

# A INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DO MOBILIÁRIO: ESTUDO EXPLORATÓRIO ÀS EMPRESAS

TIAGO ANDRÉ MARTINS\*, LUÍS DIAS PACHECO\*\*  
UNIVERSIDADE PORTUGALENSE INFANTE D. HENRIQUE

FERNANDO OLIVEIRA TAVARES\*\*\*  
ISCET

## RESUMO

Os principais objetivos deste artigo exploratório são perceber as motivações responsáveis pelos processos de internacionalização e obter informação sobre o impacto da criação de um *cluster* de mobiliário na região de Paços de Ferreira, em Portugal. O método utilizado é quantitativo e exploratório. Verificou-se que a falta de autofinanciamento e a escassez de canais de distribuição internacionais são os principais obstáculos à internacionalização das empresas do setor do mobiliário. As empresas atuam em mercados de menor distância psíquica, ou seja, geograficamente próximos (Espanha e França) e com níveis culturais e linguísticos muito semelhantes aos do mercado doméstico (Angola). Conclui-se ainda que o volume de negócios não influencia a internacionalização e também não existe relação entre a antiguidade da empresa e a internacionalização.

## PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização; *cluster*; mobiliário; marca internacional; estratégia global.

## ABSTRACT

The main purposes of this exploratory study are to understand the main motivations responsible for the internationalization processes and to obtain information on the impact of the creation of a furniture cluster in the region of Paços de Ferreira, Portugal. The utilized method is quantitative and exploratory. It was found that the lack of self-funding and the scarcity of international distribution channels are the main obstacles to the internationalization of furniture companies. The companies operate in markets of less psychic distance, that is, geographically close (Spain and France), and with cultural and linguistic levels very similar to the domestic market (Angola). It is also concluded that the volume of business does not influence the internationalization and that there is no correlation between the company's antiquity and internationalization too.

\* tiagoandremartins99@gmail.com.

\*\* luisp@upt.pt.

\*\*\* ftavares@iscet.pt.

## KEYWORDS

Internationalization; cluster; furniture; international brand; global strategy

## INTRODUÇÃO

A crescente internacionalização, a facilidade de entrada nas economias dos países e a rápida evolução tecnológica provocaram um aumento crescente na tendência da evolução dos mercados para a globalização e, em consequência, uma maior necessidade de as empresas desenvolverem estratégias competitivas face às constantes alterações do meio envolvente.

Numa era de globalização cada vez mais acentuada, as empresas podem procurar o capital, a informação, os bens e a tecnologia em qualquer parte do mundo. De facto, com a abertura dos mercados, verifica-se uma melhoria a nível dos transportes e da comunicação, os quais, na teoria, diminuíram a importância da localização em termos de concorrência (Baylis, Smith & Owens, 2017; Walter, 2017).

No seguimento da análise do mercado português do mobiliário, o estudo torna-se pertinente devido a que existe falta de estudos sobre a estratégia de internacionalização da indústria em Portugal. Existe um maior interesse nesta indústria por parte de grandes empresas estrangeiras (por exemplo, IKEA), do que das próprias entidades nacionais.

Os *clusters* podem ser entendidos por aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num setor e instaladas num determinado local ou região, podendo afetar a competitividade, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas inseridas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação e ainda ao estimular a criação de novos negócios, que se difundem e reforçam o próprio *cluster* onde se inserem (Giuliani, 2005; Porter, 1998).

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1. O conceito de internacionalização

A internacionalização, como refere Larrinaga (2005), não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, porque as trocas entre as nações perdem-se no tempo.

No ambiente competitivo, em que a produção industrial se encontra a crescer tornando-se uma atividade internacional, as empresas necessitam de desenvolver novas competências estratégicas tendo em vista que o processo de internacionalização seja o mais assertivo possível (Marano, Tashman & Kostova, 2017).

A internacionalização é muitas vezes observada e medida unicamente em termos de fluxo de exportação e de importação. Todavia vai muito para além dos fluxos comerciais. Internacionalizar significa operar na economia global, ou seja, procurar vantagens competitivas à escala mundial, produzir e comprar em locais onde se adquire a custos menores e conseguir economias de escala e vender em regiões onde os consumidores apreciam mais o serviço oferecido (Filipe & Montgomery, 2005).

### 1.2. Barreiras à internacionalização

A vantagem da superação dos obstáculos e a concretização do processo de internacionalização das empresas irá passar, por parte das empresas, por um fortalecimento do seu empenho e recursos, para poderem assim superar estas barreiras e assim expandir a sua atividade além-fronteiras. Contudo, a resolução dos constrangimentos poderá não depender só da empresa e nem todos os obstáculos identificados à partida serão contornáveis, o que as levará a efetuar alterações às suas estratégias (Keohane & Milner, 1996).

Os principais fatores que dificultam o início da internacionalização são, na opinião de Lee e Carter (2011), os seguintes:

- Financiamento e conhecimento insuficientes;
- Ausência de compromisso;
- Falta de ligações com os mercados externos;

- Grande foco da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico;
- Aumento dos custos com a produção, de distribuição e financiamento;
- Inexistência de canais de distribuição nos mercados internacionais.

Os obstáculos que afetam o processo de internacionalização resumem-se nestes três grupos: riscos gerais do mercado, riscos políticos e riscos comerciais.

Perante um múltiplo e variado conjunto de acontecimentos que podem influenciar as empresas, surge a necessidade de saber como decidir, de forma a escolher o melhor caminho e de obter vantagens daquilo que, até ao momento, constituía fonte de apreensão e receio (Tavares, Pacheco & Pires, 2016).

As barreiras associadas ao conhecimento consistem na falta de conhecimento dos apoios disponíveis para a exportação, uma reduzida consciência por parte das empresas dos benefícios económicos e não económicos que os mercados estrangeiros oferecem, a pouca disponibilidade de recursos humanos qualificados para ingressarem nas atividades dos mercados de exportação e ainda os poucos conhecimentos sobre como entrar num novo mercado (Arbaugh, Camp & Cox, 2008; Oviatt & McDougall, 2005).

Pinho e Martins (2010) categorizam os fatores que dificultam a internacionalização em duas ordens: internas/externas e domésticas/estrangeiras. As barreiras *internas* dizem respeito a carências internas da empresa, enquanto as *externas* estão ligadas ao meio envolvente destas. As barreiras *domésticas* condizem com os problemas nos países de origem e as *estrangeiras* estão relacionadas com dificuldades nos mercados internacionais para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional.

Pinho e Martins (2010) classificam as barreiras em quatro categorias com base na distinção: *internas-estrangeiras* (ligado à estratégia de *marketing* para os mercados externos), *externas-estrangeiras* (barreiras não controláveis pela empresa, nos mercados internacionais), *internas-domésticas* (problema intrínseco da empresa, relacionado com o mercado onde estão sedeadas) e *exter-*

*nas-domésticas* (dificuldades no mercado interno, mas que a empresa não controla).

### 1.3 Motivos para a internacionalização

As pressões que são geradas pelo meio envolvente doméstico (e.g. mercado reduzido e saturado, excesso de produção) e internacional (e.g. lucro e crescimento da empresa, economias de escala) influenciam a internacionalização das empresas do setor do mobiliário (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A internacionalização empresarial, não sendo um fenómeno recente na última década, tornou-se um processo bastante relevante, sendo o motivo mais frequente o acesso a novos e maiores mercados para escoar os produtos e obter economias de escala, permitindo o crescimento da empresa (Masum & Fernandez, 2008).

A internacionalização traduz inúmeras vantagens a longo prazo, sendo o aumento da competitividade a mais notória e evidente, derivado a que o mercado externo exige muito mais da qualidade do produto, não apenas do produto final, mas de todos os processos que levam ao produto final. Pode-se observar diferentes práticas nas quais ocorre um aumento da competitividade, ao nível da exploração das competências centrais em novos mercados, na medida em que permite um aproveitamento de capacidades inatas da empresa, replicando o sucesso interno em mercados externos (Tavares & Marques, 2013).

Andreff (2009) e Simões (1997) afirmam que os motivos que levam as empresas a iniciar o processo de internacionalização podem ser de origens completamente distintas, não existindo uma explicação única dos fatores em que as organizações se fundamentam para se expandir nos mercados externos, destacando-se as motivações de ordem estratégica e de gestão dos recursos das empresas.

Por exemplo, Baum et al. (2015) destacam alguns dos motivos por parte das empresas para dar importância à internacionalização:

- Mercado interno satisfeito;
- Expansão e diversificação do mercado;
- Competitividade internacional;
- Aumento dos lucros;

- Aquisição de know-how e ampliação de *networking*;
- Diferenciação;
- Vendas de produtos fora da época habitual;
- A imagem de marca fica mais sólida a nível interno;
- Incentivos fiscais.

## 2. A IMPORTÂNCIA DOS *CLUSTERS* NA PROMOÇÃO DAS EMPRESAS

### 2.1 Definição de *Cluster*

*Cluster* é um termo de origem inglesa sem tradução precisa na língua portuguesa. Refere-se a um conceito com interesse crescente, tanto no mundo empresarial como académico, podendo ser encontrado na literatura com distintas definições e diferentes abordagens teóricas. Porém, do ponto de vista geral, significa um grupo de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente (Bahlmann & Huysman, 2008).

A terminologia referida não é unicamente da literatura económica, uma vez que é vista em diversas áreas, nomeadamente na estatística, medicina, informática, gestão e em todas manifesta um conceito de junção, agregação e integração (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

Porter (2000) indica ainda que as interações entre as empresas que formam um *cluster* são formadas pelas relações horizontais (clientes, concorrentes, tecnologias e canais de comercialização) e verticais (estabelecidas no relacionamento entre cliente-fornecedor) numa determinada área geográfica.

O conceito de *cluster* para Masonet et al. (2005) refere-se a uma concentração setorial e geográfica, estando as empresas aglomeradas no mesmo local, em torno do mesmo setor de atividade, desenvolvendo a divisão do trabalho, acolhendo uma maior especialização dos envolvidos, resultando numa maior capacidade de competir e de obtenção de melhores resultados. O *cluster* pode ser considerado como uma reunião de empresas ou intitulado por circunstâncias como aglomeração industrial, normalmente de pequenas e médias empresas, que estejam num mesmo local, exibindo um elevado nível de afinidade e entrosamento (Caniels & Romijn, 2003).

Para Maggioni (2002), o *cluster* constitui um aglomerado de atividades produtivas e afins, incluídas em determinado espaço geográfico, constituído de empresas vizinhas e independentes, sendo estas apoiadas por outras empresas ou instituições, que têm como suporte recursos humanos, tecnológicos, financeiros, infraestruturais, associativos e outros que auxiliam nas suas carências, sendo capaz de gerar externalidades positivas para toda a economia regional/local (Lawson & Potter, 2012).

Nos *clusters*, a cooperação coexiste com a concorrência. As empresas que estão inseridas dentro do *cluster* ficam mais produtivas, pois a concorrência estimula o uso de métodos mais sofisticados, a conceção de serviços e produtos diferenciados e a utilização das tecnologias mais avançadas, antecipando e contemplando a utilização deliberada das vantagens da proximidade geográfica (Maggioni, 2002).

## 2.2 *Clusters* e a competitividade local

O *cluster* tem assumido uma crescente importância, não só a nível nacional, com as sinergias que daí advêm, mas também no desenvolvimento das regiões, pois a aglomeração e a concentração das atividades gera externalidades positivas nas áreas produtivas e tecnológicas, as quais conduzem a um maior nível de eficiência produtiva (Ryzhkova & Prosvirkin, 2015).

Porter (2000) suporta o conceito de *cluster* com apoio no diagrama expressivo da competitividade, designado por “modelo do Diamante”. O modelo atesta que há quatro forças determinantes para as empresas estarem à altura das vantagens competitivas, sendo elas: condições dos fatores (*input*); estratégia, cultura e rivalidade empresarial; condições de procura e por último as indústrias relacionadas e de suporte.

As vantagens competitivas do *cluster* revelam-se consideráveis, sobretudo porque estas aglomerações são potenciais motores de *spillovers*, compreendidos por incubação de conhecimento que permitem aumentar a competitividade e o nível de inovação das empresas que pertencem a esse mesmo *cluster* (Smarzynska, 2004).

Os *clusters* permitem agrupar recursos de forma mais eficiente. As empresas ao abastecerem-se localmente, dentro do *cluster*, têm vantagens em termos de acesso, custo e qualidade na obtenção de recursos especializados, máquinas, serviços, mão-de-obra, havendo uma redução dos custos de transação (Kadokawa, 2013). Este efeito é ainda reforçado pelas complementaridades existentes entre as diferentes atividades e participantes dos *clusters*.

Esta maior eficiência traz vantagens em termos de produtividade, mas também para a inovação, pois possibilita um acesso mais fácil a produtos, serviços, maquinaria e mão-de-obra especializada importante para o processo de inovação e para a sua implementação. A proximidade e relação que existe entre produtores, instituições e fornecedores permite uma cooperação entre estes para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou técnicas (Reuer, Ariño & Mellewig, 2006).

Adicionalmente, a proximidade, as relações formais e informais, de carácter comercial, técnico profissional e pessoal que se instituem dentro dos *clusters* levam a uma maior circulação da informação e do conhecimento e a um mais fácil acesso ao mesmo (Kadokawa, 2013).

O mesmo aplica-se em relação a novas tecnologias, processos e técnicas, o que não só estimula a produtividade, como possibilita às empresas captar melhor as necessidades e oportunidades para inovar e fazê-lo mais rapidamente que os seus concorrentes (Porter, 2000).

Para Porter (2000), os *clusters* afetam a competitividade não só dentro dos países como igualmente através das próprias fronteiras, principalmente através do aumento da produtividade das empresas compreendidas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação, e ainda do estímulo que permite a criação de novos negócios, que se disseminam e reforçam o próprio *cluster* onde se incluem.

## 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Na realização de uma investigação é essencial definir se esta é quantitativa, ou seja, se pretende efetuar um estudo que utilize análises que quantifiquem os dados (Saunders, 2011).

O inquérito por questionário foi concebido com base na informação recolhida através dos contactos feitos com as associações e da informação recolhida na revisão da literatura. As questões realizadas são na maioria questões fechadas: questões dicotómicas; perguntas de escolha múltipla, sendo combinadas com questões abertas; questões para medir as atitudes e opiniões, através de escalas de classificação e de Lickert (5 pontos).

O questionário foi distribuído no período de julho a novembro de 2017, numa primeira fase na “Feira do Móvel” e posteriormente com uma visita às empresas do setor, tendo sido abordadas aproximadamente 200 empresas, embora a nível de tratamento de dados apenas foram selecionadas 153 empresas. O motivo para só terem sido selecionadas estas empresas deveu-se à falta de respostas em determinadas questões.

O tratamento estatístico foi efetuado com recurso ao *software* de estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21. Primeiro efetuou-se uma Análise Descritiva dos Resultados e posteriormente recorreu-se à Análise de Componentes Principais da Análise Fatorial (ACPAF) para extrair quais os fatores preponderantes para as condições de financiamento das empresas.

A eficácia de uma boa análise fatorial depende da verificação da validade para as variáveis escolhidas. Para testar a sua validade são usados, de acordo com Pereira (2008), os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (ver Tabela 1) e de esfericidade de Bartlett. Relativamente à esfericidade de Bartlett o valor da significância deve ser sempre inferior a 0,05, evidenciando desse modo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Tendo em conta que no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), segundo Pestana e Gageiro (2014),  $]0,9 - 1,0]$  = Excelente;  $]0,8 - 0,9]$  = Ótima;  $]0,7 - 0,8]$  = Boa;  $]0,6 - 0,7]$  = Regular;  $]0,5 - 0,6]$  = Medíocre;  $\leq 0,5$  = Inadequada, associa-se o teste de Bartlett para ver o seu nível de significância. Se este for de 0,000 leva-nos à rejeição da hipótese de a matriz das correlações na população ser a matriz identidade. Assim, podemos concluir pela adequabilidade da análise fatorial. Caso tal não se verifique deve-se reconsiderar a utilização deste modelo fatorial.

Verificada a correlação entre as variáveis em ambos os testes anteriores, prossegue-se com a análise fatorial,

em que é analisado o Alfa de Cronbach para verificar a consistência interna dos fatores. Os valores do Alfa de Cronbach, de acordo com George e Mallery (2003), têm a seguinte interpretação:  $]0,9 - 1,0]$  = Excelente;  $]0,8 - 0,9]$  = Bom;  $]0,7 - 0,8]$  = Aceitável;  $]0,6 - 0,7]$  = Duvidoso;  $]0,5 - 0,6]$  = Pobre;  $\leq 0,5$  = Inaceitável.

Para este estudo foi utilizada a rotação da matriz dos componentes. Na rotação é utilizado o método *Varimax*, pois indica que para cada componente existam pesos significativos e outros próximos de zero, permitindo associar de forma mais simples e fácil uma variável inicial a um determinado fator.

### 3.1 Recolha e tratamento dos dados

A população alvo da investigação são as pequenas e médias empresas (PME) do setor mobiliário no concelho de Paços de Ferreira. O concelho selecionado deve-se ao facto de recolher a maior e mais relevante concentração da indústria portuguesa do mobiliário de madeira. Esta região do Tâmega e Sousa recolhe quase a maioria das empresas do mobiliário da região (44,2%).

Neste estudo, é utilizada a amostra não probabilística de conveniência, a qual possibilita realizar inferências a partir da amostra de uma população com vista a responder à questão de investigação e a atingir os objetivos definidos (Saunders, 2011).

Os objetivos principais deste estudo são perceber as motivações responsáveis pelos processos de internacionalização e inferir sobre o impacto da criação de um *cluster* nacional do mobiliário em Paços de Ferreira, nomeadamente o impacto que poderá ter a criação de uma marca internacional e os efeitos daí resultantes para a economia local, regional e nacional.

Usualmente um estudo quantitativo é por norma utilizado para aplicar medidas quantificáveis a partir da amostra da população (Saunders, 2011). Posto isto, e tendo em conta o que já foi referido antes, verifica-se que a investigação empírica realizada neste estudo é de natureza descritiva e quantitativa, utilizando a técnica de inquérito por questionário para a recolha dos dados. A estratégia de inquérito por questionário é usualmente associada a uma

abordagem dedutiva, tendendo a ser utilizada para a investigação, exploratória e quantitativa (Barañano, 2004; Bryman & Bell, 2015), como é o caso do presente estudo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A amostra é constituída por 153 respostas. A média de idades das empresas inquiridas é de aproximadamente 15,25 anos, sendo o desvio-padrão de 1,548. Neste seguimento, percebe-se que a idade está distribuída de forma um pouco mais concentrada em dois espaços temporais de 10 anos. O intervalo que compreende o maior número de empresas respondentes prende-se com 2006 a 2011, com 34,0% das empresas criadas nesse período.

Com a análise dos dados anteriores é possível verificar que a maioria das empresas apresenta já alguns anos de atividade. No entanto, o seu crescimento não tem sido muito elevado, dado que a grande maioria apresenta um número reduzido de funcionários. A população inquirida

caracteriza-se pelo facto de ser constituída apenas por pequenas e médias empresas (PME), isto é, empresas com menos de 250 trabalhadores efetivos ou um volume de negócio anual inferior a 50 milhões de euros.

No que respeita à amostra, o que maioritariamente predomina são as pequenas empresas, destacando-se as com 7 colaboradores (24,8% da amostra), com 10 colaboradores (14,4%) e com 13 colaboradores (11,8%). O número médio de colaboradores é de 10,07, com um desvio-padrão de 4,597, o que representa uma variação alta face a média dos valores, sendo esta justificada pela diferença entre o valor mínimo (3) e o valor máximo (37) de colaboradores.

O volume de negócios de uma empresa permite verificar de alguma forma qual a sua real capacidade em termos de vendas, o seu desempenho durante o ano, bem como a sua dimensão. A dimensão financeira das empresas inquiridas correspondente ao último ano conhecido aquando da implementação dos questionários, ou seja, relativa a 2016, é a seguinte (Tabela 1):

TABELA 1  
VOLUME DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS

<b>Volume de Negócios</b>	<b>N.º de empresas</b>	<b>Percentagem</b>
Até 400.000 €	6	3,9%
400.001 € a 1.000.000 €	63	41,2%
1.000.001 € a 2.500.000 €	41	26,8%
Mais de 2.500.001 €	43	28,1%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Importa destacar que 43 empresas (28,1%) tiveram um volume de negócios superior a 2.500.001 euros, um volume de negócios considerável, suportado em grande parte pelos seus clientes externos. Apenas 3,9% das empresas tiveram um volume de negócios com um valor até 400.000 euros. Estes resultados permitem perceber que, apesar das empresas serem constituídas por poucos colaboradores, apresentam um volume de negócios considerável, tendo também um âmbito de atuação distribuído entre os mercados nacional e internacional.

Tendo em conta a relevância do fator localização neste estudo, o questionário incidiu também sobre este

aspecto, procurando verificar se as empresas sempre estiveram localizadas em Paços de Ferreira e quais os motivos que justificam a sua localização. Portanto, analisando a questão sobre os motivos que levaram e que foram tidos em conta para a instalação da empresa neste concelho, verifica-se que a totalidade das empresas da amostra respondeu positivamente. Isto significa que aquando da sua constituição, as empresas de mobiliário estudadas optaram por se instalar logo em Paços de Ferreira.

Em relação aos fatores colocados como hipóteses para quais tinham sido as razões que levaram à instala-

ção da empresa, foi solicitado às empresas que indicassem os principais motivos (ver Tabela 2).

Os resultados indicam que as empresas consideraram como principal motivo a proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário, com 22,22%. O segundo motivo foi o acesso à matéria-prima (20,48%) e o terceiro motivo o preço da matéria-prima (10,24%). A proximidade do mercado, os apoios da autarquia local e as competências técnicas de mão-de-obra, foram também os principais motivos da localização das empresas.

De entre os fatores apresentados no questionário, os “clientes” (3,05%), a “disponibilidade de mão-de-obra”

(4,58%) e as “comodidades” (1,53%) foram os motivos considerados como menos importantes. Refira-se que, no âmbito desta questão, foi também dada a hipótese de as empresas indicarem outros motivos, registando-se apenas três respostas: “empresa de geração familiar”, “zona residencial” e “herança dos pais”.

De uma forma geral, é possível perceber que as empresas são consistentes quanto aos principais motivos da sua localização, uma vez que não há grande dispersão nas respostas. Destaca-se ainda a importância da proximidade de empresas relacionadas com o mobiliário no que se refere à escolha da localização.

TABELA 2  
PRINCIPAIS MOTIVOS DA LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

	<b>Percentagens</b>
Proximidade do mercado	9,80%
Acesso à matéria-prima	20,48%
Infraestruturas de transporte e logística	4,36%
Clientes	3,05%
Incentivos do Estado	5,66%
Motivos pessoais	4,58%
Preço da matéria-prima	10,24%
Apoio da autarquia Local	6,54%
Competências técnicas da mão-de-obra	6,32%
Disponibilidade de mão-de-obra	4,58%
Proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário	22,22%
Comodidades (educação, comércio, lazer)	1,53%
Outro. Qual?	0,65%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No questionário implementado procurou-se aferir sobre a percentagem das vendas em termos internacionais. Cerca de 48,4% das empresas da amostra exportam na sua totalidade o que produzem, trabalhando apenas para o mercado externo, enquanto que mais de

22% também realizam acima de 75% das suas vendas no exterior. Portanto, as empresas inquiridas apresentam como principal característica um forte perfil exportador, sendo os seus grandes mercados alvo descritos na Tabela 3.

TABELA 3  
MERCADOS DE EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS

	<b>Percentagens</b>
África	33,59%
Europa	34,37%
Ásia	13,51%
América	18,53%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Do total das empresas inquiridas, 34,37% tinham como principal mercado os países da Europa, em segundo lugar com 33,59% estavam os países africanos, com especial incidência para Angola e Moçambique e, em terceiro lugar, segue-se a América, com 18,53% e por fim a Ásia com 13,51%.

Para além dos principais mercados de exportação, importa também perceber se, aquando das suas decisões de seleção de um novo mercado, as empresas realizam ou pedem um estudo prévio do mercado para onde se vão

internacionalizar. A quase totalidade das respostas das empresas (99,3%) indica que, quando optam por entrar num novo mercado, realizam estudos de mercado ou pedem informações sobre os mesmos. Para perceber melhor por que forma as empresas obtiveram essas informações (e.g. instituições portuguesas, estudos de mercado, imprensa, bancos, dados económicos dos mercados), as empresas foram questionadas acerca do seu processo de escolha do novo mercado para os seus produtos na sua internacionalização (Tabela 4).

TABELA 4  
OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO DAS EMPRESAS

	<b>Percentagens</b>
<i>Benchmarking</i> (análise ao mercado)	13,11%
Recorrer a informação através de organismos públicos e associações setoriais	56,56%
Visitas ao estrangeiro (missões empresariais, feiras)	30,33%
Entidades bancárias	
Imprensa nacional e internacional	0%
Outros	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Estes resultados permitem perceber que as empresas quando solicitam informações para entrar num novo mercado, recorrem a entidades credenciadas nessa área, com especialização e com programas de apoio. Das empresas inquiridas é de destacar que 56,56% recorrem às informações veiculadas por organismos públicos.

Importa referir que 30,33% das empresas efetuam visitas ao estrangeiro, de modo a terem um contacto com a realidade que as espera, para conhecer o mercado, a cultura e a população alvo através de feiras e de eventos.

Tendo em conta a importância do fator da modalidade de entrada nos mercados internacionais seguidas pelas empresas, no que concerne ao seu modo selecionado de entrada no mercado (Tabela 5).



TABELA 5  
MODALIDADE DE ENTRADA DAS EMPRESAS

	<b>Percentagens</b>
Exportação direta	47,92%
Exportação indireta	32,83%
Exportação cooperativa	8,68%
Contratação	0,75%
Licenciamento	3,02%
<i>Franchising</i>	1,51%
<i>Joint-venture</i>	2,64%
Subsidiária local	2,64%
Outro	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

É possível verificar uma tendência generalizada por parte das empresas inquiridas quanto à sua principal escolha, sendo que 47,92% das empresas optam pela “exportação direta” como principal modalidade de entrada nos mercados internacionais, com a exportação indireta a ser indicada por 32,83% das empresas, seguindo-se a exportação corporativa com 8,68%. Por fim, com valores muito reduzidos, temos a modalidade de *franchising* (1,51%) e apenas 0,75% das empresas da amostra escolheram a modalidade de contratação. Relativamente à abordagem das empresas inquiridas sobre como procediam à entrada nos mercados externos, questionou-se se seguiam sempre a mesma modalidade de entrada. No que diz respeito às empresas, 90,8% optaram pelo mesmo modo de entrada no novo mercado. Por outro lado, 9,2% das empresas escolheram uma nova modalidade de entrada nos mercados internacionais, sendo que cada mercado tem as suas especificidades e características ímpares, embora por vezes a mesma estratégia corra bem em diferentes mercados.

Torna-se assim pertinente analisar o que poderá ter influenciado a estratégia das empresas para responder

à falta de mercado nacional e de terem ido à procura do mercado internacional.

Neste seguimento, as empresas do mobiliário de Paços de Ferreira foram questionadas acerca dos fatores que mais influenciaram e contribuíram para a seleção do mercado alvo internacional. Assim sendo, as empresas foram questionadas acerca do seu grau de concordância relativamente a algumas áreas previamente definidas (Tabela 6).

Analisando os resultados obtidos, destaca-se que cerca de 68,6% das empresas da amostra considera “bastante”, como fator influenciador da entrada nos mercados internacionais, a necessidade de controlo da atividade internacional, desde a sua produção à sua distribuição. Logo de seguida surge, com 66,7%, o retorno obtido através do seu investimento no mercado internacional e, em terceiro lugar, 64,1% consideram bastante relevante a dimensão e o crescimento dos mercados internacionais. Por fim, o poder de compra dos consumidores dos mercados internacionais também é tido em consideração por 56,9% das empresas da amostra.

TABELA 6  
 FATORES QUE MAIS INFLUENCIARAM A EMPRESA NA ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

Fatores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Nada	Pouco	Alguns	Bastante	Muito
Investimento necessário	2,78	3	2	0,912	2,6%	<b>47,1%</b>	20,3%	30,1%	0%
Retorno imediato do investimento	3,67	4	4	0,723	0%	3,3%	28,1%	<b>66,7%</b>	2%
Complexidade produtiva dos produtos	2,71	3	2	0,723	0,7%	<b>42,5%</b>	41,8%	15%	0%
Diferenças no uso do produto e nas suas especificações	2,92	3	3	0,835	1,3%	34,6%	<b>35,9%</b>	27,5%	0,7%
Diferenças culturais e linguísticas	2,83	3	3	0,849	2%	<b>37,9%</b>	37,3%	20,9%	2%
Distância geográfica dos mercados internacionais	3,16	3	3	0,765	0,7%	18,3%	<b>46,4%</b>	33,3%	1,3%
Necessidade de controlo da atividade internacional	3,77	4	4	0,532	0%	0,7%	26,1%	<b>68,6%</b>	4,6%
Dimensão e crescimento dos mercados internacionais	3,73	4	4	0,574	0%	1,3%	29,4%	<b>64,1%</b>	5,2%
Infraestruturas dos mercados internacionais	3,73	4	4	0,628	0%	0%	36,6%	<b>53,6%</b>	9,8%
Intensidade da concorrência dos mercados internacionais	3,52	3	3	0,660	0%	2%	<b>51%</b>	39,9%	7,2%
Poder de compra dos consumidores dos mercados internacionais	3,69	4	4	0,643	0%	2,6%	33,3%	<b>56,9%</b>	7,2%
Riscos políticos	3,41	3	3	0,643	0%	3,3%	<b>54,9%</b>	39,2%	2,6%
Riscos económicos/comerciais	3,36	3	3	0,704	0%	7,8%	<b>53,6%</b>	33,3%	5,2%

Fonte: Elaboração própria.

Importa a seguir analisar a perspetiva das empresas ou consolidar a sua posição no mercado em que atuam para o médio prazo relativamente aos mercados internacionais, ou seja, se pretendem entrar num novo mercado (Tabela 7).

TABELA 7  
 PERSPETIVA FUTURA EM RELAÇÃO AOS MERCADOS INTERNACIONAIS

	N.º de empresas	Percentagem
Entrada em novos mercados	53	34,6%
Consolidar os mercados onde atua	72	47,1%
Ambos	28	18,3%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que 47,1% das empresas apresentam a vontade de consolidar as suas posições nos mercados internacionais onde já atuam com 34,6% das respostas a indicarem que pretendem entrar em novos mercados. Por fim, 18,3% das empresas pretendem adotar ambas as abordagens.

Torna-se assim adequado analisar os motivos que poderão ter persuadido as empresas a encetar uma estratégia de internacionalização (Tabela 8).

TABELA 8  
MOTIVOS QUE MAIS INFLUENCIAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Fatores	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Nada	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Desejo de crescimento da empresa e obtenção de lucro	3,84	4	4	0,46	0%	2%	13,7%	<b>82,4%</b>	2%
Atividade consolidada no mercado nacional	3,37	4	4	0,83	0%	22,2%	19%	<b>58,8%</b>	0%
Mercados específicos (nichos de mercado)	3,64	4	4	0,55	0%	3,3%	29,4%	<b>67,3%</b>	0%
Sobrevivência da empresa	3,22	3	3	0,44	0%	1,3%	<b>75,8%</b>	22,9%	0%
Autofinanciamento suficiente	3,23	3	3	0,48	2%	<b>73,9%</b>	23,5%	0,7%	0%
Obtenção de economias de escala (redução de custos)	3,71	4	4	0,52	0%	2,6%	24,8%	<b>71,9%</b>	0,7%
Vontade do empresário/ Diretor Geral /Administrador em vender nos mercados internacionais	3,52	4	4	0,74	0%	13,7%	22,2%	<b>62,7%</b>	1,3%
Experiência internacional de um Colaborador/empresário/ Diretor geral/ Administrador	3,65	4	4	0,69	0%	3,9%	35,9%	<b>51,6%</b>	8,5%
Conhecimento de vários idiomas	3,83	4	4	0,77	0%	2,6%	31,4%	<b>46,4%</b>	19,6%
Conhecimento dos mercados e do ambiente internacional	3,89	4	4	0,64	0%	1,3%	24,2%	<b>58,8%</b>	15,7%
Oferta de produtos únicos e inovadores/ diferenciadores	3,80	4	4	0,74	0%	2,6%	30,7%	<b>50,3%</b>	16,3%
Elevada capacidade produtiva e tecnológica	3,71	4	4	0,71	0%	3,3%	34%	<b>51,6%</b>	11,1%
Concorrência intensa no mercado nacional	2,91	3	3	0,89	2,6%	34%	<b>35,9%</b>	24,8%	2,6%
Excedente de produção/ dificuldade em escoar produtos	2,66	2	2	0,93	3,9%	<b>48,4%</b>	30,7%	12,4%	4,6%
Fraco poder de compra nacional	2,68	2	2	0,86	1,3%	<b>50,3%</b>	30,7%	12,4%	4,6%
Pedidos de compra diretos do exterior	3,52	4	4	0,73	0%	11,8%	26,1%	<b>60,1%</b>	2%
Prospecção sistemática aos mercados internacionais	3,52	4	4	0,64	0%	6,5%	35,9%	<b>56,2%</b>	1,3%

(cont.)

Fatores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Nada	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Apoios do Estado e programas de internacionalização de associações setoriais	3,12	3	3	0,58	0%	9,8%	<b>70,6%</b>	17,6%	2%
Proximidade geográfica de determinados clientes/ mercados internacionais	3,46	4	4	0,76	0%	11,8%	35,3%	<b>58,8%</b>	3,9%
Proximidade cultural e linguística de determinados clientes	3,65	4	4	0,59	0%	2%	35,3%	<b>58,8%</b>	3,9%
Influência dos fornecedores internacionais	3,62	4	4	0,57	0%	2,6%	34,6%	<b>60,8%</b>	2%

Fonte: Elaboração própria.

A vontade de crescimento da empresa e a obtenção de lucro foi indicado como “bastante” importante por 82,4% das empresas, sendo o resultado mais significativo da tabela. 50,3% das empresas respondentes consideram “pouco” relevante o fraco poder de compra a nível nacional e 48,4% dão pouca importância ao excedente de produção e à necessidade de escoar produtos.

Finalmente, e porque constitui um dos objetivos de investigação, torna-se importante aferir qual a perceção das empresas relativamente à criação de um *cluster* do mobiliário em Paços de Ferreira.

Das 153 empresas inquiridas, é possível verificar que 99,3% das empresas concordam com a criação de um *cluster* (apenas um – 0,7% – se mostrou contra a criação do *cluster*). Falta agora perceber se depois do *cluster* criado as empresas estariam dispostas a fazer parte desse mesmo *cluster*. Ora, 97,4% das empresas concordariam em fazer parte do *cluster* e apenas 2,6% não estariam interessadas em fazer parte dele. Por fim, e no mesmo alinhamento da criação e participação num *cluster*, as empresas inquiridas foram questionadas se estariam dispostas a criar uma marca única e global, que representasse as empresas do *cluster* no exterior tanto em feiras, eventos e missões empresariais, com um novo *slogan* a ser criado, trabalhando assim para o reconhecimento, notoriedade e qualidade das empresas que o representam, e contribuindo para que a nova marca a nível internacional fosse reconhecida pelos mercados internacionais.

Refira-se que cerca de 91,5% das empresas inquiridas concordam com a nova marca, embora 8,5% não concorde com a criação nem quer representar essa mesma nova marca.

Através do inquérito realizado foi assim possível conhecer melhor as empresas da amostra, desde a sua informação geral, aquilo que as levou a se localizarem em Paços de Ferreira, as motivações que as levaram a internacionalizar e os processos seguidos nesse caminho.

A vontade das empresas da amostra relativamente à criação de um *cluster* foi muito expressiva, notando-se um forte desejo de fazer parte dele, de poder trabalhar e congregar esforços para que seja um caso de sucesso não só a nível nacional, mas principalmente internacional. Refira-se que, confrontadas perante essa hipótese, era de facto expectável uma resposta positiva por parte das empresas. No entanto, perante a hipótese de criação de uma marca global, embora a resposta fosse maioritariamente positiva, já se evidenciaram ligeiras resistências à ideia. Desta forma, é possível verificar que a criação de um *cluster* poderá ter influência na estratégia das empresas que optem por fazer parte do mesmo, dado que as vantagens associadas são compreendidas de forma positiva.

#### 4.1. Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial pressupõe a existência de um número de variáveis não observáveis subjacentes aos dados que expressam o que existe em comum com as variáveis iniciais (Pestana & Gageiro, 2003).

O valor de KMO (0,847) indica uma boa análise fatorial e uma vez que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 tal conduz à rejeição da hipótese de a matriz das correlações na população ser a

matriz de identidade, mostrando assim que a correlação entre algumas variáveis é estatisticamente significativa (Martins, 2011).

O Método Varimax minimiza o número de variáveis que tem altas cargas num fator de forma a simplificar a interpretação dos mesmos, beneficiando apenas alguns pesos significativos e todos os outros próximos de zero (Marôco, 2011). Os valores próprios dos dois fatores são todos superiores a 1, como é possível verificar na Tabela 9.

TABELA 9  
VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PELO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DO MOBILIÁRIO

<b>Variância Total Explicada</b>						
<b>Componente</b>	Extração da Soma dos Quadrados dos Valores			Rotação dos Quadrados dos Valores		
	Total	% da variância	% acumulada	Total	% da variância	% acumulada
<b>1</b>	3,980	44,223	44,223	3,311	36,791	36,791
<b>2</b>	1,401	15,564	59,787	2,070	22,996	59,787

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do SPSS.

A análise fatorial resultou na extração de dois fatores responsáveis por 59,787% da variância total (ver Tabela 9). A variância não explicativa, de 40,213%, poderá estar relacionada com os outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

O Alfa de Cronbach indica-nos que estamos perante uma consistência interna no fator 1 (Alfa de Cronbach = 0,853) e no fator 2 (Alfa de Cronbach = 0,718) (ver tabela 20).

Relativamente ao fator 1, a observação das variáveis que contribuem para explicar este fator são as motiva-

ções e exigências que as empresas necessitam para internacionalizar. Esse fator é explicado pelas vendas efetuadas nos mercados internacionais, pela proximidade (geográfica e cultural) e por algumas características dos colaboradores que ocupam cargos superiores nas empresas, os quais tomaram a iniciativa de diversificar as suas vendas. Por outro lado, foi o facto de a sua atividade nacional estar consolidada e bem implementada que permitiu a entrada noutros mercados e a internacionalização da sua atividade.

TABELA 10  
MATRIZ DAS COMPONENTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DO MOBILIÁRIO

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis Associadas</b>	<b>Interpretação dos fatores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Fator 1</b>	– Vender nos mercados internacionais	Motivações e exigências para internacionalizar	0,853
	– Atividade consolidada mercado nacional		
	– Conhecimentos de idiomas estrangeiros		
	– Proximidade geográfica de clientes dos mercados internacionais		
	– Proximidade cultural e linguística de clientes internacionais		
	– Experiência Internacional		
<b>Fator 2</b>	– Obtenção economias de escala	Tipo de Produto	0,718
	– Oferta de produtos inovadores únicos		
	– Nichos de mercado		

Fonte: Elaboração própria.

Podemos verificar que as empresas atribuem uma grande importância ao conhecimento de vários idiomas, que se torna fundamental não só para fazer os negócios, mas para perceber e entender a realidade e não estarem dependentes de outros. A proximidade geográfica dos clientes, com a facilidade em contactar os clientes e a existência de meios de transporte que fazem encurtar distâncias e tempos, permitem uma maior facilidade de entrada nos mercados escolhidos.

A experiência internacional das pessoas que trabalham nas empresas será um fator a ter em conta quando do arranque do processo de internacionalização. Nos últimos anos, viajar tem-se tornado mais fácil, barato, cómodo e com maior qualidade. Além disso, a proximidade não só geográfica mas também cultural que existe entre o nosso país e outros países constitui uma vantagem ímpar. O facto de o país ser reconhecido internacionalmente como um país acolhedor, seguro e com qualidade de vida, constitui um ponto de atratividade e uma mola impulsora para a geração de negócios internacionais. É assim facilitada a criação de uma relação de confiança e de proximidade com os clientes, que tem de ser aproveitada pelas empresas, pois o cada vez maior nível de exigência dos consumidores externos leva as empresas a ter de ser ainda mais competentes nos produtos que disponibilizam aos consumidores.

Para o fator 2 contribuem 3 variáveis: obtenção de economias de escala, oferta de produtos inovadores e únicos no mercado e os nichos de mercado.

As empresas têm de saber logo no início onde será o seu espaço de atuação, ou seja, se será num nicho de mercado, ou então num mercado muito específico em que se pretende só determinados produtos e em que a sua oferta terá de ser constituída por produtos inovadores e únicos para determinadas características pretendidas. Através da obtenção de economias de escala, que conduzem à redução do custo médio de produção de um determinado bem à medida que a quantidade produzida aumenta, podem vir a conseguir otimizar os seus produtos nesses mercados, tendo uma rentabilidade elevada e entrando com um preço muito mais competitivo e podendo assim anular a concorrência por essa via.

A pressão é cada vez maior para as empresas aumentarem o volume de vendas, o número de clientes, adotarem estratégias de crescimento para obterem lucros, porque só assim se consegue a sobrevivência da empresa. As empresas cada vez mais têm de olhar para um mercado maior, não estando restringidas ao nacional, não só para os clientes, mas também para fornecedores. Apesar de existir maior concorrência com a globalização, existe um potencial enorme de clientes no exterior comparativamente à situação do mercado interno (Hansson & Hedin, 2007).

## CONCLUSÃO

A investigação realizada possibilitou conhecer as características, o envolvimento e os comportamentos das empresas do setor do mobiliário relativamente à internacionalização. Também foi investigada a perceção das empresas quanto à criação de um *cluster* e aos aspetos positivos daí resultantes. O modelo em análise proposto engloba todos os aspetos essenciais referentes ao processo de internacionalização e a consequente decisão da seleção da modalidade de entrada.

Conclui-se que para a empresa se internacionalizar esta terá sempre que ter em consideração o seu meio envolvente e onde está inserida. Se estiver num *cluster*, terá melhores hipóteses de ter sucesso na sua internacionalização. Nada invalida que sozinha não o consiga, mas o agrupamento de empresas criará condições para a existência de melhores resultados e a disponibilização de mais informação sobre os mercados de destino, pois o *cluster* possibilitará a partilha de informação por todos os envolvidos em determinadas áreas de interesse comum.

Foram analisadas as barreiras à entrada e os motivos que estimulam a internacionalização e efetuado um diagnóstico às suas características internas. A obtenção dos recursos necessários, incluindo naturalmente os humanos, permite competir sustentadamente num mundo cada vez mais global, bem como a definição de uma estratégia de atuação e de expansão. Refira-se que a modalidade de entrada selecionada terá de ser a mais adequada às características e objetivos da empresa.

O estudo possibilitou identificar as principais barreiras à internacionalização. As barreiras identificadas com maior expressão pelas empresas que não se internacionalizam foram: (a) a atuação quase exclusiva no mercado nacional; (b) o insuficiente autofinanciamento da empresa e; (c) a dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais. Já as principais barreiras para as empresas que se internacionalizaram foram: (a) o autofinanciamento insuficiente; (b) a dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais e; (c) dificuldades em promover os seus produtos nos mercados internacionais e de estabelecer preços competitivos.

Em termos de mercados conclui-se que as empresas do setor do mobiliário se encontram muito dependentes e concentradas em países da Europa, mais concretamente da União Europeia e também em África, sendo que existe uma diversificação de mercados muito “tímida” nomeadamente para o continente asiático (China) e para o continente americano (EUA). Foi possível verificar ainda que as empresas atuam em mercados de menor distância psíquica, ou seja, geograficamente próximos (Espanha e França) e com níveis culturais e linguísticos muito semelhantes aos do mercado doméstico (Angola), como sugerido pela Teoria de Uppsala.

O estudo permitiu identificar os principais motivos que levaram à instalação das empresas em Paços de Ferreira, dada a proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário e também pelo acesso à matéria-prima. É visto como um ponto forte estar perto das indústrias relacionadas e poder estar sempre em contacto com empresas que possam complementar ou assegurar o seu processo produtivo e assegurar as suas encomendas. Por outro lado, o acesso à matéria-prima, derivado ao facto de existirem grandes empresas de aglomerados de madeira e empresas de nível internacional no que diz respeito à produção de máquinas utilizadas pelas indústrias do mobiliário, bem como a existência de empresas de logística e de transporte.

Relativamente às modalidades de entrada, embora as empresas tenham na sua maioria indicado que avaliam todas as modalidades de entrada possíveis, usam a mesma modalidade de entrada nos novos mercados selecionados. Constatou-se que a grande maioria das empresas opta por modos de exportação, sobretudo pela exportação direta. Esta seleção está relacionada em termos de fatores internos com o facto de as empresas deterem um envolvimento internacional médio.

É evidenciado que as empresas definem a sua estratégia internacional com base na recolha de informação junto de organismos públicos e associações que as auxiliam nesse processo (e.g. AICEP, Associação Empresarial de Paços de Ferreira, Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins), constituindo as missões empresariais e as feiras um importante dinamizador de negócios internacionais.

Refira-se que as empresas que procuram a diferenciação nas estratégias de internacionalização são empresas “antigas” (com 10 a 20 anos de existência), algo dependentes das vendas do mercado doméstico, mas algumas delas a exportarem a quase totalidade da sua produção. Na sua maioria são PME com produção própria localizada integralmente em Portugal, contando com recursos reduzidos em termos de volume de negócios e em termos de modalidades de financiamento, já que se encontram dependentes de capitais próprios e de sistemas de incentivos, sendo que não pertencem a grupos empresariais nem o capital da empresa é detido por estrangeiros.

Esta investigação permitiu ainda concluir que, para as empresas do mobiliário em Paços de Ferreira, a variável volume de negócios não influencia a internacionalização, assim como se verificou que não existe relação entre a antiguidade das empresas e a sua internacionalização.

A revisão da literatura permitiu identificar as principais características e as principais definições dos *clusters*, que são compreendidos como aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num setor e instaladas num determinado local ou região. Sendo assim afetam a competitividade das regiões/ países, particularmente através do aumento da produtividade das empresas, da contribuição positiva para a inovação e no estímulo à criação de novos negócios.

As empresas do setor do mobiliário comprovam que selecionam a exportação tendo em consideração a distância psíquica, pelo que procuram mercados semelhantes ao doméstico, para que não haja necessidade de efetuar grande investimento.

Constatou-se ainda que estas empresas conferem importância ao ambiente político e económico dos mercados, já que se optassem por outras modalidades de entrada, independentemente das vantagens inerentes de competitividade de que pudessem beneficiar, sempre que existisse alguma instabilidade política ou fraudes, as empresas poderiam sair prejudicadas.

Em termos de criação do *cluster* do mobiliário em Paços de Ferreira, conclui-se que as empresas do setor estão muito recetivas e de certa forma empenhadas em formar um *cluster*, podendo integrá-lo e beneficiar dos seus efeitos (reforço da imagem do setor, partilha de informações

e de conhecimentos, etc.). Conclui-se igualmente que as empresas estão dispostas a adotar uma marca global, a nível de representação internacional, nas suas vendas, mas também em feiras e eventos no estrangeiro, representando uma marca criada e associada ao *cluster*.

Em termos de limitações há que salientar o facto de a amostra em estudo ser restrita e o facto de se direccionar apenas a um setor de atividade, sendo por isso difícil de generalizar os resultados a toda a população empresarial. Contudo, é de salientar a grande dificuldade em obter respostas por parte dos empresários neste tipo de estudos.



## BIBLIOGRAFIA

- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. (1999), "How to promote clusters: policy experiences from Latin America", in *World Development*, 27 (9), pp. 1693-1713.
- ANDREFF, W. (2009), "Outsourcing in the new strategy of multinational companies: Foreign investment, international subcontracting and production relocation", in *Papeles de Europa*, 18, pp. 5-34.
- ARBAUGH, J.; CAMP, S.; COX, L. (2008), "Why don't entrepreneurial firms internationalize more?", in *Journal of Managerial Issues*, 20 (3), pp. 366-382.
- BAHLMANN, M.; HUYSMAN, M. (2008), "The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance", in *The Information Society*, 24 (5), pp. 304-318.
- BARAÑANO, A. (2004), *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo: Lisboa.
- BAUM, M.; SCHWENS, C.; KABST, R. (2015), "A latent class analysis of small firms' internationalization patterns", in *Journal of World Business*, 50 (4), pp. 754-768.
- BAYLIS, J.; SMITH, S.; OWENS, P. (eds.) (2017), *The globalization of world politics: an introduction to international relations*, Oxford University Press: Oxford.
- BRYMAN, A.; BELL, E. (2015), *Business research methods*, Oxford: Oxford University Press.
- BUCKLEY, P. (1993), "Barriers to internationalization", in Luca Zan, Stefano Zambone & Andrew M. Pettigrew (eds.), *Perspectives on strategic change*, Dordrecht: Springer, pp. 79-106.
- CANIELS, M.; ROMIJN, H. (2003), "SME clusters, acquisition of technological capabilities and development: concepts, practice and policy lessons", in *Journal of Industry, Competition and Trade*, 3 (3), pp. 187-210.
- FILIFE, L.; MONTGOMERY, D. (2005), "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation", in *European Journal of marketing*, 39 (7/8), pp. 755-784.
- GEORGE, D.; MALLERY, D. (2003), *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*, Delhi: Pearson Education India.
- GIULIANI, E. (2005), "Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind?", in *European Urban and Regional Studies*, 12 (3), pp. 269-288.
- HANSSON, A.; HEDIN, K. (2007), *Motives for internationalization*, MSC diss., Uppsala: Uppsala University.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), "The internationalization of the firm – four Swedish cases", in *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-323.
- KADOKAWA, K. (2013), "A search for an industrial cluster in Japanese manufacturing sector: evidence from a location survey", in *GeoJournal*, 78 (1), pp. 85-101.
- KEOHANE, R.; MILNER, H. (1996), *Internationalization and domestic politics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- LARRINAGA, O. (2005), "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea", in *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), pp. 55-73.
- LAWSON, B.; POTTER, A. (2012), "Determinants of knowledge transfer in inter-firm new product development projects", in *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (10), pp. 1228-1247.
- LEE, K.; CARTER, S. (2011), "Global marketing management", in *Strategic Direction*, 27 (1) [Consult. a 01.02.2018]. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/sd.2011.05627aae.001>.
- MAGGIONI, M. (2002), *Clustering dynamics and the location of high-tech-firms*, Heidelberg: Springer Verlag.
- MARANO, V.; TASHMAN, P.; KOSTOVA, T. (2017), "Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises", in *Journal of International Business Studies*, 48 (3), pp. 386-408.
- MARÓCO, J. (2011), *Análise estatística com o SPSS Statistics*, Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- MARTINS, C. (2011), *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: saber decidir, fazer, interpretar e redigir*, Braga: Psiquilibrios Edições.
- MASON, C.; CASTLEMAN, T.; PARKER, C. (2005), "Can knowledge management save regional development?", in *Proceedings of the CRIC Cluster Conference: Beyond clusters: Current Practices & Future Strategies Conference Proceedings*, Ballarat, University of Ballarat, Centre for Regional Innovation and Competitiveness, pp. 1-15.
- MASUM, M.; FERNANDEZ, A. (2008), *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Master Thesis EFO705, Västerås:

Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

OVIATT, B.; McDUGALL, P. (2005), "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), pp. 537-554.

PEREIRA, A. (2008), *SPSS: Guia prático de utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia*, Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. (2003), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.

PINHO, J.; MARTINS, L. (2010), "Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters", in *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (3), pp. 254-272.

PORTER, M. (1998), "Clusters and the new economics of competition", in *Harvard Business Review*, 76 (6), pp. 77-90.

\_\_\_\_ (2000), "Locations, clusters, and company strategy", in G. Clark, M. Feldman & M. Gertler (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press, pp. 253-274.

REUER, J.; ARIÑO, A.; MELLEWIGT, T. (2006), "Entrepreneurial alliances as contractual forms", in *Journal of Business Venturing*, 21 (3), pp. 306-325.

RYZHKOVA, E.; PROSVIRKIN, N. (2015), "Cluster initiatives as a competitiveness factor of modern enterprises", in *European Research Studies*, 18 (3), pp. 21-30.

SAUNDERS, M. (2011), *Research methods for business students*, 5<sup>th</sup> ed., India: Pearson Education India.

SIMÕES, V. (1997), *Inovação e Gestão em PME, Temas de Economia*, Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica – Ministério da Economia.

SMARZYNSKA, J. (2004), "Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages", in *American Economic Review*, 94 (3), pp. 605-627.

TAVARES, F.; MARQUES, A. (2013), "A internacionalização no setor da cortiça: Estudo exploratório às empresas", in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12 (4), pp. 37-49.

TAVARES, F.; PACHECO, L.; RODRIGUES PIRES, M. (2016), "Gestão do Risco nas 'PME de Excelência' Portuguesas", in *Tourism & Management Studies*, 12 (2), pp. 135-144.

WALTER, S. (2017), "Globalization and the demand-side of politics: How globalization shapes labor market risk perceptions and policy preferences", in *Political Science Research and Methods*, 5 (1), pp. 55-80.