

# A internacionalização como fonte de vantagem competitiva: caracterização de empresas portuguesas que investem no mercado brasileiro

**Internationalization** as a Source of **Competitive Advantage**:  
Characterization of Portuguese Companies Investing in the Brazilian  
Market

DIEGO DOS SANTOS \* [diegodossantosp@gmail.com]

RENATA VIDART KLAFKE \*\* [nena.klafke@gmail.com]

**Resumo** | A partir das rápidas transformações ocorridas nos últimos anos decorrentes do fenômeno da globalização, as empresas precisaram se adaptar o mais rápido possível às exigências e às tendências do mercado consumidor. Em meio a esse cenário, é perceptível que o processo de internacionalização de empresas passou a ser considerado como uma alternativa pelos gestores, uma vez que foi facilitado pelo aperfeiçoamento de novas ferramentas e tecnologias. Entretanto, a decisão de inserir-se no mercado internacional deve ser muito bem analisada, uma vez que o sucesso de sua implementação dependerá de diversos fatores internos e externos à organização. Através de uma revisão na vasta literatura existente sobre o assunto serão levantadas as principais razões e motivações, as quais possuem uma perspectiva estratégica, que levam uma empresa a adotar a internacionalização como estratégia corporativa. Além disso, serão explanadas as principais razões de empresas portuguesas que investem no mercado brasileiro.

**Palavras-chave** | Estratégia Empresarial, Internacionalização, Empresas Portuguesas, Investimento Externo Direto (IED)

**Abstract** | From the fast changes that have occurred in recent years, due to the globalization phenomenon, companies have had to adapt to consumer's demands and trends as quickly as possible. In this scenario, it is noticeable that the process of internationalization came to be considered as an alternative by managers, since it was facilitated by the development of new tools and technologies. However, the decision to enter the international market must be very well analyzed, since the success of its implementation will depend on several factors, which are not only internal, but also external to the organization.

\* **Bacharel em Administração** com linha de formação em Comércio Exterior, pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, UEPG, Brasil

\* **Doutoranda em Administração** pela Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil. **Professora Celetista** no Centro Universitário e Faculdades UNIFTEC, Bento Gonçalves, Brasil

Therefore, through a review research in the vast literature on the subject, we will point out the main reasons and motivations, which have a strategic perspective, that lead a company to adopt internationalization as a corporate strategy. In addition, it will be explained the main reasons why Portuguese companies invest in the Brazilian market.

**Keywords** | Business Strategy, Internationalization, Portuguese Companies, Foreign Direct Investment (FDI)

## 1. Introdução

Quando se pensa no desenvolvimento industrial, mais especificamente em termos de gestão, é possível perceber que os desafios das empresas foram evoluindo com o passar dos anos, onde no século XX, o principal problema enfrentado pelas empresas era em *'como produzir mais?'* ou *'como aumentar a capacidade de produção?'*. Posteriormente, com o aumento da produção, o problema passou a ser *'como escoar a produção?'*, momento em que o marketing e as técnicas de venda e publicidade se desenvolveram muito e ganharam maior espaço e importância na área da Administração. Dessa forma, entende-se que a estratégia empresarial se refere aos problemas encontrados pelas empresas em cada época.

Nas últimas décadas, percebem-se muitas transformações derivadas do fenômeno da globalização que, juntamente com o avanço e desenvolvimento de novas tecnologias, modificaram totalmente a estrutura das relações comerciais entre os países. Com a globalização dos mercados, empresas localizadas em um país puderam atender clientes localizados do outro lado do mundo. Por outro lado, isso forçou as empresas a adaptarem-se o mais rápido possível às exigências e às tendências do mercado consumidor, uma vez que esse processo também proporcionou a chamada "mundialização da concorrência".

Hymer (1983) já na década de 1980 estudava esse ambiente de concorrência e busca de vantagem competitiva fazendo referência ao comporta-

mento histórico das empresas. O autor mostra que há muito tempo as empresas competitivas utilizam como base uma descoberta ou vantagem especial que as colocam à frente das demais. Entretanto, diante do cenário competitivo, é preciso realizar um esforço constante voltado para a inovação (como o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo), juntamente com uma segunda condição, que é o prolongamento do ciclo de vida do produto, que pode se dar através do controle de canais de comercialização e, também, através da internacionalização, pesquisando e emigrando para lugares com insumos ou mão de obra mais barata.

Assim, o presente estudo tem como objetivo realizar uma busca na literatura, de forma a identificar as principais razões e motivos que levam as empresas a adotarem a estratégia de internacionalização, caracterizando o processo de empresas portuguesas que investem no mercado brasileiro. Na próxima seção apresentamos o referencial teórico com tópicos pertinentes ao tema proposto neste trabalho. Em seguida demonstra-se a metodologia utilizada para alcançar os objetivos delimitados, então apresentamos os resultados explicitando as principais razões que levam as empresas a adotarem uma estratégia de internacionalização, destacando as empresas portuguesas que investem no mercado brasileiro. Por fim as conclusões abarcam alguns insights, limitações e sugestão de pesquisa futura.

## 2. Theoretical Framework

Nesta seção, será abordado o assunto relacionado às estratégias corporativas, enfatizando a estratégia de internacionalização, para a qual, a partir da literatura, serão levantados os motivos de se adotar esta estratégia, modelos de escolha dos países-alvo e formas de operação e atuação no mercado externo.

### 2.1. Estratégias corporativas

Tendo em vista o ambiente competitivo em que as empresas atuam buscando alcançar posições e definir o seu espaço no mercado, torna-se de grande importância o desenvolvimento e aplicação de estratégias corporativas que estabelecerão o caminho que a empresa irá percorrer.

As estratégias corporativas podem ser de **Integração Vertical**, quando a empresa varia o grau de controle das atividades da cadeia de valor, podendo ser *Integração Vertical à Montante*, onde a empresa passa a executar funções antes desempenhadas por fornecedores, ou *Integração Vertical à Jusante*, onde a empresa passa a executar funções antes desempenhadas por clientes. Em relacionamentos verticais, o potencial de economia de escala na manufatura muitas vezes exige especialização e terceirização. A especialização dependerá do ambiente contratual e da estabilidade da tarefa (Zhou & Wang, 2017). Igualmente, em um ambiente altamente incerto, a necessidade de ajustes mútuos frequentes favorece a integração em vez da terceirização (Gulati, Lawrence, & Puranam, 2005).

A estratégia de **Diversificação** ocorre quando a empresa adiciona simultaneamente novos produtos e novos mercados aos já existentes, podendo ser *Diversificação Relacionada*, onde a empresa incorpora um novo negócio que apresenta similaridades com a atividade tradicional, de forma que pode até mesmo partilhar ativos entre os dois ne-

gócios e, assim, reduzir custos, ou *Diversificação Não Relacionada*, onde a empresa passa atuar em atividades que não tem relação com sua atividade tradicional (Balestrin & Verschoore, 2016).

Outra estratégia utilizada é a de **Internacionalização**, que possui muitas características e que serão abordadas com maiores detalhes na sequência. Além dessas, outra estratégia que merece ser mencionada é a estratégia de **Desenvolvimento**, que como o próprio nome diz, procura desenvolver as outras estratégias adotadas, podendo ser *Desenvolvimento Interno*, realizada a partir dos próprios recursos, ou *Desenvolvimento Externo*, realizada a partir de recursos e capacidades externas, possibilitada a partir de aquisições, fusões ou alianças estratégicas (Navas López & Martín, 2007).

De maneira a complementar, Johnson e Scholes (2005) ressaltam que tais estratégias corporativas desenvolvidas devem ser analisadas e avaliadas por meio do **Modelo de Avaliação e Seleção de Estratégias**, o qual considera a *adequação*, a *viabilidade* e a *aceitabilidade* da estratégia e suas características em relação ao pensamento estratégico (missão, visão, valores, objetivos), bem como à situação e ao momento em que a empresa se encontra.

Desde a popularização da internet, no final dos anos 90, pesquisadores têm constatado que a aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional são importantes resultados do processo da diversificação internacional que, em última análise, levam a um melhor desempenho financeiro. Além disso, a diversificação internacional produz maior eficiência operacional, contribuindo positivamente para o desempenho financeiro de uma empresa (Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly, 2006).

### 2.2. Internacionalização

Realizado um contexto em que a estratégia de internacionalização está envolvida, partiu-se para o seu estudo em específico, apresentando defini-

ções e características da internacionalização, além de procurar descrever os motivos pelos quais as empresas passam a adotar essa estratégia.

A internacionalização é um processo de distanciamento, onde uma empresa ultrapassa as fronteiras do país em que está localizada. Ela passa a desenvolver as operações em outros países. Quando nos referimos à internacionalização, estamos tratando de uma decisão estratégica que, conforme Mações e Dias (2001, citado por Dalmoro, 2008), necessita de um estudo de produtos, de mercados e por fim, quando já se tem conhecimento dos países em que irá atuar, de formas de acesso (ou presença) mais adequados a eles.

Importante pontuar que internacionalização é a estratégia mais complexa que qualquer empresa pode empreender, e, naturalmente, seu porte influenciará no esforço dado ao processo. Em princípio, as empresas familiares são mais receosas em crescer internacionalmente, e esta tendência é agravada dependendo da cultura organizacional (Fernandez & Nieto, 2005). Ainda segundo esses autores, a falta de recursos relevantes é uma das causas que limitam o crescimento de pequenas e médias empresas familiares, juntamente com problemas psico-sociológicos e políticos.

Conforme Navas López e Martín (2007), as empresas que optam pela internacionalização podem ser chamadas de *multinacionais*, transnacionais ou globais, de acordo com as características que a empresa adotará em cada local.

### 2.2.1. Motivações para a internacionalização

As motivações para que uma empresa decida se internacionalizar são das mais diversas, com vários pontos de vista que se complementam entre os pensadores da área. Para Dominginhos (2001, citado por Rua & Melo, 2015), as principais motivações são a busca de *economia de escala*, por meio do alargamento do mercado para escoamento dos produtos; a busca pelo *crescimento da marca*

ou *aquisição de know-how*; ou simplesmente como forma de *resposta a solicitações externas*.

Simões (1997, citado por Dias, 2007) acrescenta como motivos para internacionalização a necessidade de acesso a recursos exteriores e os incentivos estatais, e complementa os motivos já citados por Dominginhos, de forma a classificar a economia de escala junto com capacidades ou benefícios advindos do local de atuação em motivação endógena. Navas López e Martín (2007) também corroboram neste sentido, classificando as razões para uma empresa se internacionalizar em **razões internas** (baseadas em variáveis pertinentes à empresa), como a *redução de custos* por meio de aquisição de matérias primas ou mão de obra mais barata, a busca de recursos que proporcionem facilidades de operação, como recursos naturais, trabalho especializado ou infraestruturas específicas, e a *diminuição de riscos* de atuar em um único mercado; e **razões externas** (fatores externos à empresa), como a busca pelo aumento do *ciclo de vida da indústria*, a *resposta a solicitações externas*, como já visto anteriormente, e a necessidade de acompanhar clientes, em caso desses clientes serem empresas globais.

Sobre a variável *acompanhar clientes*, o setor automotivo é um bom exemplo. Neste segmento, muito em razão dos padrões de qualidade, quando uma empresa do setor se insere em um novo mercado, seus fornecedores locais geralmente o acompanham (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Essas empresas que acompanham a montadora, neste exemplo, são comumente chamadas de empresas satélites, pois a orbitam.

De maneira geral, as empresas buscam na internacionalização uma forma de obter vantagem competitiva, uma vez que proporciona o aumento de clientes, a redução de custos, a melhoria na qualidade, a redução de riscos, a aquisição de *know-how*, o fortalecimento da marca e a exploração de recursos naturais ou incentivos estatais.

### 2.2.2. Escolha dos países alvo

Assim como acontece com os motivos que levam as empresas a se decidirem pela internacionalização, a escolha dos países alvo também apresentam muitos pontos de vista e abordagens que se complementam de autor para autor.

A seleção dos países onde a empresa irá atuar é muito importante, uma vez que interferirá na forma como a empresa irá competir nesses mercados, bem como no portfólio que a empresa irá oferecer nesses países.

Conforme Navas López e Martín (2007), para uma empresa definir o país de destino, ela precisa levar em consideração dois aspectos: as *características do país de destino* e as *dificuldades que poderão ser encontradas para operar neste mercado*. O primeiro aspecto consiste na realização de um estudo da situação atual do país (por meio da análise das condições macroeconômicas, classificando riscos políticos e econômicos), e da expectativa de crescimento, que demonstrará o futuro da indústria neste país. Já o segundo aspecto concentra as barreiras de operação nos mercados pretendidos, levando em consideração a necessidade ou não de adaptação dos produtos às características do novo mercado e as condições de infraestrutura e comercialização encontradas nesses países.

Um modelo muito conhecido que se difundiu após investigadores observarem que as teorias sobre o comércio internacional não levavam em consideração diferenças culturais, foi o *Modelo de Uppsala*, elaborado por pesquisadores suecos na década de 1970. Este modelo iria além dos modelos atuais da época que consideravam apenas critérios econômicos na escolha dos países em que as empresas deveriam atuar. Possuindo uma abordagem comportamental, refere-se ao nível de perturbação do conhecimento do mercado internacional e considera a distância psicológica nesta decisão, de maneira que as empresas tendem a escolher países psicologicamente próximos. Além disso, o modelo prevê que a percepção da distância vai dimi-

nindo conforme o alcance de novos países (Rua & Melo, 2015).

De acordo com Brouthers e Brouthers (2001) quanto maior for a distância cultural entre o país entrante e o de entrada, maior será a probabilidade de escolha de *joint ventures* e *alianças* como forma de inserção no novo mercado, posto que a distância cultural é uma das principais responsáveis por fracassos de internacionalização em relação à escolha do país alvo.

### 2.2.3. Formas de internacionalização

Escolhido o país, ou pelo menos tendo uma base de possíveis países alvos, a empresa deve selecionar a forma pela qual irá realizar este processo que, segundo Leal (2012), podem ser: por **exportação**, por **licenciamento**, por **joint ventures** ou por **investimento direto no estrangeiro (IDE)**.

A **exportação** é a forma tradicional e a mais simples para entrar em mercados internacionais, que pode ser através de *exportação direta*, com envios diretos a clientes no exterior, ou através de *exportação indireta*, com o uso de intermediários como companhias especializadas que ficarão responsáveis por essa operacionalização. Navas López e Martín (2007) complementam que na exportação, a produção é realizada no país de origem da empresa, que fabricará de forma padronizada ou então, com modificações, se os mercados exteriores assim solicitarem.

O **licenciamento** é um sistema que consiste em um contrato entre duas partes, em que uma concorda em repassar *know-how* à outra mediante retribuição. Rua e Melo (2015), destacam que um exemplo de forma contratual é o *franchising*, de maneira que o franqueador cede sua marca ou tecnologia para que o franqueado atue em um país, consoante o seguimento de algumas normas e regras.

Em relação às **joint ventures**, tratam-se de duas ou mais empresas que se juntam para com-

partilhar os investimentos e o risco. Normalmente uma dessas empresas já atua no país de destino, oferecendo conhecimento do mercado.

Por fim, o **investimento direto no estrangeiro (IDE)**, é a forma de uma empresa estabelecer-se em outro país, investindo por sua própria conta e risco. De acordo com Rua e Melo (2015), esta forma implica na aquisição de ativos em um país estrangeiro, que pode ocorrer através de aquisição propriamente dita, ou então, através de investimentos de raiz.

Recentemente, há um novo fenômeno ocorrendo, o qual é chamado de “Born Global Companies”, isto é, empresas que não passam gradualmente de empresas nacionais para internacionais. Desde o início de suas atividades, elas já estão concentradas em estratégias internacionais, e passam a ter representação em outros países logo após a sua criação (Amatucci & Mariotto, 2012).

Empresas latino americanas, por exemplo, tendem a escolher o modo de entrada com o menor custo e risco (López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010). Empresas que levem a cabo uma estratégia global, preferirão métodos de alto controle, tais como filiais, a fim de obter uma alta coordenação (Sanchez & Camacho, 2007).

### 3. Metodologia

De acordo com Gil (2010), devido ao surgimento e evolução de pesquisas e estudos dos mais diversos vieses, a área de metodologia de trabalhos científicos vem para auxiliar nos procedimentos de elaboração e classificação, trazendo maior organização quanto às semelhanças e diferenças destes trabalhos.

Basicamente, os trabalhos são classificados quanto aos seus objetivos, quanto à forma de abordagem e quanto aos procedimentos técnicos utilizados. A partir desta direção, classificamos a pesquisa, conforme apresentado na sequência.

Diante do propósito deste trabalho, classifica-se o objetivo como descritivo. Uma pesquisa descritiva, conforme Cervo e Bervian (1983), é apresentada a partir da análise e correlação de fatos e variáveis, sem manipulação. Portanto, este trabalho descreve as características das empresas portuguesas que investem no mercado brasileiro, estabelecendo uma relação entre os principais fatores e momentos históricos que levaram esse acontecimento.

Quanto à forma de abordagem, o trabalho classifica-se como qualitativo, uma vez que a parte principal se baseia em dados teóricos e atende a característica deste tipo de pesquisa, que conforme Gerhardt e Silveira (2009), se refere ao aprofundamento da compreensão do tema em questão.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como bibliográfico. De acordo com Cervo e Bervian (1983), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Neste sentido, a partir da abordagem descritiva, fez-se a relação entre os fenômenos estudados na pesquisa bibliográfica. Portanto, esta pesquisa baseia-se em material já publicado, ou seja, registros disponíveis, incluindo dados de questionários e entrevistas relacionados ao tema já levantados na literatura, concentrando-se informações do período da década de 1990, principalmente em sua segunda metade, que foi o momento em que o emprego de Portugal ao investimento direto no estrangeiro se destacou e representou o momento impulsionador para este tipo de estratégia e investimento, inclusive em relação ao mercado brasileiro como destino.

### 4. Resultados

Antes de verificar as razões e motivos que levam as empresas a adotarem uma estratégia de internacionalização, destacando informações sobre

empresas portuguesas que investem no mercado brasileiro, é importante contextualizar os principais setores econômicos de Portugal.

Conforme o *World Bank* (2016, citado por Portal Santander Trade, 2017), a economia de Portugal é baseada nos setores agrícola, industrial e de serviços. Mesmo o *setor agrícola* não representando grande porcentagem do PIB nacional português (cerca de 2,5%), se destaca por componentes muito importantes a nível mundial, como a produção de vinho (principalmente o famoso vinho do Porto), que coloca o país entre os dez maiores exportadores de vinho do mundo, e a produção de cortiça, fornecendo grande parte da oferta mundial desse artigo. O *setor industrial* representa 22% do PIB de Portugal e é formado em sua maioria por pequenas e médias empresas que atuam nos seto-

res de metalurgia, indústria têxtil, construção civil e, recentemente, avanços no setor automotivo. Por último e, neste caso, o mais importante componente do PIB português (representando cerca de 75%), encontra-se o *setor de serviços*, formado principalmente por atividades ligadas ao turismo, as quais vêm sendo cada vez mais exploradas e desenvolvidas, devido à grande riqueza histórica do país.

Analisando o processo de **exportação** como forma de internacionalização, observa-se que esta não é a principal forma utilizada como investimento no mercado brasileiro por parte das empresas portuguesas. As tabelas 1 e 2 mostram dados da recente relação comercial entre Brasil e Portugal.

Tabela 1 | Direção das exportações de Portugal (US\$ bilhões)

Países	2015	Part.% no total
Espanha	13,83	25,0%
França	6,71	12,1%
Alemanha	6,53	11,8%
Reino Unido	3,72	6,7%
Estados Unidos	2,85	5,1%
Angola	2,33	4,2%
Países Baixos	2,21	4,0%
Itália	1,77	3,2%
Bélgica	1,26	2,3%
China	0,93	1,7%
–		
<b>Brasil (12ª posição)</b>	<b>0,63</b>	<b>1,1%</b>
<b>Subtotal</b>	<b>42,77</b>	<b>77,3%</b>
<b>Outros países</b>	<b>12,54</b>	<b>22,7%</b>
<b>Total</b>	<b>55,31</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2016)

A partir dos dados do Ministério das Relações Exteriores – MRE (2016), expostos pela tabela 1, é possível verificar que o Brasil ocupa apenas a 12ª colocação em relação à direção das expor-

tações de Portugal (1,1% do total de exportações), destacando-se, por outro lado, países como Espanha (25,0%), França (12,1%) e Alemanha (11,8%).

Tabela 2 | Composição das importações brasileiras originárias de Portugal (US\$ bilhões)

Grupos de Produtos	2013		2014		2015	
	Valor	Part.% no total	Valor	Part.% no total	Valor	Part.% no total
Gorduras e óleos	231	21,2%	221	20,2%	170	21,0%
Combustíveis	80	7,4%	140	12,8%	108	13,3%
Aviões	22	2,0%	77	7,0%	89	11,0%
Pescados	97	8,9%	98	8,9%	66	8,1%
Máquinas mecânicas	111	10,2%	129	11,8%	53	6,5%
Máquinas elétricas	99	9,1%	72	6,6%	48	5,9%
Frutas	38	3,5%	58	5,3%	46	5,7%
Bebidas	37	3,4%	39	3,6%	34	4,2%
Minérios	25	2,3%	20	1,8%	18	2,2%
Obras de pedra, gesso,	21	1,9%	25	2,3%	17	2,1%
<b>Subtotal</b>	<b>761</b>	<b>70,0%</b>	<b>879</b>	<b>80,2%</b>	<b>649</b>	<b>80,1%</b>
<b>Outros produtos</b>	<b>327</b>	<b>30,0%</b>	<b>217</b>	<b>19,8%</b>	<b>161</b>	<b>19,9%</b>
<b>Total</b>	<b>1.088</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.096</b>	<b>100,0%</b>	<b>810</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2016)

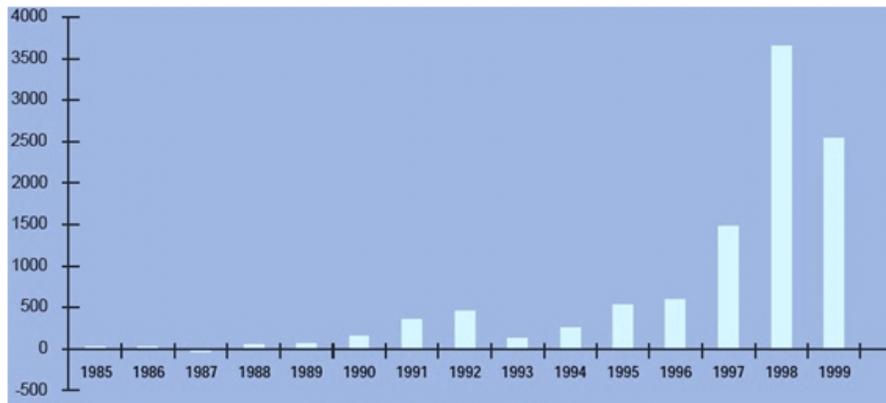
Ainda de acordo com os dados do Ministério das Relações Exteriores – MRE (2016), expressos agora na tabela 2, com relação aos grupos de produtos originários de Portugal que são importados pelo Brasil, pode-se verificar um comportamento sem altas variações nos últimos três anos, onde em 2015 o grupo de gorduras e óleos representou 21,0% das importações, o de combustíveis representou 13,3%, o de aviões, 11,0% e o de pescados, 8,1% das importações brasileiras de Portugal.

Se a exportação não se mostrou muito expressiva quanto ao investimento de empresas portuguesas no mercado brasileiro, algo contrário se mostra através do processo de **investimento direto no estrangeiro (IDE)** como forma de internacionalização.

Conforme Leal (2012), o caso português de investimento direto no exterior teve uma forte vertente política envolvida. Um dos principais moti-

vos para o mercado brasileiro ser o principal alvo dos investimentos portugueses foi o fato de que no mesmo momento em que Portugal adotava uma nova política pública que apoiava a internacionalização empresarial, em 1997, o Brasil passava por um período de grandes reformas, incluindo a revisão do papel do Estado na economia, a implantação do Plano Real e o processo de privatizações no Brasil, buscando medidas que facilitassem os investimentos estrangeiros, o que foi uma oportunidade muito explorada por grandes empresas portuguesas.

Este fato pode ser comprovado através de uma análise histórica dos investimentos diretos no exterior realizados por Portugal, em que se nota um grande crescimento desses investimentos na segunda metade da década de 1990, conforme apresentado no gráfico 1.

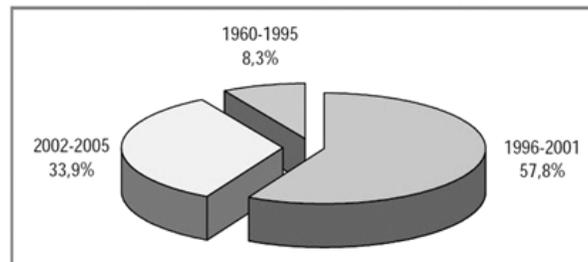


Fonte: Mendonça (2001)

Gráfico 1 | Investimento Direto de Portugal no Exterior (milhões de euros)

Pinto e Miranda, através da pesquisa realizada em 2005, corroboram para este estudo, ao confirmar que entre 1960 e 2005, o crescimento do investimento de empresas portuguesas no Brasil

deu-se a partir da segunda metade da década de 1990, onde 57,8% do total de empresas instalaram-se entre 1996 e 2001, como se pode ver na figura 1.



Fonte: Pinto e Miranda (2005)

Figura 1 | Instalação das empresas portuguesas no Brasil

Entretanto, para melhor compreensão desses investimentos, torna-se importante saber a quais setores de atividade pertencem essas empresas, bem como qual o tipo de operação usado como investimento por elas.

Através da tabela 3, que considera os tipos de

operações dos investimentos, tendo um horizonte temporal compreendido entre 1996 e 1999, é possível verificar que os principais tipos de operações utilizados foram com relação ao capital das empresas (1996, 1997, e 1999) e com relação a créditos, empréstimos e suprimentos (1998).

Tabela 3 | Distribuição do Investimento Direto de Portugal no Brasil por tipo de Operação 1996-99 (%)

Investimento Líquido	1996	1997	1998	1999
No capital das empresas	117,0	94,4	39,9	64,8
Créditos, empréstimos e suprimento	-19,1	3,1	60,0	34,0
Operações sobre imóveis	1,7	0,8	0,0	0,9
Lucros reinvestidos	0,6	0,9	0,1	0,3
Outros	0,4	0,8	0,0	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Adaptado de Mendonça (2001)

Levando em consideração o gráfico 2, que considera o estudo das empresas portuguesas no Brasil entre 1960 e 2005, é possível verificar que o grande predomínio das empresas portuguesas no Brasil está no setor de serviços e no comércio,

que juntos somam 55,8%, entretanto, destacam-se também os setores da indústria e da construção, bem como da agricultura e da pesca, que se destaca pelo cultivo do camarão no Nordeste.

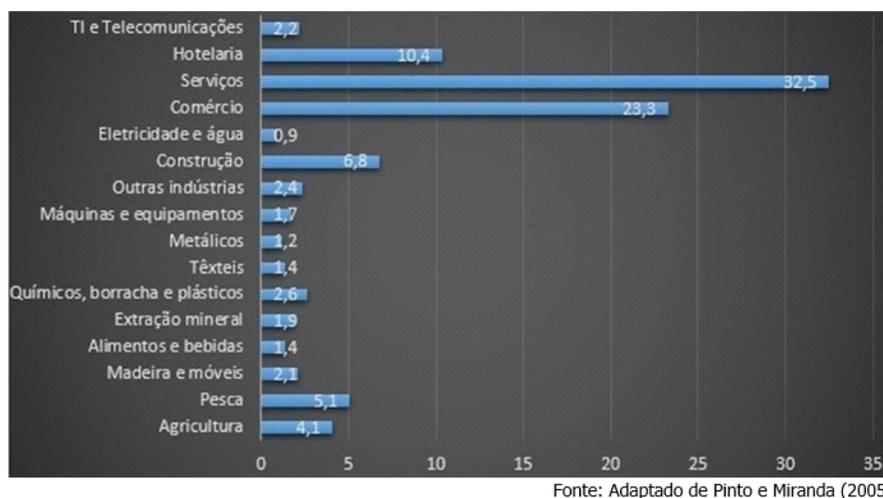


Gráfico 2 | Distribuição setorial das empresas portuguesas no Brasil (%)

Neste sentido, e considerando que o setor de serviços representa aproximadamente 75% do PIB de Portugal, abre-se espaço para considerações sobre as atividades de serviço e hotelaria.

Conforme apresentado anteriormente, os investimentos diretos no estrangeiro de Portugal e, nesta conjuntura, no mercado brasileiro, tiveram sua amplificação no período compreendido no final da década de 1990. Neste mesmo período histórico, o mercado brasileiro também passava por uma ascensão em termos de turismo, o que trouxe grande oportunidade para investimentos relacionados ao segmento de hotelaria (Gorini & Mendes, 2005).

Apesar de uma redução nas atividades do seg-

Na figura 2, podemos identificar empresas importantes e reconhecidas em suas respectivas atividades, como a TAP Air Portugal, que dentro do setor de transportes, possui destaque no transporte

mento de turismo a nível mundial, principalmente por questões externas, como o atentado terrorista às Torres Gêmeas, nos Estados Unidos, em 2001, o turismo no Brasil estava com expectativa de crescimento para os anos futuros neste segmento, de forma que destacou-se a chegada de hotéis resorts para atender a demanda de turistas, contendo atrativos naturais e opções de lazer.

Empreendimentos estrangeiros ganharam força no Brasil neste contexto, principalmente de Portugal, Espanha e Itália e especialmente na região Nordeste (Gorini & Mendes, 2005).

De modo complementar, os principais setores e respectivas empresas portuguesas presentes no Brasil, podem ser listadas através da figura 2:

de passageiros e turistas entre Portugal e Brasil. Outro exemplo de destaque, agora no ramo anteriormente retratado (setor de hotelaria), é o Grupo Vila Galé, que iniciou suas instalações em 2001,

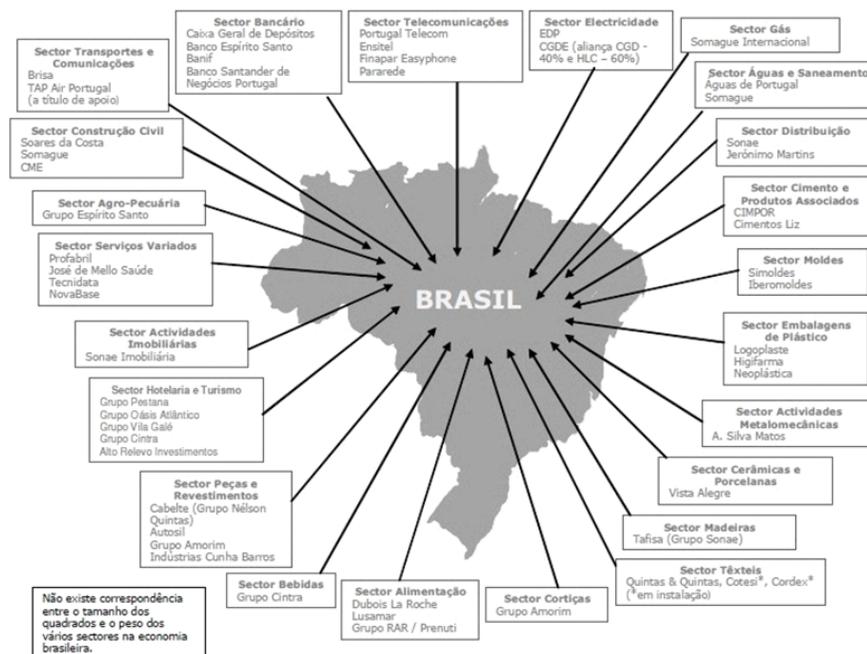


Figura 2 | Principais setores e empresas portuguesas no Brasil  
Fonte: Leal (2012)

e atualmente conta com 8 estabelecimentos bem requisitados, instalados em diferentes regiões brasileiras.

## 5. Conclusão

Relacionando o caso das empresas portuguesas com as teorias voltadas para o comércio internacional, nota-se uma ligação dessas empresas com a abordagem comportamental do processo de internacionalização. Quando observado o destino das exportações portuguesas, conforme apresentado anteriormente, vê-se que a Espanha está na primeira posição, e que na sequência encontram-se França e Alemanha. Confrontando este acontecimento com o *Modelo de Uppsala*, é possível confirmar que por Portugal e Espanha serem países fronteiriços e por apresentarem uma relação amistosa nos dias atuais, cria-se uma proximidade entre esses países, de forma que, alcançando o mercado espanhol, a percepção da distância psicológica em relação a outros países fronteiriços à Espanha vai

diminuindo, o que faz referência ao fato de França e Alemanha estarem entre os principais destinos de exportações portuguesas. No caso do investimento externo direto, também se percebe a influência desse modelo comportamental, não pela proximidade dos países, mas por razões históricas do período do descobrimento e colonização do território brasileiro, fato marcante para a história portuguesa e que gera um vínculo muito grande entre esses países, além de que por esse fato, a barreira do idioma também é derrubada.

Além disso, entre as motivações para as empresas portuguesas decidirem realizar investimento direto no mercado brasileiro, encontra-se o momento político dos dois países, em que Portugal buscava meios de incentivar o investimento externo por parte de suas empresas e o Brasil buscava facilitar a entrada de investimentos externos em seu território. Sabe-se que fatores econômicos, a exemplo da estabilidade política, são essenciais para atração de IDE, especialmente em países em desenvolvimento (Klafke, Pilatti, & Picinin, 2019).

Além disso, algo importante a se destacar

quanto ao fator de competitividade, é que o processo de internacionalização, nas suas diferentes formas, trouxeram possibilidades de desenvolvimento para as empresas portuguesas, que puderam aproveitar esses fatores portugueses e brasileiros nos âmbitos político e de mercado, pontuados acima, para absorver as oportunidades e demandas existentes no Brasil, e com isso, expandir territorialmente os clientes, considerando o alargamento do mercado, bem como fortalecer suas marcas no âmbito internacional, remetendo-se também a questões históricas e culturais de longa data entre os dois países.

Como qualquer estudo, este também possui limitações. Talvez a principal diga respeito ao ano dos dados utilizados. O início da década de 2010 diz respeito a um período de estabilidade política e econômica no Brasil. Talvez hoje, a quantidade de investimentos, ou mesmo as motivações de empresas, incluindo as portuguesas, de investirem no Brasil sejam outras.

Em relação a pesquisa futura, sugere-se averiguar se houve uma redução de investimentos lusos no país, depois do *impeachment* da Presidenta Dilma Rousseff (final de 2015), a qual finda um período de governos esquerdistas, que vinham regendo o país há mais de 12 anos.

### Agradecimentos

Este trabalho foi elaborado a partir de atividade desenvolvida para a disciplina de Gestão Internacional de Negócios, da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Muitos dos conhecimentos abordados para o desenvolvimento deste trabalho vieram de disciplinas ministradas na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), em momento de intercâmbio acadêmico.

### Referências

Amatucci, M., & Mariotto, F. L. (2012). The internati-

onalisation of the automobile industry and the roles of foreign subsidiaries. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 12(1), 55-75.

Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.

Brothers, D. K., & Brothers, L. E. (2001). Explaining the national culture distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1): 177-189.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1983). *Metodologia científica: Para uso dos estudantes universitários*. (3rd ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Dalmero, M. (2008). Empreendedorismo internacional: Convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *Revista FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão*, v.11, n.1. ISSN Online 2316-3402

Dias, M. C. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5th ed.). São Paulo: Atlas.

Gorini, A. P. F., & Mendes, E. F. (2005). Setor de turismo no Brasil: Segmento de hotelaria. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set.

Gulati R., Lawrence P.R., & Puranam P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal* 26(5): 415-440.

Hitt, M. A., Tihanyi L., Miller T., & Connelly B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management* 32, no. 6, 831-867.

Hymer, S. (1983). *Empresas multinacionais: A internacionalização do capital*. (2nd ed.). Rio de Janeiro: Edições Graal.

Johnson, G., & Scholes, K. (2005). *Dirección estratégica*. São Paulo: Prentice Hall.

Klafke, R., Pilatti, L. A., & Picinin, C. T. (2019). Desenvolvimento econômico e tecnológico: O caso brasileiro. (1st ed.). *Nea-Edições*, v. 1. 72p.

- Leal, C. M. (2012). *O investimento das empresas portuguesas no Brasil: Uma experiência de diplomacia econômica*. Tese de mestrado. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.
- Mendonça, A. (2001). *O Investimento direto das empresas portuguesas no Brasil: Sectores, tipo de operação e principais determinantes, 1996-1999*. DT 32, GEPE/Ministério da Economia. Lisboa: GEPE.
- Ministério das Relações Exteriores. (2016). *Portugal: Intercâmbio comercial com o Brasil e comércio exterior*. Acedido em 12 de maio de 2017, em <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/pdf/INDPortugal.pdf>
- Navas López, J. E., & Martín, L. A. G. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Pinto, J. M., & Miranda, P. F. (2005). *Os investimentos portugueses no Brasil*. São Paulo: Icep Portugal.
- Portal Santander Trade. (2017). *Economia de Portugal*. Acedido em 05 de abril de 2017, em <https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/portugal/economia>
- Rua, O. L., & Melo, L. F. (2015). *Estratégia, competitividade e internacionalização*. Porto: Vida Econômica.
- Sanchez, A. V., & Camacho, E. G. S. (2007). Internacionalização empresarial: Um modelo explicativo do modo de entrada. *Tourism & Management Studies*, 3, 65-76.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Zhou, Y. M., & Wan, X. (2017). Product variety and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1134-1150.