
Envolvimento no Mercado Externo das Pequenas e Médias Empresas da Região
Norte de Portugal

Liliana Filipa Barbosa de Sousa

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Professora Doutora Hortênsia Gouveia Barandas

2018

Nota Biográfica

Liliana Filipa Barbosa de Sousa, nasceu a 07 de fevereiro de 1995, em Penafiel, uma cidade do distrito do Porto.

Em 2013, conclui o ensino secundário na área das Ciências e Tecnologias e ingressa na Licenciatura em Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, a qual vem a terminar no ano de 2016 com média de quinze valores.

Ainda em 2016, com o intuito de enriquecer os seus conhecimentos numa área que há muito lhe despertava interesse, entra no Mestrado em Gestão de Serviços, na mesma instituição de ensino.

No decorrer do Mestrado fez um estágio curricular na Triconsulte, uma empresa de consultoria, sediada em Matosinhos, que oferece uma ampla gama de serviços de consultoria de apoio aos negócios. No âmbito do referido estágio, levou a cabo diversos estudos relativos à temática da internacionalização, apoiou a elaboração de candidaturas e pedidos de pagamento de projetos financiados pela Comissão Europeia e elaborou estudos de mercado e diagnósticos de análise estratégica. Atualmente, a convite da referida empresa, encontra-se a realizar estágio profissional.

Resumo

Com as atuais mudanças ao nível da conjuntura empresarial, nomeadamente ao nível do crescimento da concorrência e das constantes alterações nas preferências dos consumidores, as empresas não podem limitar-se ao mercado interno, pelo que a internacionalização tem assumido um papel extremamente importante para a sua competitividade e sobrevivência no longo prazo. Contudo, a implementação deste tipo de estratégia não está livre de custos e riscos para a empresa, sendo necessário planear e ponderar detalhadamente todo o processo envolvido. Em particular, para as Pequenas e Médias Empresas (PME), em resultado das suas características, estas questões afiguram-se ainda mais delicadas, sendo que enfrentam maiores dificuldades na identificação e resposta às oportunidades que surgem no mercado externo. Neste sentido, o presente estudo pretende analisar o envolvimento internacional das PME da Região Norte e perceber o seu perfil de internacionalização, isto é, as suas motivações, critérios de escolha e respetivos mercados externos, bem como os modos de entrada utilizados e os obstáculos enfrentados no mercado internacional.

Deste modo, em contexto empresarial, foi desenvolvido um estudo no qual foram analisados dados secundários disponíveis em bases de dados nacionais, assim como dados primários obtidos nas respostas a um questionário apresentado ao tecido empresarial selecionado. Os resultados do estudo revelaram, em primeiro lugar, que as PME do norte de Portugal tendem a ser impulsionadas a abordar o mercado internacional em virtude de fatores internos e não em resposta ao ambiente externo. Simultaneamente, evidencia que estas empresas são extremamente influenciadas pela sua perceção do risco, pelo que optam por mercados mais próximos física e culturalmente, e pela implementação de estratégias de entrada associadas a uma menor assunção de risco. O estudo mostra ainda que os principais obstáculos enfrentados pelas PME nortenhas se prendem com a forte concorrência dos mercados de destino.

Palavras-chave: internacionalização; PME; envolvimento internacional; motivações para a internacionalização; obstáculos à internacionalização; norte de Portugal.

Abstract

Given the actual changes in the business environment, particularly in terms of growth of competition and the constant changes in consumer preferences, companies can't be limited to the internal market. Therefore, internationalization has an important role in competitiveness and long-term survival. However, the implementation of this strategy is associated with risk and costs for the enterprises, as such, it is necessary to plan in detail the entire process. Small and medium-sized enterprises (SMEs) face a harder challenge due to their characteristics, which hinder the identification and exploitation of the opportunities that arise in the external market. In this sense, this study aims to analyze the international involvement of SMEs of the Northern Region of Portugal, and to comprehend their internationalization profile, i.e., their motivation, the selected external markets and respective selection criteria, as well as their modes of entry, and the barriers found in the international market.

Thus, this study was developed in business environment, in which secondary data available in national databases were analyzed, as well as primary data obtained through a survey directed to the selected companies. The results reveal that the SMEs of the Northern Region tend to approach the international market due to internal factors, and not due to the external environment. Simultaneously, the study points out that these enterprises are strongly influenced by the risk perception, choosing closer markets instead, whether geographically or culturally, and through the implementation of modes of entry associated with a lower risk. Additionally, the study also reveals that the main challenges found by the northern SMEs are associated with the strong competition of the destination markets.

Keywords: internationalization; SMEs; international involvement; internationalization motives; internationalization barriers; Northern Portugal.

Índice

1. Introdução.....	5
2. Revisão Literatura	7
2.1 Internacionalização.....	7
2.2 Teorias de Internacionalização	7
2.2.1 Modelo de Uppsala	8
2.2.2 Born Globals.....	10
2.2.3 Teoria das Redes.....	12
2.2.4 Visão Baseada em Recursos.....	13
2.3 Motivações para a internacionalização	15
2.4 Modos de Entrada.....	16
2.5 Obstáculos para a internacionalização.....	20
2.6 Pequenas e Médias Empresas	22
3. Estudo Empírico.....	25
3.1 Metodologia.....	25
3.2 População	25
3.3 Caracterização da Amostra.....	26
3.4 Análise dos Dados e Resultados.....	31
4. Contribuições e Limitações	39
5. Bibliografia	42
6. Anexos.....	49

1. Introdução

A internacionalização, uma temática muito debatida ao longo dos anos, tem ganho destaque na conjuntura empresarial uma vez que, em resultado da liberalização do comércio e da globalização, dos avanços tecnológicos ao nível dos transportes, comunicação e informação e do crescente ritmo de inovação (Beijerse, 2000; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Leonidou, 1995; McDougall & Oviatt, 2000; Wong & Aspinwall, 2004), é possível verificar-se um aumento da concorrência e a alteração das preferências dos consumidores (Beijerse, 2000; Wong & Aspinwall, 2004). Face ao contexto atual, as empresas não podem limitar-se ao saturado e, muitas vezes, reduzido mercado interno (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Roy, Sekhar, & Vyas, 2016; Wong & Aspinwall, 2004) e precisam de responder aos mercados a um ritmo cada vez mais rápido e inovador (Pleitner, 2002 citado por Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006), fatores que acabam por ditar o papel determinante que a internacionalização tem na competitividade e longevidade das organizações e do país. A evolução das empresas depende, assim, da sua capacidade de integrar diversos mercados nacionais, ou seja, de abordar o mundo como um mercado único (Leonidou, 1995; Ruzzier et al., 2006; Wong & Aspinwall, 2004).

No entanto, apesar de ser uma possível resposta a estes desafios, a internacionalização acarreta custos e riscos (Barkema, Bell, & Pennings, 1996; Johanson & Vahlne, 2009), pelo que as empresas devem planear e ponderar bem todo o processo envolvido. Para além disso, devem ter competências únicas que lhes permitam diferenciar-se no mercado externo. Nas Pequenas e Médias Empresas (PME), mais flexíveis, mas também mais fracas a nível das capacidades e recursos financeiros (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; European Bank, s.d.; Leonidou, 1995), estas questões são ainda mais delicadas, sendo-lhes mais difícil aproveitar as oportunidades de mercado (Knight, 2001; Lu & Beamish, 2001; Lu & Beamish, 2006).

Ao longo dos anos, têm sido realizados vários estudos no âmbito da internacionalização, os quais têm permitido entender a dinâmica deste processo. Contudo, embora as PME sejam essenciais para o crescimento económico de um país (Varintorn, Nazrul, & Uday, 2009; Wong & Aspinwall, 2004) e desempenhem um papel importante no comércio internacional (Knight, 2001; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Roy et al., 2016), ainda existe pouca investigação relativa a estas empresas e a que existe é pouco conclusiva (Brouthers & Nakos, 2004; Etemad, 2004 citado por Che Senik et al., 2014), sendo que os resultados demonstram que o contexto é importante uma vez que molda a estrutura e o desempenho das PME (Karlsson & Dahlberg, 2003; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012).

No caso concreto de Portugal, e de acordo com o Pordata, no ano de 2016, estavam ativas cerca de 1,2 milhões de empresas, sendo que 99,9% eram pequenas e médias empresas, responsáveis por 57,4% do volume de negócios das empresas nacionais. Em consequência, interessei-me por analisar o modo como as PME abordam os mercados internacionais, quais os obstáculos que mais se impõem e quais as estratégias e mercados mais propícios. Além do mais, dado a intensa presença das PME no tecido empresarial português e o facto de a região Norte representar 34,7% das empresas do país, ser responsável por 29% do volume de negócios e 35,1% do emprego nacional, o foco do estudo vai recair precisamente sobre as PME da região Norte de Portugal, uma região que tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores desta temática e que corresponde à esfera de atuação da empresa Triconsulte onde realizei o meu estágio curricular.

Deste modo, o objetivo do presente estudo é o de analisar o envolvimento das PME da Região Norte no mercado internacional e perceber o seu perfil típico, isto é, as suas principais motivações para a internacionalização, os seus critérios de escolha e os respetivos mercados externos elegidos, os modos de entrada e, por fim, os obstáculos mais preponderantes.

2. Revisão Literatura

2.1 Internacionalização

As empresas, ambicionando maximizar os seus lucros e aproveitar as oportunidades de mercado, têm vindo a internacionalizar as suas atividades. Vários autores têm tentado definir o conceito de internacionalização, contudo não existe um consenso quanto à sua definição.

Para alguns autores, a internacionalização consiste na extensão das atividades e estratégias de uma empresa para outros países, ou seja, está intimamente relacionada com as operações que a empresa realiza nos mercados externos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) ou, de forma análoga, é vista como um processo incremental no qual as empresas aumentam o seu envolvimento nas atividades internacionais (Mathews, 2006 citado por Roy et al., 2016; Welch & Luostarinen, 1988 citado por Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012). Por oposição, Calof e Beamish (1995), acreditam que a internacionalização é um processo de adaptação das operações da empresa aos mercados externos, nomeadamente, da sua estratégia, recursos e estrutura. Do mesmo modo, Chetty e Campbell-Hunt (2003), bem como mais tarde, Johanson e Vahlne (2009), argumentam que a internacionalização não é um processo que evolui progressivamente, uma vez que existe a possibilidade de as empresas diminuírem ou até cessarem as atividades desenvolvidas nos mercados externos.

De forma generalizada, a internacionalização é, tendo em conta a dinâmica que a caracteriza, frequentemente apontada como o processo pelo qual as empresas ampliam a sua consciência relativamente ao impacto que o comércio internacional tem na empresa e no país e desenvolvem trocas (tanto compras como vendas) com outros países (Beamish, 1990 citado por Coviello & Munro, 1997). Podemos assim afirmar que uma empresa internacionalizada é aquela que conhece o mercado externo e apresenta capacidade para gerir e controlar a sua presença no mercado.

2.2 Teorias de Internacionalização

Ao longo dos anos, têm sido desenvolvidas diversas teorias relativas ao processo de internacionalização das empresas, mas não há uma que se adapte completamente ao contexto empresarial e explique a razão que as leva a avançar para o mercado internacional. Como tal, estas teorias são alvo de críticas e reajustes, havendo autores que apoiam uma abordagem mais

holística, ou seja, uma abordagem que englobe várias teorias (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Roy et al., 2016).

Assim, passamos, de seguida, a apresentar as teorias mais usadas para explicar as razões e as formas pelas quais as empresas se internacionalizam.

2.2.1 Modelo de Uppsala

O Modelo Uppsala tem por base os estudos pioneiros desenvolvidos na Universidade de Uppsala por Johanson e Wiedersheim-Paul, em 1975, e por Johanson e Vahlne, em 1977. Segundo este modelo teórico, a internacionalização é um processo incremental, no qual uma empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento com o mercado internacional, em resultado da aquisição de conhecimento e experiência (Cavusgil, 1980; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Este é, portanto, um processo de contínua aprendizagem, verificando-se uma crescente afetação dos recursos da empresa ao mercado externo (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Johanson & Vahlne, 2009).

Verificando a existência deste padrão de internacionalização, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) introduziram os conceitos de *establishment chain* e de distância psicológica. A *establishment chain* reflete a tendência da empresa para se desenvolver no mercado externo mediante um investimento gradual de recursos, sendo que os autores propõem quatro etapas distintas: (i) exportações esporádicas; (ii) exportações através de distribuidores independentes (agentes); (iii) subsidiária comercial; e, por fim, (iv) subsidiária industrial. Estas etapas evidenciam o facto de as empresas começarem com modos de entrada que exigem um menor compromisso de recursos e, progressivamente, aumentarem esse envolvimento, fruto da aquisição de experiência e conhecimento do mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Note-se que, as exportações esporádicas permitem à empresa um contacto inicial com o mercado sem haver afetação de recursos, mas com a desvantagem de a informação obtida sobre o mercado ser diminuta. Por sua vez, as exportações via distribuidores independentes, embora impliquem um maior compromisso de recursos, proporcionam um melhor conhecimento do mercado. A subsidiária comercial possibilita o controlo da informação, mas acarreta mais custos e riscos para a empresa e, por último, a subsidiária industrial exige um compromisso de recursos superior a todas as modalidades anteriormente mencionadas.

No que respeita à distância psicológica, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem-na como a soma dos fatores que condicionam o fluxo da informação e dificultam a compreensão do mercado externo, tais como, as diferenças linguísticas, culturais, educacionais, nas práticas de gestão e nos sistemas políticos. Desta forma, as empresas tendem a, inicialmente, estabelecer relações com países psicologicamente mais próximos e, de forma progressiva, entram em mercados com maior distância psicológica (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson e Vahlne (1977), acreditando que a internacionalização é um processo dinâmico, gradual e sequencial, defendem que o resultado de um conjunto de decisões constitui o *input* das seguintes, ou seja, a fase atual do processo (o compromisso de recursos aos mercados externos) é um fator importante para explicar o padrão de internacionalização da empresa, isto é, o compromisso futuro de recursos. Assim sendo, o processo de internacionalização não é o resultado de uma alocação ótima dos recursos aos mercados internacionais, mas sim um processo incremental mediante o qual a empresa vai ajustando os recursos alocados em resultado das mudanças nas condições da própria empresa e do mercado (Calof & Beamish, 1995; Johanson & Vahlne, 1977).

Mais tarde, Johanson e Vahlne (1990) afirmam que existem três exceções que podem fazer com que a internacionalização não evolua de uma forma tão faseada e gradual. Em primeiro lugar, empresas com mais e melhores recursos apresentam uma maior facilidade e rapidez no processo de internacionalização do que empresas com menos recursos. Em segundo lugar, em mercados homogêneos e/ou com melhor acesso a informações torna-se mais fácil obter conhecimento, o que permite maior celeridade no processo. Por fim, empresas experientes podem saltar algumas fases do processo de internacionalização.

O modelo de Uppsala tem sido alvo de diversas críticas, sobretudo pelo seu determinismo e por não abordar a natureza dinâmica do processo de internacionalização (Bell, 1995; Fletcher, 2001). Muitos autores criticam o gradualismo, argumentando que as empresas, por vezes, saltam etapas por forma a acelerar o processo (Bell, 1995; Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Johanson & Vahlne, 1990). Outros referem que a evolução incremental não resulta apenas da acumulação de conhecimento e recursos, destacando a importância das relações (Gabrielsson, Kirpalani, & Luostarinen, 2002 citado por Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Para além disso, Oviatt e McDougall (1994) afirmam que as exceções apresentadas por Johanson e

Vahlne (1990) não se aplicam às empresas que se internacionalizam desde a sua criação (as *Born Globals*), dado que estas têm recursos limitados e pouca ou nenhuma experiência de mercado.

Tendo em conta as mudanças vivenciadas ao nível do ambiente económico e das práticas legislativas e negociais, bem como os avanços teóricos feitos desde 1977, Johanson e Vahlne (2009) sentiram necessidade de fazer alguns ajustes no seu modelo relativo ao processo de internacionalização. Assim, tendo notado que os mercados não eram vistos como um conjunto de organizações independentes, mas sim como uma rede de relações, nas quais as empresas estão interligadas, Johanson e Vahlne (2009), referem que as redes permitem que os intervenientes da relação aprendam com os parceiros e solidifiquem a sua confiança, aspetos extremamente importantes no processo de internacionalização das empresas.

2.2.2 Born Globals

Em 1993, pela primeira vez, Rennie introduziu o conceito de *Born Global* num artigo que analisava o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas australianas (Knight & Liesch, 2015). As *Born Globals* são organizações jovens que, desafiando os modelos tradicionais, se internacionalizam de forma rápida e precoce, muitas vezes desde a sua criação (Bell, 1995; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Estas empresas, não evoluem de forma gradual e sequencial, mas sim mediante o desenvolvimento de uma estratégia internacional pró-ativa (Oviatt & McDougall, 1994), operando nos mercados externos e apresentando uma elevada *performance* desde o momento em que são constituídas (Knight & Cavusgil, 2004).

Ao longo dos anos, têm sido propostos diversos critérios para definir as *Born Globals*, nomeadamente, nos três primeiros anos, o volume de negócios internacional representar no mínimo 25% do volume de negócios total (Knight & Cavusgil, 1996 citado por Gabrielsson & Kirpalani, 2004), possuírem uma visão e estratégia orientadas para o mercado internacional praticamente desde a sua criação (Oviatt & McDougall, 1994), serem de reduzida dimensão (Bell, 1995) e as vendas para outros continentes representarem no mínimo 50% do volume de negócios internacional (Luostarinen & Gabrielsson, 2004 citado por Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

As *Born Globals*, por vezes, surgem designadas ou associadas às *International New Ventures* (Crick, 2009; Knight & Cavusgil, 2004), uma vez que se tratam de empresas que, praticamente desde a sua criação, procuram obter vantagens competitivas através da exploração dos seus

recursos e da venda dos seus produtos em diversos países (Crick, 2009; Oviatt & McDougall, 1994). Contudo, as *Born Globals* e as *International New Ventures* apresentam algumas diferenças dado que, as primeiras, apresentam uma presença mais globalizada quando comparada com o foco mais regional das *International New Ventures* (Crick, 2009). Ainda assim, os termos são frequentemente confundidos, sendo que as *Born Globals* surgem frequentemente associadas ao empreendedorismo internacional, isto é, à procura e exploração das oportunidades dos mercados externos com o intuito de obter vantagens competitivas (McDougall & Oviatt, 2000).

Segundo Bell (1995), estas empresas surgem sobretudo em setores que apresentam um crescimento acelerado, baixas barreiras à entrada e cujos produtos oferecidos têm um elevado valor. Deste modo, embora geralmente sejam associadas a indústrias de tecnologia avançada, estas empresas podem surgir em vários setores de atividade (Oviatt & McDougall, 1994).

As *Born Globals* oferecem produtos/serviços inovadores e apresentam um know-how e sistemas altamente especializados (Gabrielsson & Kirpalani, 2004), são caracterizadas por uma intensa cultura inovadora, capacidades e recursos intangíveis únicos e difíceis de imitar (Knight & Cavusgil, 2004), bem como uma elevada flexibilidade, fruto da sua reduzida dimensão (Knight & Cavusgil, 2004), características que lhes permitem ostentar uma boa *performance* internacional desde a sua constituição.

Diversos autores têm tentado explicar o que levará uma empresa a internacionalizar-se desde o momento da sua criação. Por exemplo, Knight e Cavusgil (2004), defendem que a adoção precoce da internacionalização é essencialmente impulsionada por duas tendências: por um lado, a globalização, a qual está intimamente relacionada com a homogeneização das preferências dos consumidores a nível mundial, o que facilita o desenvolvimento de produtos e simplifica o processo de internacionalização das empresas e, por outro lado, os avanços nas tecnologias da informação e comunicação e nos métodos de produção e logística, o que leva à redução dos custos e facilita o comércio internacional. Por sua vez, Knight e Liesch (2015), sugerem que a dimensão do mercado interno, a abertura dos mercados e o desejo de acompanhar o crescimento internacional dos concorrentes induzem a internacionalização rápida e precoce. É notório que, o perfil do empresário, nomeadamente, a sua diminuta aversão ao risco, a sua proatividade, experiência internacional e as suas capacidades, é frequentemente apontado como um grande impulsionador da rápida expansão internacional (Bell, 1995; Knight & Liesch, 2015; McDougall & Oviatt, 2000). Além do mais, Knight e Liesch (2015) defendem que as redes e as alianças têm um papel determinante na internacionalização das *Born Globals*.

Segundo os autores, as redes permitem que as empresas acedam aos mercados, clientes, fornecedores e canais de distribuição e aprendam com os parceiros, o que lhes permite reduzir os riscos iniciais da internacionalização.

2.2.3 Teoria das Redes

O foco da Teoria das Redes são as relações que se estabelecem entre as várias empresas que atuam no mercado. De acordo com esta corrente, uma empresa não se encontra isolada no mercado, ou seja, vai desenvolvendo relações com outras empresas, nomeadamente, com fornecedores, clientes, concorrentes e distribuidores (Coviello & Munro, 1997). Por outras palavras, as redes resultam da interação entre os diferentes agentes que atuam no mercado (Kogut, 2000 citado por Vahlne & Johanson, 2013) e podem mudar ao longo do tempo, tanto de forma gradual como rapidamente (Vahlne & Johanson, 2013). Posto isto, a Teoria das Redes foca-se no mercado e na relação da empresa com o mesmo, em vez de se centrar no desenvolvimento interno do conhecimento e dos recursos da empresa (Fletcher, 2001). Alguns autores referem ainda que, no mercado, pode verificar-se a interdependência entre diversas redes (Andersson, 2002), sendo efetuadas trocas de produtos e/ou serviços, conhecimento e informação (Vahlne & Johanson, 2013).

As relações que as empresas desenvolvem no seio da rede permitem-lhes melhorar a sua competitividade e criar valor (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Loane & Bell, 2006), pelo que o desempenho obtido pela empresa depende dos recursos que detém e/ou da sua capacidade de coordenar os recursos dos outros agentes, ou seja, a posição que ocupa na rede impacta diretamente na sua *performance* e competitividade (Johanson & Mattsson, 1988 citado por Chetty & Blankenburg Holm, 2000). Acresce que, alguns autores defendem que a natureza das relações influencia as decisões estratégicas da empresa, tais como, a seleção e o modo de entrada no mercado externo (Bell, 1995; Coviello & Munro, 1997; Loane & Bell, 2006), bem como o desenvolvimento de novos produtos e a diversificação de mercado (Coviello & Munro, 1997).

Consequentemente, os autores que defendem esta teoria, argumentam que a internacionalização é o resultado da interação de uma empresa com os agentes do mercado externo (Johanson & Vahlne, 1992 citado por Coviello & Munro, 1997), isto é, decorre das relações estabelecidas com parceiros localizados noutros países, sendo que o valor desta relação

comercial tem impacto direto na expansão da rede no mercado internacional (Hohenthal, Johanson, & Johanson, 2014). É importante notar que, por vezes, a entrada em novos mercados é uma resposta reativa, isto é, resulta do desejo de acompanhar os clientes e/ou fornecedores (Andersson, 2002) e Loane e Bell (2006) acrescentam que, frequentemente, os gestores convertem as suas relações pessoais em relações interorganizacionais de forma a potenciar o crescimento internacional das suas empresas. Além do mais, Chetty e Blankenburg Holm (2000) inferem que a empresa pode internacionalizar as suas atividades de três maneiras distintas, ou seja, pode criar relações com parceiros de novos países para a empresa (extensão internacional), aumentar o compromisso com redes estrangeiras já estabelecidas (penetração) ou integrar as suas posições em redes de vários países (integração internacional).

A rede traz diversas vantagens para as empresas, tais como, oportunidades de aprendizagem e aquisição de conhecimento do mercado (Che Senik et al., 2014; Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Hadley & Wilson, 2003; Vahlne & Johanson, 2013), bem como o acesso a recursos e competências (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Coviello & Munro, 1997; Loane & Bell, 2006). Adicionalmente, potencia a visibilidade e o acesso da empresa aos mercados internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Coviello & Munro, 1997) e, dado que a empresa beneficia dos conhecimentos e investimentos do parceiro, permite a redução dos custos e riscos (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Vahlne & Johanson, 2013). Contudo, as redes não são livres de riscos, uma vez que, por um lado, nem todas as relações prosperam ao longo do tempo, o que faz com que o investimento de ambas as partes tenha sido realizado em vão (Vahlne & Johanson, 2013) e, por outro lado, em resultado da sua sofisticada oferta, por vezes, a empresa necessita constituir novas redes (Loane & Bell, 2006).

Esta teoria tem sido alvo de críticas, nomeadamente, pelo facto de não dar a devida atenção ao papel que o empresário e as características da empresa têm no aproveitamento das oportunidades decorrentes das redes (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Loane & Bell, 2006), fatores extremamente relevantes para as PME (Hutchinson et al., 2006; Lim & Klobas, 2000; Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004).

2.2.4 Visão Baseada em Recursos

Os autores que adotam a visão baseada em recursos mencionam que uma empresa reúne um conjunto de recursos interligados entre si (Loane & Bell, 2006), sendo que a sua

unicidade decorre dos recursos que possui e/ou do modo como os utiliza (Sharma & Erramilli, 2004). De forma simples, os recursos podem ser definidos como *stocks* de fatores, tangíveis ou intangíveis, detidos ou controlados por uma organização (Amit & Schoemaker, 1993 citado por Kumar, 2012) e que podem ser convertidos em produtos e/ou serviços (Ruzzier et al., 2006). Segundo Wernerfelt (1984), todos os recursos de uma determinada empresa podem ser vistos, a título individual, como uma força ou uma fraqueza da mesma.

Vários autores têm proposto diferentes classificações para os recursos. Por exemplo, Wernerfelt (1984) refere que os recursos de uma empresa englobam o conhecimento, a marca, a mão-de-obra, os contactos comerciais e as máquinas e os processos, enquanto que para Calof e Beamish (1995) incluem os recursos físicos, organizacionais e as relações. Outros autores sugerem a existência de diversas categorias, nomeadamente, recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais (sistemas de gestão), a reputação (imagem, marca e a lealdade) e as relações da empresa (com clientes, fornecedores, distribuidores, etc.) (Amit & Schoemaker, 1993 citado por Ruzzier et al., 2006; Kumar, 2012; Loane & Bell, 2006). Existem ainda autores que incluem os fatores legais e os relacionados com a informação (Hunt & Morgan, 1995 citado por Sharma & Erramilli, 2004).

Mediante esta perspetiva teórica, os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir (Barney, 1991 citado por Ruzzier et al., 2006), por forma a que a empresa alcance uma boa *performance* e uma vantagem competitiva sustentável (Ruzzier et al., 2006; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wong & Aspinwall, 2004) e, conseqüentemente, consiga atingir o seu objetivo de longo prazo, isto é, a maximização do lucro (Conner, 1991 citado por Sharma & Erramilli, 2004; Dunning & Lundan, 2008; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984). Nota-se, no entanto, que alguns autores defendem que as empresas devem modificar e atualizar continuamente os seus recursos de modo a conseguirem responder rapidamente e de forma inovadora às mudanças do mercado (Teece et al., 1997), ou seja, para obterem sucesso no longo prazo, não basta deterem recursos únicos, mas é também preciso que sejam capazes de desenvolver novos recursos (Ruzzier et al., 2006; Wernerfelt, 1984).

Sharma e Erramilli (2004) defendem que, algumas empresas, ambicionando a obtenção de lucros acima do normal optam por entrar no mercado externo. Segundo a visão baseada em recursos, a internacionalização é, portanto, o processo de acumulação, desenvolvimento e mobilização dos recursos da empresa para as atividades internacionais (Ahokangas, 1998 citado por Ruzzier et al., 2006) e, dado que as empresas são constituídas por recursos específicos, a

entrada num novo mercado deverá envolver a identificação dos recursos únicos da empresa e a escolha dos mercados onde esses recursos podem maximizar o seu lucro (Teece et al., 1997). Adicionalmente, Wernerfelt (1984) refere que, muitas vezes, o ideal é desenvolver o recurso num determinado mercado e, posteriormente, entrar noutros mercados de modo sequencial. Posto isto, a escolha do mercado e do modo de entrada deve ter em conta os recursos específicos da empresa (Bell et al., 2003 citado por Loane & Bell, 2006; Sharma & Erramilli, 2004).

A visão baseada em recursos tem sido alvo de algumas críticas, principalmente por prestar pouca ou nenhuma atenção ao desenvolvimento dos recursos, isto é, não apresentar uma natureza dinâmica (Kylaheiko, 1998 citado por Loane & Bell, 2006; Teece et al., 1997).

Deste modo, pode-se concluir que as teorias relativas à temática da internacionalização tendem a explicar este fenómeno em torno do conhecimento que a empresa possui sobre o mercado internacional, assim como mediante a sua proatividade, recursos detidos e relações estabelecidas com outras entidades.

2.3 Motivações para a internacionalização

A internacionalização representa uma forte oportunidade para as empresas aumentarem a sua dimensão, notoriedade e competitividade (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Lu & Beamish, 2001), sendo que, ao longo do seu processo de internacionalização, a empresa pode ser motivada pelos mais variados fatores. Alguns autores argumentam que as principais motivações para uma empresa se expandir para o mercado externo são a sua vontade de crescer e ser financeiramente viável (Lu & Beamish, 2006; Oviatt & McDougall, 1994) sendo que, segundo Korsakiene e Tvaronavičiene (2012), essas motivações dependem da fase do processo de internacionalização em que a empresa se encontra. Deste modo, as motivações das empresas são um aspeto com extrema relevância na análise do padrão de internacionalização conduzido por uma determinada empresa.

Ao longo do tempo, vários autores têm apresentado fatores, internos e externos à empresa, que a induzem a optar pela internacionalização das suas atividades. Do ponto de vista interno, existe quem defenda que um forte indutor é o próprio empresário, sendo destacados a sua experiência, conhecimento, perfil e atitudes face às oportunidades e ao risco (Fletcher, 2001; Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2006; Lu & Beamish, 2001; Ruzzier et al., 2007).

Outros autores referem a obtenção de lucros (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Sharma & Erramilli, 2004), as características do produto (Akoorie & Enderwick, 1992 citado por Fletcher, 2001), a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, recursos financeiros e competências tecnológicas e/ou produtivas únicas (Che Senik et al., 2014; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Oviatt & McDougall, 2005 citado por Roy et al., 2016) e a redução e diversificação do risco (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012). Por sua vez, do ponto de vista externo à empresa, diferentes autores mencionam que as condições do mercado interno e externo podem induzir a internacionalização (Che Senik et al., 2014), destacando fatores como a dimensão do mercado interno e a vontade de acompanhar clientes e/ou parceiros (Bell, 1995; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012), os incentivos governamentais (Kaynak & Kothari, 1984 citado por Fletcher, 2001), a procura do mercado externo e a vontade de acompanhar os concorrentes (Bell, 1995; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Reid, 1984 citado por Fletcher, 2001). Além destes, a oportunidade de explorar os recursos, as vantagens específicas do mercado externo (Kogut & Chang, 1991 citado por Lu & Beamish, 2004), a procura de economias de escala e de gama (Caves, 1996 citado por Lu & Beamish, 2004) e a redução dos custos (Kogut, 1985 citado por Lu & Beamish, 2004; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012) podem motivar uma empresa a entrar num novo mercado.

No caso concreto das PME, vários autores referem o facto de os empresários terem um papel extremamente importante e serem dotados do poder de decisão, apontando-os como um dos principais motores e influenciadores da internacionalização (Hutchinson et al., 2006; Ruzzier et al., 2007). Adicionalmente, o desejo de capitalizar as características dos recursos nos diferentes mercados também é apontado como um forte impulsionador da internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (Lu & Beamish, 2001).

Desta forma, nota-se que existem diversos aspetos que despoletam a internacionalização de uma empresa e, tal como acima mencionado, independentemente das motivações subjacentes, este processo é determinante para a competitividade das empresas e, em última instância, do próprio país.

2.4 Modos de Entrada

Uma empresa, após ter tomado a decisão de internacionalizar as suas atividades, deve seleccionar o modo como irá entrar e operar no mercado seleccionado. Geralmente, um modo

de entrada é definido como uma estrutura organizacional que permite a entrada dos produtos, conhecimentos, tecnologias ou outros recursos de uma empresa no mercado externo (Root, 1977 citado por Benito, Petersen, & Welch, 2009). Contudo, alguns autores, defendem que um modo de entrada não envolve apenas o momento em que a empresa entra num novo mercado, mas sim as mudanças feitas após essa entrada, ou seja, definem-no como a estrutura organizacional que uma empresa usa para realizar e controlar as suas atividades internacionais (Anderson & Gatignon, 1986; Benito et al., 2009) e implementar a sua estratégia de mercado num determinado país ou região (Sharma & Erramilli, 2004).

As empresas dispõem de uma ampla variedade de modos de entrada, tais como, a exportação (direta ou indireta), os acordos contratuais (Licenciamento ou *Franchising*), o estabelecimento de subsidiárias (comerciais ou industriais) e a criação de *Joint Ventures* (Anderson & Gatignon, 1986; Benito et al., 2009; Calof & Beamish, 1995; Johanson & Vahlne, 1990; Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010; Sharma & Erramilli, 2004). Estes modos diferem em termos dos custos e riscos incorridos pela empresa, ao nível do controlo e do compromisso de recursos exigidos (Anderson & Gatignon, 1986; Morschett et al., 2010; Pangarkar & Yuan, 2009), mas também ao nível dos benefícios obtidos (Sharma & Erramilli, 2004).

Em primeiro lugar, a exportação consiste na venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa a uma outra entidade, sendo entendida como o primeiro passo para entrar num mercado externo (Lu & Beamish, 2001; Roy et al., 2016). A exportação pode ser realizada de forma indireta ou direta: a indireta ocorre quando uma empresa não tem qualquer investimento ou presença no mercado externo, isto é, vende o seu produto e/ou serviço a um intermediário independente (do seu país) e este, por sua vez, comercializa o produto no mercado externo (Anderson & Coughlan, 1987; Sharma & Erramilli, 2004). Por outro lado, a exportação direta ocorre quando uma empresa vende diretamente a uma entidade estrangeira (um importador) – Exportação Direta via Equipa Comercial - ou através de um agente no mercado externo de destino – Exportação Direta via Agente Local (Anderson & Coughlan, 1987; Sharma & Erramilli, 2004), ou seja, a empresa está envolvida em todos os processos e operações de mercado (Sharma & Erramilli, 2004). Nomeadamente, a exportação possibilita o acesso mais rápido e económico a um mercado externo dado que não exige o estabelecimento de uma nova unidade produtiva (Johanson & Vahlne, 1977; Lu & Beamish, 2001; Lu & Beamish, 2006; Roy et al., 2016), permite que a empresa aceda a economias de escala e de gama (Anderson &

Coughlan, 1987; Lu & Beamish, 2006), adquira experiência internacional (Johanson & Vahlne, 1977), além de que requer um menor compromisso de recursos, pelo que, se a situação o exigir, permite que a empresa mantenha a flexibilidade necessária para mudar de parceiros ou sair por completo de um mercado (Brouthers & Nakos, 2004; Lu & Beamish, 2006). Contudo, também promover algumas desvantagens, tais como, a maior exposição dos ativos da empresa aos concorrentes (Lu & Beamish, 2001; Lu & Beamish, 2006), a possibilidade de os custos de produção serem superiores aos praticados no mercado de destino, provocar elevados custos de transporte e existirem barreiras ao comércio, como, por exemplo, tarifas alfandegárias (Ghemawat, 2001; Lu & Beamish, 2006).

No que toca aos modos contratuais, o Licenciamento é um acordo segundo o qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar, por um período específico, a sua tecnologia ou produzir e comercializar os seus produtos (Benito et al., 2009), enquanto que o *Franchising* é um contrato no qual uma organização concede o seu modelo de negócio a outra empresa, mas obriga a que esta cumpra determinadas regras relativas ao modo como negócio terá de ser gerido (Anderson & Gatignon, 1986). Relativamente às vantagens destes modos contratuais, é de destacar os baixos custos e riscos, uma vez que não implica que a empresa se estabeleça num novo mercado (Anderson & Gatignon, 1986; Benito et al., 2009). Adicionalmente, o *Franchising* permite que a empresa tenha controlo sobre as atividades da empresa a quem o negócio é concedido (Anderson & Gatignon, 1986).

Por sua vez, as *Joint Ventures* são o resultado da junção do capital de duas ou mais empresas independentes, com o intuito de criar uma nova entidade jurídica, detida e controlada pelas empresas que lhe deram origem (Tang & Liu, 2011). As *Joint Ventures* permitem o acesso e a partilha de recursos, capacidades e conhecimentos entre os parceiros (Morschett et al., 2010), bem como a minimização dos riscos, embora quando os interesses das empresas estão desalinhados, pode ser difícil gerir a relação com o parceiro (Lu & Beamish, 2001; Tang & Liu, 2011).

Por último, as subsidiárias são criadas a partir dos capitais próprios de uma empresa, de modo semelhante a um processo de clonagem da empresa-mãe (Tang & Liu, 2011), sendo que a subsidiária poderá desempenhar funções comerciais (subsidiária comercial) ou produtivas (subsidiária industrial) (Sharma & Erramilli, 2004). Segundo Sharma e Erramili (2004), quando uma empresa consegue estabelecer a sua vantagem competitiva nas operações de produção e/ou comercialização noutro país, mas não consegue transferir essa vantagem para os seus

parceiros, a criação de uma subsidiária será, de facto, o modo de entrada preferencial para as empresas. É importante notar que as subsidiárias permitem o acesso a recursos não disponíveis no país de origem (Lu & Beamish, 2004), um maior controlo sobre as operações, recursos e conhecimentos (Brouthers & Nakos, 2004; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Tang & Liu, 2011) e a transferência de vantagens específicas da empresa, tais como, a reputação e os conhecimentos (Morschett et al., 2010). Todavia, aumentam os custos de controlo (Brouthers & Nakos, 2004), exigem um maior compromisso de recursos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Lu & Beamish, 2001; Tang & Liu, 2011) e avultados investimentos, por exemplo, a compra de instalações, a constituição de sistemas de gestão internos e redes de negócio (Lu & Beamish, 2004), além de que a empresa fica exposta às políticas, leis e condições do mercado externo alvo (Lu & Beamish, 2001).

Segundo Korsakiene e Tvaronavičiene (2012) a escolha do modo de entrada depende do facto de a empresa ser mais empreendedora ou ser mais conservadora, enquanto que outros autores afirmam que as escolhas das empresas tendem a ser orientadas pela especificidade dos seus ativos (Anderson & Gatignon, 1986; Brouthers & Nakos, 2004), pela dimensão, risco, restrições legais e crescimento do mercado (Morschett et al., 2010; Sharma & Erramilli, 2004), bem como pela competição e disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra (Sharma & Erramilli, 2004). Acresce que, as empresas tendem a optar pelos modos que minimizam os custos e os riscos (Brouthers & Nakos, 2004; Sharma & Erramilli, 2004).

Importa ainda referir que, por vezes, uma empresa usa vários modos de entrada em simultâneo (Benito et al., 2009; Fletcher, 2001) e, à medida que a empresa ganha experiência internacional, as condições de mercado se alteram e as relações comerciais evoluem, ela poderá sentir a necessidade de mudar o seu modo de operação (Anderson & Gatignon, 1986; Benito et al, 2009; Calof & Beamish, 1995; Johanson & Vahlne, 2009). Contudo, a mudança apresenta sempre uma certa complexidade uma vez que os gestores tendem a ser influenciados pelas experiências anteriores e a usar os modos que foram bem-sucedidos (Benito et al, 2009; Teece et al., 1997). Acresce que, a mudança envolve custos, por exemplo, de negociação, de formação de um novo agente, de rescisão de contrato ou da criação de uma nova unidade comercial ou produtiva (Benito et al, 2009; Brouthers & Nakos, 2004), pelo que a mudança para modos mais arriscados, mas potencialmente mais recompensadores tende a ser feita de forma incremental (Johanson & Vahlne, 2009).

Assim sendo, segundo Anderson e Gatignon (1986), o modo eleito deverá ajustar-se ao contexto atual da empresa e do mercado, ou seja, a escolha deverá ter em conta as suas capacidades, os recursos disponíveis, o produto e/ou serviço oferecido e a sua posição competitiva (Sharma & Erramilli, 2004). Adicionalmente, dado que o modo de entrada eleito influencia significativamente o desempenho das organizações e tem consequências a longo prazo, a decisão em causa revela-se extremamente relevante para o sucesso e sustentabilidade da empresa no mercado internacional (Brouthers & Nakos, 2004; Morschett et al., 2010) pelo que, antes de ser tomada qualquer decisão, as vantagens e os custos de cada modo deverão ser ponderados, sendo selecionado o modo mais adequado e vantajoso para a empresa (Anderson & Gatignon, 1986; Brouthers & Nakos, 2004; Lu & Beamish, 2006; Sharma & Erramilli, 2004).

2.5 Obstáculos para a internacionalização

As empresas, do mesmo modo que são alvo de fatores que motivam o seu envolvimento nas operações internacionais, também são objeto de barreiras que dificultam este processo (Leonidou, 2004 citado por Roy et al., 2016; Ortega, 2003). Estas barreiras, segundo Leonidou (1995), dizem respeito a qualquer obstáculo que impede as empresas de iniciarem, manterem ou desenvolverem operações internacionais. Nota-se que, no entanto, alguns autores, acreditam que o impacto dos obstáculos é distinto em resultado da fase do processo de internacionalização em que a empresa se encontra (Bilkey & Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Leonidou, 1995) e que, os obstáculos, por si só, não inibem a internacionalização das empresas, defendendo que são necessários fatores adicionais para que estes determinem efetivamente uma barreira, como por exemplo, as características da gestão, da organização e do mercado de operação (Leonidou, 1995).

Os obstáculos que as empresas enfrentam nos mercados internacionais têm sido alvo de atenção por parte de diversos autores, sendo que alguns acreditam que as empresas que operam em mercados externos estão em desvantagem face às locais pelo simples facto de serem estrangeiras, incorrendo em custos que não são suportados pelas empresas domésticas (Zaheer, 1995). Estes custos adicionais resultam da falta de conhecimento do mercado (Loane & Bell, 2006; Lu & Beamish, 2006; Ortega, 2003; Pangarkar & Yuan, 2009; Zaheer, 1995), da distância cultural (diferenças linguísticas, religiosas e das normas sociais), da distância política e administrativa (tarifas, questões cambiais, acordos comerciais e restrições ao IDE), da distância geográfica, a qual tem implicações nos custos de transporte, coordenação e comunicação e, por

fim, da distância económica, ou seja, das diferenças ao nível do rendimento dos consumidores, da qualidade do canal de distribuição, dos custos dos recursos naturais, financeiros e humanos (Ghemawat, 2001; Lu & Beamish, 2001). Além destes obstáculos, a empresa poderá ter de comprar instalações, contratar mais recursos humanos e criar sistemas de gestão que permitam o controlo e a coordenação das atividades internacionais (Lu & Beamish, 2004).

Alguns autores sugerem que se classifiquem as barreiras à internacionalização como internas e externas, pelo que, as primeiras, dizem respeito aos aspetos intrínsecos à empresa, tais como a falta de recursos humanos, financeiros e de capacidade produtiva (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012; Roy et al. 2016), enquanto que as barreiras externas surgem associadas ao ambiente em que a empresa opera (Leonidou, 1995), como o risco cambial, as questões logísticas, burocráticas, legislativas e as diferenças linguísticas e culturais (Ortega, 2003; Roy et al., 2016), as quais podem levar à necessidade de efetuar alterações nos produtos e/ou serviços (Ghemawat, 2001). Por outro lado, Leonidou (1995), refere que os obstáculos à internacionalização também podem ser classificados como domésticos ou estrangeiros, sendo que as barreiras domésticas estão associadas ao país de origem da empresa, por exemplo a falta de apoio do Governo Nacional, enquanto que as barreiras estrangeiras estão relacionadas com o mercado externo como, a título de exemplo, a concorrência existente nesse mercado.

Note-se que, no entanto, segundo Zaheer (1995), o impacto dos obstáculos encontrados à internacionalização será distinto em resultado da indústria, da empresa e do país de origem e destino. Em particular, nas PME, os obstáculos terão uma maior relevância, uma vez que, quando comparadas com as grandes empresas, são mais fracas ao nível dos recursos humanos e financeiros (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; European Bank, s.d.; Leonidou, 1995), bem como ao nível da capacidade produtiva (Jones, 1999 citado por Roy et al., 2016). Assim, as principais barreiras ao processo de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas prendem-se essencialmente com a sua falta de recursos humanos e capacidade financeira suficientes para despender às operações internacionais (Lu & Beamish, 2001). Além do mais, o seu baixo índice de conhecimento e experiência internacional e a ausência de sistemas e processos adequados às atividades internacionais são um claro entrave à *performance* internacional destas empresas (Brouthers & Nakos, 2004; Lu & Beamish, 2006).

Posto isto, a internacionalização acarreta riscos e obstáculos para a empresa e, por vezes, leva ao insucesso das suas atividades internacionais (Leonidou, 1995) pelo que, antes de

ser tomada qualquer decisão relativa ao avanço do processo de internacionalização, a empresa deverá sempre mensurar e ponderar os riscos que poderá enfrentar.

2.6 Pequenas e Médias Empresas

Segundo a Comissão Europeia (2016), a definição de pequena e média empresa tem em conta três critérios - o número de empregados, o volume de negócios anual e o balanço total. Assim, são definidas como organizações que empregam entre 10 e menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios se cifra entre os 2 e os 50 milhões de euros ou cujo balanço total ronda os 2 e os 43 milhões de euros. Qualitativamente, podem ser vistas como entidades que têm uma reduzida participação no mercado e são detidas e geridas pelo(s) próprio(s) proprietário(s) (Bolton, 1971 citado por Wong & Aspinwall, 2004).

Atuando nos diversos setores de atividade, as PME são importantes impulsionadoras do crescimento económico, social e de emprego dos países (Comissão Europeia, s.d.; European Investment Bank, s.d.; Harvie & Lee, 2002 citado por Che Senik et al., 2014; Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004). A título de exemplo, ao nível da União Europeia, as PME representam 99% do tecido empresarial e empregam cerca de dois terços da população ativa (Comissão Europeia, s.d.; European Investment Bank, s.d.; OCDE, 2000). Além do mais, estas empresas são uma fonte de inovação e tendem a fornecer produtos e serviços menos padronizados e substancialmente diferentes dos oferecidos pelas grandes empresas, pelo que complementam a sua oferta e, conseqüentemente, são essenciais para a competitividade e sucesso de um país (Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004).

As PME são dotadas de características que as tornam únicas e distintas das empresas de maior dimensão (Carson, 1990 citado por Gilmore, Carson, & Grant, 2001; Wong & Aspinwall, 2004). Desde logo, geralmente, os gestores das PME são os próprios proprietários da empresa e desempenham um papel crucial na *performance* e sucesso das mesmas, uma vez que são responsáveis pelo controlo das operações, pela definição da estratégia empresarial e pela tomada de decisões (Hutchinson et al., 2006; Lim & Klobas, 2000; Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004). Além do mais, estas empresas apresentam uma estrutura organizacional simples, flexível e com poucas camadas hierárquicas, o que faz com que os fluxos de informação e conhecimentos sejam mais simples e diretos e a gestão esteja mais próxima das funções operacionais (Wong & Aspinwall, 2004), influenciando diretamente o comportamento

e os valores de toda a organização (Ruzzier et al., 2007; Varintorn et al., 2009). Segundo Gilmore et al., (2001), as relações das PME com outras entidades também seguem esta típica falta de formalismo e estruturação, mas são de extrema importância, dado que lhes permite o acesso aos conhecimentos, experiência e recursos dos parceiros e, por consequência, a possibilidade de ultrapassarem as suas limitações (Hutchinson et al., 2006; Lu & Beamish, 2001).

Por outro lado, quando comparadas com empresas de maior dimensão, as PME apresentam uma série de problemas, tais como, a falta de conhecimento, experiência e competências técnicas e de gestão, limitações ao nível dos recursos físicos, humanos, financeiros e da capacidade produtiva (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Comissão Europeia, 2016; Gilmore et al., 2001; Leonidou, 1995; Lu & Beamish, 2001; OCDE, 2000; Wong & Aspinwall, 2004). Acresce que, externamente, não têm o poder de mercado das grandes empresas, são mais vulneráveis às suas ineficiências e restrições, enfrentam maiores dificuldades no aproveitamento das oportunidades e têm uma menor visibilidade no mercado (Gilmore, et al., 2001; Knight, 2001). Tais características fazem com que as pequenas e médias empresas, por norma, dependam de uma pequena base de clientes e atuem no mercado local, estabelecendo um contacto mais próximo com os mesmos (Lim & Klobas, 2000; Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004).

Por fim, as PME são caracterizadas por sistemas simples de planeamento e controlo, regras e procedimentos informais e adaptáveis a distintas situações, uma cultura organizacional informal, orgânica e inerente a toda a empresa e um foco nos processos operacionais em detrimento dos processos estratégicos (Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004). Além do mais, enquanto que nas empresas de grande dimensão há uma clara divisão de tarefas e responsabilidades, nas PME há uma maior flexibilidade, resultando numa menor especialização dos trabalhadores (Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004).

Em resultado da liberalização do comércio e da globalização, dos avanços tecnológicos ao nível dos transportes, comunicação e informação e do crescente ritmo de inovação (Beijerse, 2000; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012; Leonidou, 1995; McDougall & Oviatt, 2000; Wong & Aspinwall, 2004), a internacionalização ganhou destaque e tornou-se uma clara tendência no mundo empresarial (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Roy et al., 2016; Wong & Aspinwall, 2004). No entanto, a implementação de uma estratégia internacional acarreta diversos custos e desafios (Barkema et al., 1996) que, em resultado das elencadas limitações, assumem uma

grande expressividade para as PME (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Leonidou, 1995; Lu & Beamish, 2006). Em primeiro lugar, o empresário tem um papel fulcral na internacionalização da empresa, uma vez que, desde logo, é dotado do poder de decisão, sendo que o seu conhecimento, experiência, visão e atitude face ao risco influenciam todo o processo (Hutchinson et al., 2006; Ruzzier et al., 2007). Em segundo lugar, as PME podem não ter capacidade financeira para se implementarem e estabelecerem no mercado externo ou podem não ter recursos humanos suficientes para despender às operações internacionais (Lu & Beamish, 2001). Por último, apresentam um menor conhecimento e experiência internacional e podem não possuir sistemas e processos adequados às atividades internacionais (Brouthers & Nakos, 2004; Lu & Beamish, 2006). Todavia, nem tudo é negativo, sendo que a entrada em novos mercados permite que as PME ampliem a sua base de clientes, aumentem a sua escala de produção e capitalizem as características dos seus recursos nos diferentes mercados (Lu & Beamish, 2001). Acresce que, o mercado externo será uma fonte de conhecimento e informação para estas empresas (Lim & Klobas, 2000), podendo contribuir para a superação das suas limitações.

Assim sendo, as PME podem ser vistas como entidades com reduzido poder e visibilidade de mercado e cujas características são distintas das apresentadas pelas empresas de maior dimensão uma vez que apresentam menos recursos, conhecimento, experiência e competências técnicas e de gestão. Acresce que, nestas empresas, o empresário tende a ter um papel extremamente relevante, sendo responsável pelas estratégias e decisões empresariais, nomeadamente, a de internacionalização das atividades da empresa.

Da revisão da literatura, levada a cabo no presente capítulo, tiram-se os elementos necessários e que suportam o estudo empírico. Tais elementos encontram-se evidenciados no inquérito elaborado e apresentado ao tecido empresarial selecionado.

3. Estudo Empírico

3.1 Metodologia

Com o intuito de entender o envolvimento internacional das Pequenas e Médias Empresas da Região Norte, bem como os seus principais motores, critérios de escolha de mercados, obstáculos e modos de entrada usados, procedeu-se em primeiro lugar, à revisão da literatura teórica e empírica relevante por forma a fazer o enquadramento teórico e elencar as respostas da literatura a esta problemática. De seguida, de modo a recolher informação primária e a realizar uma investigação mediante uma abordagem dedutiva, procedeu-se à elaboração de um questionário (Anexo I), o qual foi suportado pela literatura existente. Este questionário privilegia as perguntas de resposta fechada, de forma a que estas possam traduzir-se em dados quantitativos, e é constituído pelas seguintes temáticas: a descrição da empresa, as motivações para a internacionalização, os mercados em que a empresa está presente e os respetivos critérios de seleção, os modos de entrada (inicial e atual), os obstáculos enfrentados, as características dos produtos internacionalizados e os apoios à internacionalização.

Na fase seguinte procedeu-se à validação do questionário recorrendo-se a uma amostra-piloto de gestores/empresários. Após a validação enviaram-se, por email, os questionários às empresas selecionadas, isto é, as pequenas e médias empresas inseridas nos setores mais dinâmicos da região Norte de Portugal.

3.2 População

Nesta investigação, a população, isto é, o conjunto de elementos sob investigação, são as pequenas e médias empresas inseridas nos setores mais dinâmicos da região Norte de Portugal, isto é, pertencentes aos setores com maior peso na economia nortenha em termos de volume de negócios.

Posto isto, numa primeira fase, com o intuito de avaliar a propensão para a internacionalização apresentada por estas empresas, recorreu-se ao Instituto Nacional de Estatística (INE) por forma a detetar os setores de atividade onde a região se destaca e apresenta um volume de negócios superior. Da pesquisa resultou a seleção do setor têxtil, que inclui a fabricação de têxteis e a indústria do vestuário, o setor das máquinas e equipamento elétrico, que abrange o fabrico de máquinas e equipamentos e o fabrico de equipamento

elétrico, o setor dos artigos de borracha e matérias plásticas, o setor do material de transporte, que incorpora o fabrico de veículos e componentes automóveis, reboques e semirreboques, o setor do calçado, que contempla apenas a indústria do calçado, o setor das bebidas, o setor do mobiliário, que compreende o fabrico de mobiliário e de colchões, e o setor dos metais, que integra a indústria metalúrgica de base e o fabrico de produtos metálicos (exceto máquinas e equipamentos).

De seguida, procedeu-se à identificação dos códigos da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) dos respetivos setores (ver anexo II). Recorrendo à base de dados SABI recolheu-se informações relativas às empresas ativas em cada CAE, nomeadamente, o número de trabalhadores, o total do ativo, o volume de negócios nacional e internacional, referentes aos anos de 2015 e 2016. No passo seguinte e, de forma a ficar apenas com as pequenas e médias empresas na amostra, mantiveram-se as empresas que tinham entre 10 a 250 trabalhadores e excluíram-se as restantes. De entre estas, foram selecionadas aquelas que apresentavam um volume de negócios entre 2 e 50 milhões de euros ou cujo ativo se cifrava entre os 2 e os 43 milhões de euros, inclusive, sendo que se chegou a um universo estatístico de 2 398 empresas. Nota-se que, em conjunto, no ano de 2016, estas empresas empregaram aproximadamente 123 mil indivíduos e geraram um volume de negócios próximo dos 10 mil milhões de euros, sendo que 57% resultou do mercado internacional (ver Anexo III). Além do mais, no que respeita à atividade económica, é verificável que os setores Têxtil, dos Metais e do Calçado são os mais representativos, dado que representam cerca de 71,5% do universo estatístico (ver Anexo IV).

3.3 Caracterização da Amostra

Das 2 398 empresas que foram alvo de inquérito foram obtidas 120 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 5%. Não deixa de ser notável a obtenção de respostas em todos os setores e regiões NUT III alvos de estudo e o facto de que os 5% equivalem a 11% do volume de negócios internacional e 8% da empregabilidade da população. De forma mais concreta, relativamente à dispersão da atividade económica verifica-se que, tal como ao nível do universo estatístico, os setores dos Metais, Têxtil e do Calçado são os que apresentam maior expressão, pelo que constituem 53% da amostra (ver Anexo V). Por seu turno, no que respeita à dispersão geográfica, a amostra abrange 42 concelhos, sendo observável uma maior representatividade na Área Metropolitana do Porto, no Tâmega e Sousa, no Cávado e no Ave

(ver Anexo VI), isto é, regiões próximas de um dos maiores centros urbanos de Portugal, o Porto.

No que respeita à idade das PME inquiridas, verifica-se que estas apresentam um perfil semelhante ao da generalidade das empresas portuguesas, dado que cerca de 60% foi constituída após o ano de 1986, isto é, depois da adesão à atual União Europeia (UE). Em particular, sensivelmente 33% das empresas tem entre 21 a 31 anos e 11% tem menos de 10 anos, uma dispersão que permite analisar as empresas de acordo com patamares distintos de maturidade. Por sua vez, em relação ao ano de início da atividade internacional, nota-se que a grande maioria o fez após o ano de 1986 (aproximadamente 88% das PME inquiridas) e cerca de 52% iniciou o processo de internacionalização após o ano de 1999, ou seja, após a adesão de Portugal ao Euro, dois acontecimentos com extrema importância para a economia e o comércio nacional.

Da análise ao número de trabalhadores observa-se que a maioria destas empresas emprega entre 50 a 250 trabalhadores (cerca de 63% da amostra) e apenas 18% emprega menos de 25 indivíduos (ver Anexo VII). Além do mais, de forma geral, nota-se que, no ano de 2016 estas empresas, em conjunto, empregaram um total de 9 600 indivíduos e geraram um volume de negócios próximo dos 984 milhões de euros, sendo que 65% advém do comércio externo (ver Anexo VIII).

Ao nível das motivações para a internacionalização observa-se que as empresas tendem a avançar com o processo devido a fatores internos, tais como as características do empresário e do produto, e não em resultado de fatores externos, como os sistemas de incentivos à internacionalização e o acompanhamento dos concorrentes. Em particular, as empresas entendem que o fator com maior preponderância é a experiência pessoal e o perfil do empresário com uma classificação média de 3,94¹, algo facilmente antecipável dado o papel crucial dos empresários para as PME (Hutchinson et al., 2006; Lim & Klobas, 2000; Varintorn et al., 2009; Wong & Aspinwall, 2004), bem como para a decisão de a empresa internacionalizar as suas operações (Fletcher, 2001; Hutchinson et al., 2006; Lu & Beamish, 2001; Ruzzier et al., 2007). Ainda em relação a este fator nota-se que 73% das inquiridas o consideram muito ou extremamente relevante para a indução da internacionalização da empresa. De seguida, surgem as características do produto com 3,78 indo ao encontro do facto de que os produtos devem

¹ Mediante o uso de uma escala de Likert com cinco níveis (1 – Nada Relevante; 2 – Pouco Relevante; 3 – Relevante; 4 – Muito Relevante; 5 – Extremamente Relevante)

ter valor, serem raros e difíceis de imitar, por forma a que a empresa prospere no mercado (Ruzzier et al., 2006; Teece et al., 1997; Wong & Aspinwall, 2004). Por oposição, ainda que 66% das PME refiram que o seu processo de internacionalização dispôs de apoios estatais e/ou comunitários, os sistemas de incentivos à internacionalização são o fator com menor relevância (com 2,9), pelo que 38% das empresas os destacam como pouco ou nada relevantes. Tal evidência leva a querer que as políticas públicas nacionais não têm a devida eficácia, isto é, não estão totalmente ajustadas ao contexto empresarial e, como tal, não produzem o efeito pretendido, ou seja, quando existem incentivos à internacionalização as empresas aproveitam-nos, mas isso não é um fator estimulante da internacionalização. Desta forma, é importante que o Governo português reveja as suas políticas e estratégias de forma a que sejam mais ajustadas à atualidade empresarial.

Na caracterização do perfil internacional de uma empresa, a escolha dos mercados em que está presente e os respetivos critérios de seleção devem ser tidos em conta, uma vez que permitem entender se a empresa opta por mercados mais próximos física e culturalmente ou se, pelo contrário, opta por mercados mais competitivos, independentemente da distância psicológica apresentada. Da análise aos critérios de escolha de mercado, ressalta que a dimensão e potencial do mercado é o aspeto com maior importância, com 3,88. No entanto, notavelmente, a proximidade física é ainda muito ou extremamente relevante para 68% das PME alvo de estudo. Por outro lado, o fator menos preponderante é a proximidade linguística e cultural com 2,81, ainda que seja muito ou extremamente relevante para 48% das empresas. Atentando-se nos mercados mais importantes para as empresas, consoante o volume de negócio que proporcionam, destacam-se a França, a Espanha, o Reino Unido e a Alemanha, mercados altamente competitivos, dinâmicos e com elevado potencial de crescimento, mas que acabam por revelar uma forte dependência destas PME face ao mercado europeu. Além do mais, 53% dos mercados mencionados pelas PME inquiridas são países da Europa, ou seja, mercados próximos geográfica e/ou culturalmente e relativamente aos quais as empresas possuem um elevado conhecimento sobre os mesmos e lhes associam um menor risco, o que vai ao encontro da teoria de Uppsala.

Em relação aos obstáculos enfrentados à internacionalização, verifica-se que a concorrência no mercado de destino é o que apresenta um maior impacto (com 3,28), sendo muito ou extremamente relevante para 52% das inquiridas, o que não surpreende uma vez que no mercado externo passam a competir com *players* de grande dimensão, visibilidade e presença

no mercado. Poderá ainda resultar do facto de os mercados mais importantes para estas PME, designadamente, a França, a Espanha, o Reino Unido e a Alemanha, serem mercados associados a elevados níveis concorrenciais. Pelo contrário, a obrigatoriedade de estabelecer uma estrutura organizacional no exterior (com 1,67) e o risco cambial (1,8) são as barreiras com menor preponderância, o que pode derivar do facto de as empresas optarem por mercados próximos e pertencentes à União Europeia, mercados onde os efeitos dos referidos entraves são minimizados.

Por forma a identificar as PME com o perfil de uma *Born Global* e uma vez que, tal como referido anteriormente, não existe uma definição única para este tipo de empresas, foram assumidos os seguintes pressupostos: a empresa ter no máximo 25 anos de idade, ter iniciado o processo de internacionalização nos três primeiros anos, apresentar uma intensidade exportadora mínima de 25% e não seguir um processo de internacionalização gradual, ou seja, começar com estratégias de entrada mais arriscadas. Note-se que, a razão de escolha da margem de 3 anos para o início do processo de internacionalização resultou do facto do estudo recair sobre setores tradicionais, ou seja, setores cuja curva de experiência é determinante e cujo desenvolvimento normal passa pela aquisição de experiência no mercado interno para, posteriormente, prosperar para o mercado internacional (Wenerfelt, 1984). A escolha dos restantes critérios decorreu do facto de as *Born Globals* serem um fenómeno relativamente recente e associado a organizações jovens, que desafiando os modelos tradicionais, se internacionalizam de forma rápida e precoce, muitas vezes desde a sua criação (Bell, 1995; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Da aplicação destes pressupostos à amostra resulta um total de 14 empresas com perfil de *Born Globals*, ou seja, cerca de 12% do tecido empresarial inquirido. É importante destacar que estas pertencem a 5 dos 8 setores em análise, nomeadamente, os setores têxtil, do calçado, do mobiliário, do material de transporte e das máquinas e equipamento elétrico, o que corrobora a afirmação dos autores que defendem que estas empresas podem surgir em vários setores de atividade (Bell, 1995; Oviatt & McDougall, 1994). Nota-se ainda que o setor têxtil e o do calçado são os que têm maior representatividade - respetivamente 43% e 29% das empresas consideradas.

No que toca aos modos de entrada, quer iniciais quer atuais, verifica-se que as PME em análise optam maioritariamente por estratégias menos arriscadas e que implicam um menor compromisso de recursos, sendo que a Exportação Direta via Equipa Comercial é o modo preferencial (representa 63% dos modos de entrada iniciais e cerca de 64% dos atuais). Acresce

que nenhuma empresa opta pelo Licenciamento e/ou *Franchising*, apenas 3% tem subsidiárias comerciais e 0,4% possui subsidiárias industriais. Tal evidência pode dever-se ao facto de estas empresas adotarem uma atitude mais conservadora e optarem por mercados próximos, pelo que facilmente conseguem exportar os seus produtos, não suportando os custos (Brouthers & Nakos, 2004) e o elevado compromisso de recursos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Lu & Beamish, 2001; Tang & Liu, 2011) que as estratégias de entrada mais ousadas implicam.

A avaliação do impacto que a internacionalização teve para estas empresas revela que, em média, o volume de negócios foi o que apresentou resultados mais positivos com 4,4² e, logo de seguida, o próprio lucro da empresa (com 3,9), o que leva a acreditar que, tal como defendido por Sharma e Erramilli (2004), a internacionalização é uma boa maneira de a empresa aumentar os seus resultados operacionais e obter lucros acima do normal. Relativamente à gama de produtos é notável que 93% das empresas afirma que os seus produtos podem ser comercializados no mercado internacional. Além do mais, aproximadamente 48% das empresas menciona que os produtos comercializados no mercado externo tendem a ser iguais aos do mercado nacional. Ainda assim, cerca de 16% menciona a necessidade de os seus produtos terem sido alvo de adaptações significativas e 10% referem que são produtos completamente novos, o que vai ao encontro dos autores que defendem que as empresas devem modificar os seus produtos de modo a conseguirem responder rapidamente e de forma inovadora às mudanças do mercado (Ruzzier et al., 2006; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984). Importa referir que, a diminuta percentagem de empresas que altera os seus produtos e/ou desenvolve novos pode resultar do facto de que, por um lado, apenas 33% das empresas investiu em estudos de mercado pelo que não compreendem as especificidades e as necessidades requeridas pelo mercado. Por outro, somente 56% inclui atividades de Investigação & Desenvolvimento (I&D) na sua estratégia de internacionalização, pelo que a ausência de tais atividades impossibilita a aquisição de novos conhecimentos por parte dos recursos humanos e, por aí, inviabiliza o desenvolvimento de novas aplicações e alternativas.

Por fim, estabelecendo a ponte entre a experiência e a produtividade internacionais, observa-se que as empresas com menos de 10 anos de presença no mercado internacional, em média, apresentam uma produtividade inferior à apresentada pelas empresas com mais experiência internacional (ver Anexo IX), pelo que a resiliência poderá ser um aspeto

² Mediante o uso de uma escala de Likert de 5 níveis (1 – Muito Negativo; 2 – Negativo; 3 – Sem Impacto; 4 – Positivo; 5 – Muito Positivo)

determinante para a empresa conseguir alcançar resultados compensatórios no mercado externo. Além do mais, nota-se que as PME com menos experiência internacional apresentam uma produtividade máxima que corresponde a, aproximadamente, uma terça parte da produtividade das empresas com 10 ou mais anos no mercado externo (ver Anexo IX).

3.4 Análise dos Dados e Resultados

Alguns autores acreditam que a fase do processo de internacionalização em que se encontra uma empresa tem impacto ao nível do seu comportamento internacional, isto é, ao nível das suas motivações (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012), modos de entrada (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e dos recursos comprometidos ao mercado externo (Cavusgil, 1980; Chetty & Campbell-Hunt, 2003), bem como ao nível dos obstáculos enfrentados (Bilkey & Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Leonidou, 1995).

Deste modo, por forma a averiguar o impacto que o grau de maturidade, a dimensão e as características das empresas têm sobre o processo de internacionalização, recorreu-se ao Teste de Mann-Whitney que analisa a existência de diferenças estatisticamente significativas entre duas amostras independentes. Tornou-se então necessária a criação de três grupos dentro da amostra, cada um dos quais constituído por duas amostras independentes, nomeadamente, o Grupo Ocasão (o qual de um lado tem empresas cujo processo de internacionalização teve início antes da adesão de Portugal à União Europeia e, do outro, tem empresas cujo processo foi iniciado posteriormente), o Grupo *Born Globals* (que contrasta as *Born Globals* com empresas que seguem outros padrões de internacionalização) e o Grupo Intensidade Exportadora (constituído por PME cuja intensidade exportadora é superior ou igual a 70% e, por oposição, as que têm uma intensidade exportadora inferior). A análise foi efetivada mediante o uso do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), utilizando um nível de significância de 5%.

Em primeiro lugar, com a finalidade de se detetar, dentro de cada um dos grupos, a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível do envolvimento internacional, selecionaram-se sete variáveis, nomeadamente a idade da empresa, a sua experiência internacional (analisada pelo número de anos no mercado externo), o volume de negócios total e internacional, o número de mercados externos em que a empresa está presente, o investimento internacional (que analisa o modo de entrada da empresa no mercado externo) e a produtividade internacional.

No Grupo Ocasão, que contempla o momento em que as empresas iniciam o seu processo de internacionalização e avalia o impacto da adesão de Portugal à União Europeia, observam-se diferenças estatisticamente significativas ao nível da variável idade, experiência internacional e ao nível do número de mercados em que a empresa está presente, conforme verificável na Tabela 1.

Tabela 1 – Teste de Mann-Whitney: Envolvimento Internacional do Grupo Ocasão

Variável	<i>p-value</i>	Média	
		Antes UE	Período UE
Idade	0,000	48	28
Experiência Internacional	0,000	42	15
Número de Mercados	0,042	18	9

Analisando detalhadamente cada uma das variáveis nota-se que, ao nível da idade, as empresas que iniciaram o seu processo de internacionalização após a adesão nacional à UE, em média, têm uma idade inferior às que iniciaram o processo anteriormente (Tabela 1), ou seja, parte das empresas que foram constituídas antes da UE, no momento da adesão de Portugal a esta união económica já operavam no mercado internacional. Assim, acredita-se que as PME inquiridas seguiram o padrão nacional, isto é, em resultado da abertura dos mercados externos foram impulsionadas para a abordagem ao mercado internacional, pelo que a harmonização legislativa e das políticas económicas e comerciais apenas veio facilitar as questões burocráticas e cambiais. Por sua vez, no que respeita ao número de mercados em que as empresas estão presentes, é verificável que as PME que abordaram o mercado externo antes da adesão à UE estão presentes em mais mercados (Tabela 1), o que corrobora o modelo de Uppsala, isto é, vai ao encontro da tendência da empresa apresentar um envolvimento gradual com o mercado internacional, em resultado da aquisição de conhecimento e experiência (Cavusgil, 1980; Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Importa ainda referir que, não deixa de ser curioso o facto de não se encontrarem diferenças estatisticamente significativas ao nível do volume de negócios (total e internacional) e do investimento e produtividade internacionais, ou seja, contrariamente ao espectável, as empresas que iniciaram o processo de internacionalização mais atempadamente, quando

comparadas com empresas que o fizeram mais tardiamente, não apresentam necessariamente diferenças ao nível destas variáveis. Assim, acredita-se que não é o momento em que a empresa opta pela abordagem ao mercado internacional que condiciona a forma como atualmente a empresa está no mercado e a sua capacidade de comercialização.

Tabela 2 – Teste de Mann-Whitney: Envolvimento Internacional do Grupo *Born Globals*

Variável	<i>p-value</i>	Média	
		Born Globals	Não Born Globals
Idade	0,000	13	32
Experiência Internacional	0,044	12	19
VN Internacional	0,011	8 030 209,00	4 955 281,00
Produtividade Internacional	0,022	44,56	29,62

No que respeita ao Grupo *Born Globals* é possível encontrar-se diferenças estatisticamente significativas ao nível da variável idade e em termos da experiência, volume de negócios e produtividade internacionais (Tabela 2). Desde logo, as diferenças encontradas ao nível da idade e do número de anos de presença da empresa no mercado externo traduzem-se no facto das *Born Globals* serem tendencialmente mais recentes do que as empresas que seguem outros padrões de internacionalização (Tabela 2). O resultado obtido ao nível destas duas variáveis não é surpreendente dado que as *Born Globals* são, por definição, organizações mais jovens e que iniciam o processo de internacionalização praticamente desde a sua criação (Bell, 1995; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Em relação ao volume de negócios e produtividade internacionais, verifica-se que a tendência é as *Born Globals* apresentarem melhores resultados ao nível destes dois indicadores (Tabela 2), o que corrobora os autores que defendem que estas empresas apresentam uma elevada *performance* desde o momento em que são constituídas (Knight & Cavusgil, 2004).

Ainda em relação ao Grupo *Born Globals*, apesar da diferença não ser estatisticamente significativa, é possível observar que as *Born Globals* tendem a apresentar um volume de negócio superior ao das empresas que seguem padrões de internacionalização menos ousados (Anexo XII). O mesmo acontece ao nível do número de mercados alvo e do tipo de investimento

nesses mercados, sendo que por norma as *Born Globals* estão presentes em mais mercados e utilizam modos de entrada mais arriscados.

Tabela 3 – Teste de Mann-Whitney: Envolvimento Internacional do Grupo IE

Variável	<i>p-value</i>	Média	
		IE >= 70%	IE < 70%
Experiência Internacional	0,004	22	15
VN Total	0,000	9 950 505,00	6 713 617,00
VN Internacional	0,000	8 897 265,00	2 282 049,00
Produtividade Internacional	0,000	49,18	16,28

No Grupo da Intensidade Exportadora, que avalia o impacto da intensidade exportadora da empresa, notam-se diferenças estatisticamente significativas ao nível da experiência internacional (número de anos no mercado externo), ao nível do volume de negócios (total e internacional) e ao nível da produtividade internacional (Tabela 3). Em primeiro lugar, verifica-se que as empresas mais exportadoras tendem a estar presentes há mais tempo no mercado externo (Tabela 3), o que leva a supor que a aquisição de conhecimento, experiência e notoriedade no mercado externo conduzem a melhorias na *performance* internacional. Relativamente ao volume de negócios e à produtividade e volume de negócios internacionais, sobressai o facto de que as empresas mais exportadoras são tipicamente as que apresentam os melhores resultados ao nível das três variáveis (Tabela 3). Deste modo, tudo leva a querer que as empresas mais exportadoras, apresentando uma maior experiência internacional, conseguem ter uma maior visibilidade de mercado, ter mais capacidade produtiva e alcançar um volume de negócio nacional e internacional mais elevado.

Posteriormente, com o intuito de perceber se a fase do processo de internacionalização em que uma empresa se encontra tem impacto ao nível do seu comportamento internacional procurou-se identificar, dentro de cada um dos grupos, a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível das motivações para a internacionalização, ao nível dos modos de entrada e ao nível dos obstáculos encontrados pelas PME da região Norte.

Ao nível das motivações para a internacionalização não se verificam diferenças estatisticamente significativas no Grupo Ocasão (Tabela 4), o que poderá ser explicado pelo

facto de que, dada a abertura da economia, as empresas portuguesas mesmo antes da adesão de Portugal à UE, já realizavam trocas comerciais com este mercado, pelo que a adesão apenas veio facilitar as questões burocráticas e cambiais.

Tabela 4 – Teste de Mann-Whitney: Motivações do Grupo Ocasão

Motivação para a Internacionalização	<i>p-value</i>
Experiência e perfil do empresário	0,191
Mercado interno esgotado	0,092
Alargamento do leque de recursos	0,611
Acompanhar os clientes/parceiros	0,391
Acompanhar os concorrentes	0,501
Sistema de Incentivos em Portugal	0,093
Evolução tecnológica na Comunicação e Logística	0,086
Características do produto	0,402
Características dos RH disponíveis	0,532

Por oposição, no Grupo das *Born Globals*, observam-se diferenças estatisticamente significativas ao nível da valorização atribuída às características do produto, sendo que as *Born Globals*, em média, atribuem menor relevância a este aspeto (Tabela 5). Tal resultado não surpreende uma vez que, conforme referido anteriormente, estamos perante *Born Globals* de setores tradicionais, pelo que em concordância com o defendido por Knight e Cavusgil (2004), estas são essencialmente impulsionadas pela globalização e homogeneização das preferências dos consumidores, o que facilita o desenvolvimento de produtos e, conseqüentemente, conduz à perda da relevância dos mesmos para as empresas.

Tabela 5 – Teste de Mann-Whitney: Motivações do Grupo *Born Globals*

Motivação para a Internacionalização	<i>p-value</i>	Média	
		Born Globals	Não Born Globals
Características do produto	0,030	3,21	3,86

Não obstante, apesar da diferença não ser estatisticamente significativa, é possível observar que as *Born Globals*, quando comparadas com empresas que seguem padrões de internacionalização menos ousados, tendem a atribuir maior importância à experiência pessoal e ao perfil do empresário (Anexo XVII), revelando o papel fundamental que o empresário tem na decisão de internacionalizar as atividades da empresa. Pelo contrário, as *Born Globals* delegam menor relevância aos sistemas de incentivos à internacionalização, o que corrobora o facto destas empresas evoluírem mediante a aposta numa estratégia de internacionalização pró-ativa (Oviatt & McDougall, 1994).

No Grupo Intensidade Exportadora, encontram-se diferenças estatisticamente significativas na evolução tecnológica ao nível da comunicação e da logística (Tabela 6), sendo que as empresas mais exportadoras são também as que tendem a valorizar mais este fator enquanto impulsionador da internacionalização (Tabela 6), o que pode ser justificável pelo facto de que um volume de exportações superior tem implicações mais complexas na estrutura logística.

Tabela 6 – Teste de Mann-Whitney: Motivações do Grupo IE

Motivação para a Internacionalização	p-value	Média	
		IE >= 70%	IE < 70%
Evolução tecnológica na Comunicação e Logística	0,043	3,58	3,14

Adicionalmente, ao nível do Grupo Intensidade Exportadora, importa destacar que não deixa de ser curioso o facto de não se encontrarem diferenças estatisticamente significativas ao nível do alargamento do leque de recursos (humanos, financeiros), ou seja, esperava-se que as empresas mais exportadoras sobrevalorizassem este fator dado que uma intensidade exportadora superior implicaria um maior empenhamento de recursos. Ainda assim, apesar da diferença não ser estatisticamente significativa, nota-se que as empresas mais exportadoras atribuem maior relevância ao alargamento do leque de recursos (Anexo XVIII).

No que respeita aos modos de entrada (iniciais e atuais) somente no Grupo *Born Globals* é que são encontradas diferenças estatisticamente significativas (Tabela 7). Neste grupo, as estratégias de entrada, quer iniciais quer atuais, são significativamente distintas nos quatro mercados mais importantes para a empresa em termos do volume de negócios, o que vai ao

encontro do facto de que, dado nascerem para o mercado internacional, as *Born Globals* sentem necessidade de gerir as operações localmente, pelo que tendem a desafiar os modelos tradicionais, internacionalizando-se de forma rápida e mediante estratégias internacionais mais arriscadas (Bell, 1995; Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Oviatt & McDougall, 1994).

Tabela 7 – Teste de Mann-Whitney: Modos de Entrada do Grupo *Born Globals*

Modos de Entrada	<i>p-value</i>
Estratégia Inicial – 1º Mercado	0,001
Estratégia Inicial – 2º Mercado	0,017
Estratégia Inicial – 3º Mercado	0,017
Estratégia Inicial – 4º Mercado	0,038
Estratégia Inicial – 5º Mercado	0,104
Estratégia Atual – 1º Mercado	0,001
Estratégia Atual – 2º Mercado	0,023
Estratégia Atual – 3º Mercado	0,027
Estratégia Atual – 4º Mercado	0,046
Estratégia Atual – 5º Mercado	0,126

Relativamente aos obstáculos encontrados pelas empresas no mercado internacional, notam-se diferenças estatisticamente significativas nos três grupos de teste. Desde logo, no Grupo Ocasão, constata-se diferenças estatisticamente significativas ao nível das limitações na área da logística (Tabela 8), sendo que as empresas que se internacionalizaram antes da adesão à UE atribuem menor relevância a esta barreira (Anexo XXII), o que pode ser explicado pelo facto de serem empresas mais maduras e com maior experiência internacional e, como tal, são empresas que já ultrapassaram esta barreira.

Tabela 8 – Teste de Mann-Whitney: Obstáculos do Grupo Ocasão

Obstáculos Encontrados à Internacionalização	<i>p-value</i>	Média	
		Antes UE	Período UE
Limitações na área da logística	0,037	1,71	2,42

Ainda em relação ao Grupo Ocasão, apesar da diferença não ser estatisticamente significativa, é possível observar que as empresas que avançaram para o mercado externo antes da adesão à UE tendem a exteriorizar maiores constrangimentos decorrentes das questões burocráticas, legais e políticas, uma tendência que poderá derivar do facto de estarem presentes em mais mercados e ficarem sujeitas a distintas leis e políticas. De forma contrária, as PME que se internacionalizaram após a adesão nacional à UE revelam-se mais condicionadas pelas barreiras linguísticas e culturais, a necessidade de alterar os seus produtos e a falta de conhecimento e experiência internacional (Anexo XXII), barreiras que podem ser explicadas pelo facto de apresentarem menor maturidade e reconhecimento internacionais.

No Grupo *Born Globals* são notórias diferenças estatisticamente significativas ao nível da burocracia e dos aspetos legais e políticos, sendo que as *Born Globals* tendem a atribuir menor importância a estas questões (Tabela 9). Tal desperta alguma curiosidade uma vez que, tratando-se de empresas que atuam num número superior de mercados, encontram-se sujeitas a diferentes leis e políticas, pelo que era espectável que atribuíssem maior importância a estas questões. Acredita-se, no entanto, que o resultado obtido poderá decorrer do facto de os empresários das *Born Globals* serem menos avessos ao risco e terem uma maior capacidade de perceção dos riscos comerciais, económicos e políticos intrínsecos aos mercados externos.

Tabela 9 – Teste de Mann-Whitney: Obstáculos do Grupo *Born Globals*

Obstáculos Encontrados à Internacionalização	<i>p-value</i>	Média	
		Born Globals	Não Born Globals
Burocracia, aspetos legais e políticos	0,004	1,93	2,94

Por sua vez, no Grupo Intensidade Exportadora verificam-se diferenças significativas ao nível das lacunas de conhecimento, da concorrência e das limitações logísticas (Tabela 10), pelo que é notório que as três barreiras indicadas são mais relevantes para as empresas com intensidade exportadora inferior a 70% (Tabela 10), revelando que as empresas mais exportadoras já adquiriram experiência, conhecimento e quota de mercado suficientes para ultrapassar estes obstáculos.

Tabela 10 – Teste de Mann-Whitney: Obstáculos do Grupo IE

Obstáculos Encontrados à Internacionalização	p-value	Média	
		IE >= 70%	IE < 70%
Lacunhas de conhecimentos	0,040	2,11	2,52
Concorrência no mercado de destino	0,006	2,87	3,62
Limitações na área da logística	0,010	2,04	2,58

4. Contribuições e Limitações

Conforme referido anteriormente, o intuito deste estudo foi o de procurar perceber o modo como as PME da região Norte abordam os mercados internacionais, uma vez que não existe muita informação sobre a região ao nível da investigação desta temática. Desta forma, o presente estudo contribui para um melhor entendimento dos fatores que afetam a internacionalização das pequenas e médias empresas nortenhas, revelando que estas empresas tendem a ser impulsionadas a abordar o mercado internacional por fatores internos (tais como as características do empresário e do produto) e não em resposta ao ambiente externo, como é o caso dos sistemas de incentivos à internacionalização, algo que vem corroborar a literatura existente. Nota-se, no entanto, que apesar de os incentivos externos não serem a causa da internacionalização das empresas, quando estes são disponibilizados, as PME da região evidenciam que usufruem dos mesmos.

Adicionalmente, o estudo revela que estas empresas são extremamente influenciadas pela perceção do risco, pelo que optam preferencialmente por estratégias de entrada associadas a uma menor assunção de risco e por mercados mais próximos física e culturalmente. O estudo em causa dá ainda a indicação de que o grande obstáculo à internacionalização é, para estas empresas, a forte concorrência nos mercados de destino, a qual é resultante da presença de grandes *players* internacionais. Tal evidência não é sustentada pela literatura existente, visto que os autores desta temática defendem que os principais obstáculos à internacionalização das PME se prendem com a falta de recursos humanos e financeiros, bem como de conhecimento e experiência internacional.

Relativamente aos produtos comercializados no mercado externo, a maioria das empresas estudadas não lhes confere adaptações, o que poderá resultar de três fatores,

nomeadamente, estar-se perante empresas que nasceram direcionadas para o mercado externo (*Born Globals*) e, como tal, o desenvolvimento dos produtos é, desde logo, função das características da procura internacional. Alternativamente, a opção pela não adaptação dos produtos poderá resultar dos elevados custos que a empresa incorreria e, por último, poderá derivar da falta de conhecimento resultante da inexistência de estudos de mercado que, conseqüentemente, conduz a uma falta de conhecimento quanto às características específicas de cada mercado.

Ao nível da produtividade internacional, o estudo mostra que as empresas com maior experiência internacional apresentam maiores índices de produtividade, o que leva a pensar que a resiliência é necessária para as PME alcançarem resultados compensatórios no mercado externo. Os resultados da presente pesquisa também demonstram que as empresas que iniciaram o processo de internacionalização mais atempadamente, embora não apresentem diferenças ao nível do modo como abordam o mercado, acabam por estar presentes num número superior de mercados. Adicionalmente, o estudo evidencia que as empresas mais exportadoras são, precisamente, as que iniciaram a internacionalização há mais tempo, apresentando melhores resultados quer ao nível do volume de negócios nacional e internacional, quer ao nível da sua produtividade internacional. Em virtude de tais resultados é possível inferir que a resiliência das empresas permite a aquisição de conhecimentos e experiência, os quais conduzem a melhorias na sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, a melhorias em termos do volume de negócios nacional e internacional.

No que respeita às *Born Globals*, a pesquisa revela que estas são efetivamente mais jovens e estão presentes há menos anos no mercado externo, mas apresentam melhores resultados ao nível do volume de negócios e produtividade internacionais, aspetos que corroboram a literatura existente.

Deste modo, no domínio da gestão, esta pesquisa fornece importantes conhecimentos sobre o processo de internacionalização do tecido empresarial do norte de Portugal e diretrizes quanto às melhores práticas a implementar pelas empresas no decorrer do processo, uma vez que, à medida que uma empresa se expande para os mercados internacionais, necessita desenvolver estruturas e modos de operação consoante os recursos e competências internos disponíveis e as exigências do mercado externo. Por sua vez, no domínio das políticas públicas nacionais, o estudo revela que é importante que o Governo português reveja as suas políticas

e estratégias por forma a que estas se ajustem à realidade empresarial e sejam importantes impulsionadoras da internacionalização da economia nacional.

É notório que a pesquisa se limitou a alguns setores de atividade, pelo que pesquisas futuras poderão abordar outros setores e uma amostra mais alargada de empresas. Poderão ainda ser desenvolvidas pesquisas semelhantes para outras regiões de Portugal.

5. Bibliografia

- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82. doi:10.2307/1251145
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490432
- Andersson, P. (2002). Connected internationalisation processes: The case of internationalising channel intermediaries. *International Business Review*, 11(3), 365-383. doi:10.1016/S0969-5931(01)00065-8
- Audrey, G., David, C., & Ken, G. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11. doi:10.1108/02634500110363583
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199602)17:2<151::aid-smj799>3.3.co;2-q
- Benito, G. R. G., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards More Realistic Conceptualisations of Foreign Operation Modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455-1470.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bilkey, W. J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship-Theory and Practice*, 28(3), 229-247. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G

- Cavusgil, T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Che Senik, Z., Mat Isa, R., Md Sham, R., & Ayob, A. H. (2014). A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies. *Jurnal Pengurusan*, 41, 25-42.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93. doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
- Comissão Europeia (s.d.). Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs). *Comissão Europeia*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/growth/smes>
- Comissão Europeia (s.d.). What is an SME?. *Comissão Europeia*. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Comissão Europeia (2016). Guia do utilizador relativo à definição de PME. *União Europeia*. doi:10.2873/866337
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476. doi:10.1108/02651330910971986
- David, L., & Jane, K. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, 18(6), 420-433. doi:10.1108/02640470010361178
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593. doi:10.1007/s10490-007-9074-z
- European Bank (s.d.). Why small businesses matter. *European Bank*. Retrieved from <http://www.ebrd.com/smallbusiness>
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25-49. doi:10.1016/S0969-5931(00)00039-1

Gabrielsson, M., & Manek Kirpalani, V. H. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.03.005>

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters - The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.

Hadley, R. D., & Wilson, H. I. M. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697-717. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.01.001>

Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23(1), 4-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.002>

INE (2018). Volume de negócios (€) das empresas por localização geográfica (NUTS - 2013) e atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008513&contexto=bd&selTab=tab2

Informa D&B (2017). Firmografia 2016. *Informa D&B*. Retrieved from <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2541>

Instituto Nacional de Estatística (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3. *Instituto Nacional de Estatística*. Retrieved from https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Jim, B. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75. doi:10.1108/03090569510097556

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. doi:10.1108/02651339010137414

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization Of The Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Karise, H., Barry, Q., & Nicholas, A. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534. doi:10.1108/14626000610705723
- Karlsson, C., & Dahlberg, R. (2003). Entrepreneurship, Firm Growth and Regional Development in the New Economic Geography: Introduction. *Small Business Economics*, 21(2), 73-76. doi:10.1023/a:1025036125745
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171. doi: [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00042-4](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00042-4)
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51, 93-102. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.011
- Knight, G. A., & Tamer Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 124-141. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400096
- Korsakiene, R., & Tvaronavičiene, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. doi:10.3846/16111699.2011.620138
- Kuan, Y. W., & Elaine, A. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61. doi:10.1108/13673270410541033
- Kumar, N. (2012). The resource dynamics of early internationalising Indian IT firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 255-278. doi:10.1007/s10843-012-0092-7
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.

- Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485. doi:10.1108/02651330610703409
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586. doi:10.1002/smj.184
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48. doi:10.1007/s10843-006-8000-7
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906. doi:10.2307/1556418
- Mitja, R., D., H. R., & Bostjan, A. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. doi:10.1108/14626000610705705
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?. *Journal of International Management*, 16(1), 60-77. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002>
- OCDE (2000). Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. OCDE. Retrieved from <http://www.oecd.org/cfe/smes/1918307.pdf>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Pangarkar, N., & Yuan, L. (2009). Location in Internationalization Strategy: Determinants and Consequences. *Multinational Business Review*, 17(2), 37-68. doi:10.1108/1525383X200900009
- PORDATA (2017). Empresas: total e por dimensão. PORDATA. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>
- PORDATA (2017). Volume de negócios das empresas: total e por dimensão. PORDATA. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2914>

- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513-538. doi:10.1007/s10843-016-0187-7
- R.P. uit Beijerse. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179. doi:10.1108/13673270010372297
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15-29. doi:10.1002/cjas.3
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. doi:10.1080/10696679.2004.11658509
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export barriers - Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Sylvie, C., & Colin, C. H. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820. doi:10.1108/03090560310465152
- Tang, J. a., & Liu, B. (2011). A Network Based Theory of Foreign Market Entry Mode and Post-entry Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 50-59.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. doi:10.1108/02651331311321963
- Varintorn, S., Nazrul, I., & Uday, K. (2009). Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 63-80. doi:10.1108/17410390910922831
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363. doi:10.2307/256683

6. Anexos

Anexo I - Inquérito

Inquérito P3I - Internacionalização das PME do Norte (Região NUT II)

Responsável pelas informações: _____ Função: _____

1. Empresa

Designação: _____ NIF: _____

Ano de início de atividade: _____ Ano de início da internacionalização: _____ (Intensidade Exportadora >5%)

Volume de negócios (milhares € / 2016): _____ Volume de negócios internacional (milhares € / 2016): _____

Nº. Trabalhadores (2016): _____

Nº de países de exportação (2016): União Europeia (UE) - _____ Fora da UE - _____

Fora da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) - _____

Proporção da gama de produtos que é internacionalizável (% / 2016): _____

2. Motivações para a internacionalização

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

Motivações para a internacionalização	1	2	3	4	5
Experiência pessoal e perfil do empresário					
Mercado interno esgotado					
Alargamento do leque de recursos (humanos, financeiros)					
Acompanhar percurso de clientes/parceiros					
Acompanhar percurso de concorrentes					
Sistema de Incentivos à internacionalização em Portugal					
Evolução tecnológica ao nível da comunicação e logística					
Características do produto					
Características dos Recursos Humanos disponíveis					

3. Critérios de escolha de Mercados

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

Critérios de escolha de Mercados	1	2	3	4	5
Proximidade física					
Proximidade linguística e cultural					
Dimensão / potencial do Mercado					
Contacto comercial já existente					
Acompanhar concorrentes					
Potencial antecipado do produto no mercado destino					
Efeitos na competitividade do preço					
Mercados tradicionais para o setor					

4. Ranking dos Mercados Internacionais mais importantes para a Empresa de acordo com o Volume de Negócios atual

Países	
1º. Mercado	
2º. Mercado	
3º. Mercado	
4º. Mercado	
5º. Mercado	

4.1. Estratégias de entrada inicial por mercado internacional, para os mercados mais importantes

	1. Exportações Indiretas via distribuidor independente	2. Exportações Diretas via equipa comercial	3. Exportações Diretas via Agente Local	4. Licenciamento / Franchising	5. Subsidiária Comercial	6. Subsidiária Industrial
1º. Mercado						
2º. Mercado						
3º. Mercado						
4º. Mercado						
5º. Mercado						

4.2. Estratégias utilizadas atualmente por mercado internacional, para os mercados mais importantes

	1. Exportações Indiretas via distribuidor independente	2. Exportações Diretas via equipa comercial	3. Exportações Diretas via Agente Local	4. Licenciamento / Franchising	5. Subsidiária Comercial	6. Subsidiária Industrial
1º. Mercado						
2º. Mercado						
3º. Mercado						
4º. Mercado						
5º. Mercado						

5. Classifique o impacto da internacionalização da sua empresa ao nível dos seguintes indicadores

(1 - Muito negativo; 2 - Negativo; 3 - Sem Impacto; 4 – Positivo; 5 - Muito Positivo)

Indicador	1	2	3	4	5
Volume de negócios					
Volume de negócios Nacional					
Lucros					
Endividamento					
Novas áreas de negócio					

6. Principais obstáculos encontrados à internacionalização

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

Obstáculos encontrados à internacionalização	1	2	3	4	5
Lacunas de conhecimentos sobre o mercado internacional					
Barreiras linguísticas e culturais					
Quadros com insuficiente experiência internacional					
Necessidade de efetuar alterações significativas aos produtos					
Acesso a financiamento					
Risco cambial					
Obrigatoriedade de estabelecimento de estrutura organizacional no exterior					
Concorrência no mercado de destino					
Limitações na área da logística					
Burocracia e aspetos legais e políticos nos países de destino					

7. Como caracteriza os produtos internacionalizados

Os mesmos produtos comercializados em território nacional	
Produtos com ligeiras adaptações (<i>packaging</i> , traduções, aspetos legais)	
Produtos com adaptações significativas	
Novos Produtos	

8. Outros aspetos revelantes relativos ao processo de internacionalização

Fator	Sim	Não
Dispõem de Website em duas ou mais línguas?		
A estratégia de internacionalização inclui o departamento de I&D ou incorporou atividades de I&D?		
O processo de internacionalização dispôs de apoios/incentivos estatais/comunitários?		
Participou em ações coletivas de internacionalização (ex.: Stands comuns em feiras, roadshows, atividades de associações empresariais)?		
Investiu em estudos de mercado durante o processo de internacionalização?		
A quota de mercado nacional continuou a crescer após o arranque do processo de internacionalização?		

9. Apoios à internacionalização

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

Apoio à Internacionalização	1	2	3	4	5
Sistema de incentivos de apoio à internacionalização					
Iniciativas coletivas através de ações de prospeção nos mercados externos (missões coletivas)					
Iniciativas coletivas através de ações de presença nos mercados externos (feiras)					
Iniciativas coletivas através de ações de promoção e marketing internacional					
Estabelecimento de plataformas de partilha de conhecimento sobre internacionalização					
Reforço das estruturas de apoio coletivas nos mercados de destino					
Formação para capacitação para mercados internacionais					
Financiamento através de linhas e seguros de crédito					

Anexo II – Códigos da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE)

Setor	CAE
Setor das Bebidas	110
Setor Têxtil	131, 132, 133, 139, 141, 142 e 143
Setor do Calçado	152
Setor dos Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas	221 e 222
Setor dos Metais	241, 242, 243, 244, 245, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257 e 259
Setor das Máquinas e Equipamento Elétrico	271, 272, 273, 274, 275, 279, 281, 282, 283, 284 e 289
Setor do Material de Transporte	291, 292 e 293
Setor do Mobiliário	310

Anexo III – Composição Setorial da População

Setores	Volume Negócios Total	Volume Negócios Internacional	Emprego (nº indivíduos)
Setor do Mobiliário	581 344 991	335 436 527	9 248
Setor dos Metais	2 057 685 681	912 989 468	21 887
Setor do Calçado	1 398 619 436	998 410 318	21 563
Setor dos Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas	814 997 501	324 071 312	6 978
Setor Têxtil	3 887 963 211	2 478 037 192	49 473
Setor das Bebidas	382 711 023	142 105 502	1 728
Setor das Máquinas e Equipamento Elétrico	910 975 596	540 113 272	9 472
Setor do Material de Transporte	243 143 279	148 934 677	2 910
Total	10 277 440 718	5 880 098 267	123 259

Anexo IV – Composição Setorial da População

Setores	Frequência	Peso
Setor do Mobiliário	222	9,3%
Setor dos Metais	523	21,8%
Setor do Calçado	345	14,4%
Setor dos Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas	145	6,0%
Setor Têxtil	846	35,3%
Setor das Bebidas	51	2,1%
Setor das Máquinas e Equipamento Elétrico	221	9,2%
Setor do Material de Transporte	45	1,9%
Total	2 398	100%

Anexo V – Composição Setorial da Amostra

Setores	Frequência	Peso
Setor do Mobiliário	14	11,7%
Setor dos Metais	25	20,8%
Setor do Calçado	17	14,2%
Setor dos Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas	9	7,5%
Setor Têxtil	22	18,3%
Setor das Bebidas	11	9,2%
Setor das Máquinas e Equipamento Elétrico	15	12,5%
Setor do Material de Transporte	7	5,8%
Total	120	100%

Anexo VI – Dispersão Geográfica da Amostra

Região Norte - NUT III	Frequência	Peso
Área Metropolitana do Porto	41	34,2%
Alto Minho	8	6,7%
Tâmega e Sousa	22	18,3%
Terras de Trás-os-Montes	3	2,5%
Ave	14	11,7%
Douro	8	6,7%
Cávado	22	18,3%
Alto Tâmega	2	1,7%
Total	120	100%

Anexo VII – Empregabilidade da Amostra

Número de Empregados	Frequência	Peso
[10 ; 24]	22	18,3%
[25 ; 49]	23	19,2%
[50 ; 99]	36	30,0%
[100 ; 249]	39	32,5%
Total	120	100%

Anexo VIII – Volume de Negócio e Capacidade Empregadora da Amostra em 2016

Setores	VN Total	VN Internacional	Nº. Trabalhadores
Setor do Mobiliário	53 898 507	37 137 930	868
Setor dos Metais	167 745 648	80 660 653	1 523
Setor do Calçado	127 913 000	117 295 000	1 802
Setor dos Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas	157 300 000	58 187 000	916
Setor Têxtil	240 350 656	206 678 431	2 263
Setor das Bebidas	56 646 551	27 192 576	381
Setor das Máquinas e Equipamento Elétrico	118 011 115	81 477 565	1 192
Setor do Material de Transporte	61 797 436	29 053 585	655
Total	983 662 913	637 682 740	9 600

Anexo IX – Experiência e Produtividade Internacionais da Amostra em 2016

Experiência Internacional	Produtividade Internacional Média	Produtividade Internacional Máxima
<10 anos	25,37	108,66
>= 10 anos	34,14	332,01

Anexo X – Resultados Teste Mann-Whitney para o Grupo Ocasão

	Ranks			
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Idade	1	14	100,79	1411,00
	2	106	55,18	5849,00
	Total	120		
Experiência Internacional (nº de anos)	1	14	113,50	1589,00
	2	106	53,50	5671,00
	Total	120		
Volume de Negócios (€/2016)	1	14	66,79	935,00
	2	106	59,67	6325,00
	Total	120		
Volume de Negócios Internacional (€/2016)	1	14	72,61	1016,50
	2	106	58,90	6243,50
	Total	120		
Nº Mercados	1	14	78,18	1094,50
	2	106	58,17	6165,50
	Total	120		
Investimento Internacional	1	14	61,79	865,00
	2	106	60,33	6395,00
	Total	120		
Produtividade Internacional	1	14	70,50	987,00
	2	106	59,18	6273,00
	Total	120		

Anexo XI – Teste Mann-Whitney: Estatística Teste do Grupo Ocasão

	Idade	Experiência Internacional (nº de anos)	VN (€/2016)	VNI (€/2016)	Nº Mercados	Invest. Internacional	Prod. Internacional
U de Mann-Whitney	178	,000	654,00	572,50	494,50	724,00	602,00
Wilcoxon W	5849	5671,000	6325,00	6243,50	6165,50	6395,000	6273,00
Z	-4,613	-6,070	-,720	-1,386	-2,031	-,390	-1,144
Significância Assint. (Bilateral)	,000	,000	,472	,166	,042	,697	,252
a. Variável de Agrupamento: GRUPO							

Anexo XII – Resultados Teste Mann-Whitney para o Grupo *Born Globals*

	Ranks			
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Idade	1	14	19,11	267,50
	2	106	65,97	6992,50
	Total	120		
Experiência Internacional (nº de anos)	1	14	42,93	601,00
	2	106	62,82	6659,00
	Total	120		
Volume de Negócios (€ / 2016)	1	14	74,71	1046,00
	2	106	58,62	6214,00
	Total	120		
Volume de Negócios Internacional (€ / 2016)	1	14	82,82	1159,50
	2	106	57,55	6100,50
	Total	120		
Nº Mercados	1	14	65,82	921,50
	2	106	59,80	6338,50
	Total	120		
Investimento Internacional	1	14	66,07	925,00
	2	106	59,76	6335,00
	Total	120		
Produtividade Internacional	1	14	80,46	1126,50
	2	106	57,86	6133,50
	Total	120		

Anexo XIII – Teste Mann-Whitney: Estatística Teste do Grupo *Born Globals*

	Idade	Experiência Internacional (nº de anos)	VN (€/2016)	VNI (€/2016)	Nº Mercados	Invest. Internacional	Prod. Internacional
U de Mann-Whitney	162,5	496,000	543,00	429,50	667,500	664,000	462,500
Wilcoxon W	267,5	601,000	6214,0	6100,50	6338,500	6335,000	6133,500
Z	-4,740	-2,012	-1,627	-2,555	-,611	-1,689	-2,285
Significância Assint. (Bilateral)	,000	,044	,104	,011	,541	,091	,022
a. Variável de Agrupamento: GRUPO							

Anexo XIV – Resultados Teste Mann-Whitney para o Grupo Intensidade Exportadora

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Idade	1	55	63,22	3477,00
	2	65	58,20	3783,00
	Total	120		
Experiência Internacional (nº de anos)	1	55	70,51	3878,00
	2	65	52,03	3382,00
	Total	120		
Volume de Negócios (€ / 2016)	1	55	73,35	4034,50
	2	65	49,62	3225,50
	Total	120		
Volume de Negócios Internacional (€ / 2016)	1	55	84,81	4664,50
	2	65	39,93	2595,50
	Total	120		
Nº Mercados	1	55	62,42	3433,00
	2	65	58,88	3827,00
	Total	120		
Investimento Internacional	1	55	60,77	3342,50
	2	65	60,27	3917,50
	Total	120		
Produtividade Internacional	1	55	82,95	4562,00
	2	65	41,51	2698,00
	Total	120		

Anexo XV – Teste Mann-Whitney: Estatística Teste do Grupo IE

	Idade	Experiência Internacional (nº de anos)	VN (€/2016)	VNI (€/2016)	Nº Mercados	Invest. Internacional	Prod. Internacional
U de Mann-Whitney	1638	1237,000	1080,50	450,500	1682,000	1772,500	553,000
Wilcoxon W	3783	3382,000	3225,50	2595,50	3827,000	3917,500	2698,000
Z	-,788	-2,901	-3,725	-7,043	-,558	-,209	-6,502
Significância Assint. (Bilateral)	,431	,004	,000	,000	,577	,834	,000

a. Variável de Agrupamento: GRUPO

Anexo XVI – Resultados Teste Mann-Whitney: Motivações do Grupo Ocasão

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Experiência pessoal e perfil do empresário	1	14	49,68	695,50
	2	106	61,93	6564,50
	Total	120		
Mercado interno esgotado	1	14	74,79	1047,00
	2	106	58,61	6213,00
	Total	120		
Alargamento do leque de recursos (humanos, financeiros)	1	14	64,82	907,50
	2	106	59,93	6352,50
	Total	120		
Acompanhar percurso de clientes/parceiros	1	14	67,50	945,00
	2	106	59,58	6315,00
	Total	120		
Acompanhar percurso de concorrentes	1	14	66,21	927,00
	2	106	59,75	6333,00
	Total	120		
Sistema de Incentivos à internacionalização em Portugal	1	14	74,82	1047,50
	2	106	58,61	6212,50
	Total	120		
Evolução tecnológica ao nível da comunicação e logística	1	14	74,71	1046,00
	2	106	58,62	6214,00
	Total	120		
Características do produto	1	14	67,36	943,00
	2	106	59,59	6317,00
	Total	120		
Características dos Recursos Humanos disponíveis	1	14	65,68	919,50
	2	106	59,82	6340,50
	Total	120		

Anexo XVII – Resultados Teste Mann-Whitney: Motivações do Grupo *Born Globals*

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Experiência pessoal e perfil do empresário	1	14	68,68	961,50
	2	106	59,42	6298,50
	Total	120		
Mercado interno esgotado	1	14	55,04	770,50
	2	106	61,22	6489,50
	Total	120		
Alargamento do leque de recursos (humanos, financeiros)	1	14	60,89	852,50
	2	106	60,45	6407,50
	Total	120		
Acompanhar percurso de clientes/parceiros	1	14	64,89	908,50
	2	106	59,92	6351,50
	Total	120		
Acompanhar percurso de concorrentes	1	14	66,36	929,00
	2	106	59,73	6331,00
	Total	120		
Sistema de Incentivos à internacionalização em Portugal	1	14	50,46	706,50
	2	106	61,83	6553,50
	Total	120		
Evolução tecnológica ao nível da comunicação e logística	1	14	50,39	705,50
	2	106	61,83	6554,50
	Total	120		
Características do produto	1	14	42,71	598,00
	2	106	62,85	6662,00
	Total	120		
Características dos Recursos Humanos disponíveis	1	14	50,86	712,00
	2	106	61,77	6548,00
	Total	120		

Anexo XVIII – Resultados Teste Mann-Whitney: Motivações do Grupo IE

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Experiência pessoal e perfil do empresário	1	55	66,07	3634,00
	2	65	55,78	3626,00
	Total	120		
Mercado interno esgotado	1	55	63,48	3491,50
	2	65	57,98	3768,50
	Total	120		
Alargamento do leque de recursos (humanos, financeiros)	1	55	65,12	3581,50
	2	65	56,59	3678,50
	Total	120		
Acompanhar percurso de clientes/parceiros	1	55	62,73	3450,00
	2	65	58,62	3810,00
	Total	120		
Acompanhar percurso de concorrentes	1	55	60,95	3352,50
	2	65	60,12	3907,50
	Total	120		
Sistema de Incentivos à internacionalização em Portugal	1	55	60,40	3322,00
	2	65	60,58	3938,00
	Total	120		
Evolução tecnológica ao nível da comunicação e logística	1	55	67,10	3690,50
	2	65	54,92	3569,50
	Total	120		
Características do produto	1	55	58,90	3239,50
	2	65	61,85	4020,50
	Total	120		
Características dos Recursos Humanos disponíveis	1	55	61,60	3388,00
	2	65	59,57	3872,00
	Total	120		

Anexo XIX – Resultados Teste Mann-Whitney: Modos de Entrada do Grupo Ocasião

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Estratégias de entrada - 1º Mercado	1	14	58,29	816,00
	2	106	60,79	6444,00
	Total	120		
Estratégias de entrada - 2º Mercado	1	13	58,35	758,50
	2	103	58,52	6027,50
	Total	116		
Estratégias de entrada - 3º Mercado	1	13	54,88	713,50
	2	94	53,88	5064,50
	Total	107		
Estratégias de entrada - 4º Mercado	1	13	39,19	509,50
	2	78	47,13	3676,50
	Total	91		
Estratégias de entrada - 5º Mercado	1	12	32,50	390,00
	2	59	36,71	2166,00
	Total	71		
Estratégias utilizadas atualmente - 1º Mercado	1	14	56,96	797,50
	2	105	60,40	6342,50
	Total	119		
Estratégias utilizadas atualmente - 2º Mercado	1	13	57,27	744,50
	2	102	58,09	5925,50
	Total	115		
Estratégias utilizadas atualmente - 3º Mercado	1	13	53,35	693,50
	2	93	53,52	4977,50
	Total	106		
Estratégias utilizadas atualmente - 4º Mercado	1	13	38,96	506,50
	2	79	47,74	3771,50
	Total	92		
Estratégias utilizadas atualmente - 5º Mercado	1	12	32,33	388,00
	2	60	37,33	2240,00
	Total	72		

Anexo XX – Teste Mann-Whitney: Modos Entrada do Grupo *Born Globals*

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Estratégias de entrada - 1º Mercado	1	14	84,71	1186,00
	2	106	57,30	6074,00
	Total	120		
Estratégias de entrada - 2º Mercado	1	14	75,68	1059,50
	2	102	56,14	5726,50
	Total	116		
Estratégias de entrada - 3º Mercado	1	13	70,58	917,50
	2	94	51,71	4860,50
	Total	107		
Estratégias de entrada - 4º Mercado	1	12	58,38	700,50
	2	79	44,12	3485,50
	Total	91		
Estratégias de entrada - 5º Mercado	1	11	43,27	476,00
	2	60	34,67	2080,00
	Total	71		
Estratégias utilizadas atualmente - 1º Mercado	1	14	83,29	1166,00
	2	105	56,90	5974,00
	Total	119		
Estratégias utilizadas atualmente - 2º Mercado	1	14	74,29	1040,00
	2	101	55,74	5630,00
	Total	115		
Estratégias utilizadas atualmente - 3º Mercado	1	13	68,73	893,50
	2	93	51,37	4777,50
	Total	106		
Estratégias utilizadas atualmente - 4º Mercado	1	12	58,42	701,00
	2	80	44,71	3577,00
	Total	92		
Estratégias utilizadas atualmente - 5º Mercado	1	11	43,32	476,50
	2	61	35,27	2151,50
	Total	72		

Anexo XXI – Resultados Teste Mann-Whitney: Modos Entrada do Grupo IE

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Estratégias de entrada - 1º Mercado	1	55	60,38	3321,00
	2	65	60,60	3939,00
	Total	120		
Estratégias de entrada - 2º Mercado	1	54	60,42	3262,50
	2	62	56,83	3523,50
	Total	116		
Estratégias de entrada - 3º Mercado	1	52	55,13	2866,50
	2	55	52,94	2911,50
	Total	107		
Estratégias de entrada - 4º Mercado	1	45	45,21	2034,50
	2	46	46,77	2151,50
	Total	91		
Estratégias de entrada - 5º Mercado	1	37	36,11	1336,00
	2	34	35,88	1220,00
	Total	71		
Estratégias utilizadas atualmente - 1º Mercado	1	54	60,86	3286,50
	2	65	59,28	3853,50
	Total	119		
Estratégias utilizadas atualmente - 2º Mercado	1	53	60,01	3180,50
	2	62	56,28	3489,50
	Total	115		
Estratégias utilizadas atualmente - 3º Mercado	1	51	55,21	2815,50
	2	55	51,92	2855,50
	Total	106		
Estratégias utilizadas atualmente - 4º Mercado	1	46	46,36	2132,50
	2	46	46,64	2145,50
	Total	92		
Estratégias utilizadas atualmente - 5º Mercado	1	38	37,16	1412,00
	2	34	35,76	1216,00
	Total	72		

Anexo XXII – Resultados Teste Mann-Whitney: Obstáculos do Grupo Ocasão

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Lacunas de conhecimentos sobre o mercado internacional	1	14	46,71	654,00
	2	106	62,32	6606,00
	Total	120		
Barreiras linguísticas e culturais	1	14	54,11	757,50
	2	106	61,34	6502,50
	Total	120		
Quadros com insuficiente experiência internacional	1	14	55,96	783,50
	2	106	61,10	6476,50
	Total	120		
Necessidade de efetuar alterações significativas aos produtos	1	14	57,21	801,00
	2	106	60,93	6459,00
	Total	120		
Acesso a financiamento	1	14	46,00	644,00
	2	106	62,42	6616,00
	Total	120		
Risco cambial	1	14	60,29	844,00
	2	106	60,53	6416,00
	Total	120		
Obrigatoriedade de estabelecimento de estrutura organizacional no exterior	1	14	47,04	658,50
	2	106	62,28	6601,50
	Total	120		
Concorrência no mercado de destino	1	14	52,96	741,50
	2	106	61,50	6518,50
	Total	120		
Limitações na área da logística	1	14	42,93	601,00
	2	106	62,82	6659,00
	Total	120		
Burocracia aspetos legais e políticos nos países de destino	1	14	66,07	925,00
	2	106	59,76	6335,00
	Total	120		

Anexo XXIII – Resultados Teste Mann-Whitney: Obstáculos do Grupo *Born Globals*

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Lacunas de conhecimentos sobre o mercado internacional	1	14	63,89	894,50
	2	106	60,05	6365,50
	Total	120		
Barreiras linguísticas e culturais	1	14	60,61	848,50
	2	106	60,49	6411,50
	Total	120		
Quadros com insuficiente experiência internacional	1	14	63,64	891,00
	2	106	60,08	6369,00
	Total	120		
Necessidade de efetuar alterações significativas aos produtos	1	14	59,93	839,00
	2	106	60,58	6421,00
	Total	120		
Acesso a financiamento	1	14	56,11	785,50
	2	106	61,08	6474,50
	Total	120		
Risco cambial	1	14	57,79	809,00
	2	106	60,86	6451,00
	Total	120		
Obrigatoriedade de estabelecimento de estrutura organizacional no exterior	1	14	61,89	866,50
	2	106	60,32	6393,50
	Total	120		
Concorrência no mercado de destino	1	14	49,96	699,50
	2	106	61,89	6560,50
	Total	120		
Limitações na área da logística	1	14	49,50	693,00
	2	106	61,95	6567,00
	Total	120		
Burocracia aspetos legais e políticos nos países de destino	1	14	36,11	505,50
	2	106	63,72	6754,50
	Total	120		

Anexo XXIV – Resultados Teste Mann-Whitney: Obstáculos do Grupo IE

Ranks				
	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Lacunas de conhecimentos sobre o mercado internacional	1	55	53,71	2954,00
	2	65	66,25	4306,00
	Total	120		
Barreiras linguísticas e culturais	1	55	57,28	3150,50
	2	65	63,22	4109,50
	Total	120		
Quadros com insuficiente experiência internacional	1	55	56,89	3129,00
	2	65	63,55	4131,00
	Total	120		
Necessidade de efetuar alterações significativas aos produtos	1	55	59,58	3277,00
	2	65	61,28	3983,00
	Total	120		
Acesso a financiamento	1	55	56,30	3096,50
	2	65	64,05	4163,50
	Total	120		
Risco cambial	1	55	58,90	3239,50
	2	65	61,85	4020,50
	Total	120		
Obrigatoriedade de estabelecimento de estrutura organizacional no exterior	1	55	55,65	3061,00
	2	65	64,60	4199,00
	Total	120		
Concorrência no mercado de destino	1	55	51,35	2824,00
	2	65	68,25	4436,00
	Total	120		
Limitações na área da logística	1	55	51,86	2852,50
	2	65	67,81	4407,50
	Total	120		
Burocracia aspetos legais e políticos nos países de destino	1	55	54,92	3020,50
	2	65	65,22	4239,50
	Total	120		