



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***Determinantes do desempenho
internacional das empresas portuguesas nos
mercados externos***

Ana Filipa Agostinho Teles e Paiva

Leiria, abril de 2018



Dissertação do Mestrado
em Negócios Internacionais

***Determinantes do desempenho
internacional das empresas portuguesas
nos mercados externos***

Ana Filipa Agostinho Teles e Paiva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Cátia Claudemira Cordeiro Fernandes Crespo, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, abril de 2018

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à Doutora Cátia Crespo, pela paciência, disponibilidade, motivação e apoio durante todo este tempo.

À minha família, que sempre me apoiou.

Muito obrigada pela vossa compreensão, apoio e motivação para que não desistisse.

Resumo

Este estudo enfatiza a relação que existe entre as empresas portuguesas e o mercado externo. Num universo cada vez mais internacional e global, a procura é cada vez mais exigente, tanto por parte de clientes como de fornecedores. Desta forma, o presente estudo surge, como uma ferramenta para as empresas aferirem qual a influência da atitude da gestão perante o risco, da propensão para inovação, da distância psíquica, da aprendizagem e da experiência internacional das empresas no seu desempenho internacional.

Para efeitos empíricos recorreu-se a uma pesquisa através de inquéritos a empresas portuguesas com o objetivo de aprofundar a relação existente entre os fatores determinantes identificados e o desempenho internacional. Este trabalho permitiu detetar diferentes níveis de significância e influência dos determinantes previamente identificados no desempenho internacional das empresas.

Palavras-passe: Internacionalização, desempenho; inovação; aprendizagem; experiência; risco.

Abstract

This work enhances the links between the Portuguese enterprises and the external market. In an increasingly international and global universe, demand is becoming more and more challenging, not only by clients, but also by suppliers. This way, this current study emerges as a tool for the enterprises to assess the influence of management facing the risk, the tendency to innovate, the psychic distance, learning and the international experience of enterprises in their international performance.

For empirical effects, this study was based on an inquiry to Portuguese enterprises, aiming to deepen the links between the identified factors and the international performance. This study has allowed the identification of several levels of importance and influence from the factors previously identified in the international performance.

Keywords: Internationalization, performance, innovation, training, experience, risk.

Lista de figuras

Figura 1 – Fases de Internacionalização	10
Figura 2 – Exportação	15
Figura 3 - Modelo das dimensões culturais de Geert Hofstede	21
Figura 4 – Modelo Conceptual	27
Figura 5 – Modelo Estrutural	41

Lista de tabelas

Tabela 1 - Perspetiva das empresas sobre as exportações de bens (taxas de variação nominais anuais 2016/2017)	6
Tabela 2 – Variáveis em estudo	37
Tabela 3 - Análise das medidas estatísticas descritivas	40
Tabela 4 - Fiabilidade dos Itens	42
Tabela 5 - Matriz das correlações	43
Tabela 6 - Verificação das Hipóteses	45

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição geográfica das exportações	4
Gráfico 2 - Perspetiva das empresas sobre a exportação de bens	5
Gráfico 3 - Distritos das Empresas	33
Gráfico 4 - Ano de constituição das Empresas	34
Gráfico 5 - Ano em que as Empresas se começaram a Internacionalizar	34
Gráfico 6 - Modos de Entrada	35

Lista de Quadros

Quadro 1 – Classificação das formas de entrada / grau de envolvimento / 18
grau de controlo das operações

Índice	
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XIII
LISTA DE QUADROS	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Âmbito da Investigação	1
1.2 A internacionalização da Economia Portuguesa	3
1.3 Objetivos da Investigação	6
1.4 CONTRIBUIÇÃO PROPOSTA	6
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	7
2.1.1 PARADIGMA ECLÉTICO DUNNING	8
2.1.2 Modelo de Fases (Uppsala)	10

2.1.3 International Entrepreneurship: as <i>Born-globals</i>	10
2.1.4 Teoria das Redes	12
2.1.5 – TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO	12
2.1.6 Teoria das Imperfeições de mercados	13
2.2 Modos de entrada	13
2.2.1 Exportação	14
2.2.2 Modos contratuais	15
2.2.3 IDE	16
2.3 Determinantes da Internacionalização	18
2.3.1 Distância Cultural e Psíquica	18
2.3.2 Tolerância organizacional ao risco	22
2.3.3 Orientação da empresa para a inovação	23
2.3.4 Aprendizagem organizacional	24
2.3.5 Experiência internacional	25
2.3.6 Dimensão organizacional	26
3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES	27
3.1 Modelo Conceptual	27
3.2 Hipóteses	28
3.2.1 A atitude da gestão face ao risco e a aprendizagem internacional	28
3.2.2 A atitude da gestão face ao risco e a experiência internacional da empresa	28
3.2.3 A propensão para a inovação e a aprendizagem internacional	29
3.2.4 A propensão para a inovação e a experiência internacional	30
3.2.5 A distância psíquica e a aprendizagem internacional	30
3.2.6 A distância Psíquica e a experiência internacional da Empresa	31
3.2.7 A aprendizagem e o desempenho internacional	31
3.2.8 A experiência e o desempenho internacional	32

4. METODOLOGIA	33
4.1 Definição e caracterização da Amostra	33
4.2 Recolha de Dados	35
4.2.1 Desenvolvimento do questionário e pré-teste	35
4.2.2 Medidas	36
5. ANÁLISE DE DADOS OU INTERPRETAÇÃO DE DADOS	38
5.1 Validade e Fiabilidade das medidas e Avaliação Estrutural	41
5.1.1 Fiabilidade dos itens	41
5.1.2 Validade convergente	43
5.1.3 Validade Discriminante	43
5.1.4 Avaliação do Modelo Estrutural	44
5.1.5 Análise dos resultados	44
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	46
6.1 Principais Resultados	46
6.2. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS PARA A GESTÃO	48
6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	49
7. BIBLIOGRAFIA	50
ANEXO A	60

1. Introdução

1.1 Âmbito da Investigação

A internacionalização é um processo que tem sido pautado por crescente intensidade ao longo dos anos, sendo a globalização um processo quase obrigatório para muitas das empresas portuguesas. Sair do mercado doméstico à procura de novos desafios internacionais e novas oportunidades de negócio tem sido uma decisão cada vez mais disseminada pelo tecido empresarial português.

As trocas comerciais não podem ser consideradas como um fenómeno do século XXI, pois a internacionalização é já um fenómeno que se perde no tempo. Porém, a realidade atual dá um outro ênfase a esta questão, nomeadamente em relação à sua importância em termos de estratégia, de gestão empresarial e ainda de empreendedorismo.

Esta nova era de globalização, também conhecida como a era de grande competição, coloca inúmeros desafios às empresas, sendo exigida muita eficiência, empenho e capacidade de diferenciação para alcançar de forma bem sucedida metas e objetivos no mercado internacional.

A internacionalização tornou-se para muitas empresas uma questão de sobrevivência, propiciando-lhes o alcance a um mercado mais alargado de consumidores, a expansão da sua produção, o acesso a recursos especializados e a presença em mercados altamente competitivos, forçando as empresas a melhorarem as suas competências de forma contínua.

Um dos grandes motivos para a internacionalização é sem dúvida entrar em mercados novos e maiores, para assim a empresa alcançar maior crescimento e conhecimento. Apesar dos problemas com que são defrontadas no decorrer do processo de internacionalização, as empresas, ao ultrapassarem dificuldades inerentes a diferenças presentes em cada cultura e a distâncias geográficas, recolhem múltiplos benefícios com a sua expansão global e entrada em novos mercados (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011).

O processo de internacionalização pode ser muito complicado e desafiante, exigindo às empresas uma reinvenção constante em termos de estratégias que promovam ganhos de produtividade e competitividade. A procura pela expansão do negócio, pela necessidade de intensificar os recursos e a própria preservação das operações, leva a que a empresa se internacionalize (Furlan, Barcello, Carraro, & Silva, 2016).

Muitas empresas expandem-se através da exportação ou criando subsidiárias ou mesmo joint-ventures, para assim conseguirem maior conhecimento, e experiência, a fim de se tornarem mais competitivas (Fernandez & Masum, 2008).

Para Quinn (1999), as empresas internacionalizam-se porque muitas vezes a estabilidade política, em termos internacionais, o permite. Adicionalmente, os fatores comerciais são muito importantes, o que faz com que as empresas invistam no conhecimento, para assim se destacarem e terem relevância no que toca ao desenvolvimento de outras operações internacionais em mercados estrangeiros. Por outro lado, é necessário também ter em atenção as regras governamentais em relação ao país de origem e ao país de destino.

Segundo Barney (1991), a expansão global pode ser uma motivação para a internacionalização, pois o objetivo é expandir a base de recursos e a exploração dos mesmos. Com efeito, ao internacionalizar-se, a empresa pode ter acesso a mão-de-obra e a recursos variados, entre os quais matérias-primas.

Welch e Luostarinen (1988) definem a internacionalização como "*... o processo de aumentar a participação em operações internacionais ...*". Para os autores, as operações internas e externas internacionais devem ser tomadas em consideração na análise de internacionalização. A experiência e os conhecimentos adquiridos durante a importação podem mais tarde ser usados quando se inicia exportação. Este processo de motivação para a internacionalização é um processo de adaptação em que as empresas necessitam de criar para se posicionarem no novo mercado para assim, existir dinâmica e conseqüentemente competitividade (Porter, 1990).

Para o mercado português a necessidade de internacionalização já é uma obrigação na medida em que o mercado é já pequeno para sustentar o crescimento da economia no consumo interno (Jesus, 2009). Mas nem todas as empresas têm a mesma capacidade de internacionalização, visto que existem muitas diferenças internas, nomeadamente em termos de produtividade, recursos financeiros e humanos ou mesmo em propensão para exportar (Costa, 2016). Entenda-se que com vista a uma expansão internacional, as competências e as vantagens competitivas da empresa, devem ser fundamentalmente abordadas, pelo que, seguidamente, será feita uma abordagem de fatores cruciais para o processo de internacionalização (Dias, 2007).

1.2 A internacionalização da Economia Portuguesa

Sendo Portugal um país pequeno, a internacionalização das empresas poder-se-á tornar um escape ao crescimento da sua própria economia.

Existem vários incentivos/apoios no que se refere a esta matéria, tais como:

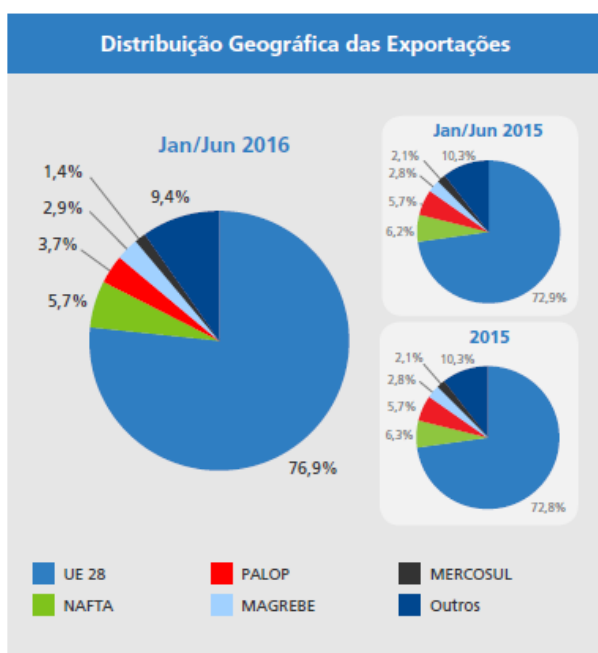
1. Portugal 2020 – a prioridade é incentivar o setor privado e o emprego, com cerca de 50% dos apoios dirigidos às empresas. A intervenção dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento no âmbito do Portugal 2020 estruturam-se em torno dos seguintes temas: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; Sustentabilidade e eficiência no uso de recursos;
2. A AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa;
3. A Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa – associação empresarial privada ao serviço das empresas portuguesas que promove o desenvolvimento dos seus associados a nível nacional e internacional;
4. A SOFID, detida maioritariamente pelo Estado Português, constitui a **EDFI** (European Development Financial Institution) **Portuguesa**, integrando-se na associação destas instituições europeias. É também interlocutor junto das várias Instituições da Comissão Europeia e dos fundos disponibilizados por esta;
5. A ANPME – detém um departamento especializado para a prestação de serviços de consultoria de apoio à internacionalização de empresas, prestando um acompanhamento personalizado através de uma rede de consultores internacionais instalados em diversos mercados.

Um dos principais fatores da competitividade está atualmente assente e orientado para mercados internacionais, dado que as empresas desta forma dispõem de mais hipóteses para o seu crescimento. No que toca ao comércio e investimento internacional, Portugal, sendo Estado-membro da UE, tem seguido uma política comum ao espaço europeu. Portugal tem fatores singulares, conseguindo assim desenvolver condições de investimento, potenciando desta forma a internacionalização da sua economia. Neste contexto, têm-se vindo a verificar alterações significativas ao nível da

redução de custos, no que se refere ao desenvolvimento das tecnologias e ainda melhorias tanto na educação, como nas redes de transporte e ainda nos sistemas de comunicação.

Ao longo da última década, Portugal tem vindo a adotar políticas públicas orientadas somente para a internacionalização, como objetivo principal, criar novas oportunidades a nível global (Estudos, 2014).

De acordo com os dados do Banco de Portugal, nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,9% e 1,2%, respetivamente. No 1º semestre de 2016, as exportações de bens e serviços verificaram uma quebra de 1,3%, face ao período homólogo do ano anterior, e as importações diminuíram 2%, tendo a taxa de cobertura alcançado 103%. O saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo entre 2012 e o 1º semestre de 2016, invertendo a tendência negativa registada anteriormente, como podemos ver no gráfico seguinte.



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística
Nota: 2015 resultados provisórios e 2016 resultados preliminares

Gráfico 1 - Distribuição geográficas das exportações

Ainda de referir, segundo os dados do Banco de Portugal, e de acordo com o Princípio Direcional, os fluxos do Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDE), em termos líquidos, registaram um montante próximo de 5,4 mil milhões de euros em 2015 (-5,1% face a 2014). Os valores mais elevados dos últimos cinco anos registaram-se em 2012, ano em que o IDE alcançou 6,9 mil milhões de euros, e em 2014 com 5,7 mil milhões de euros.

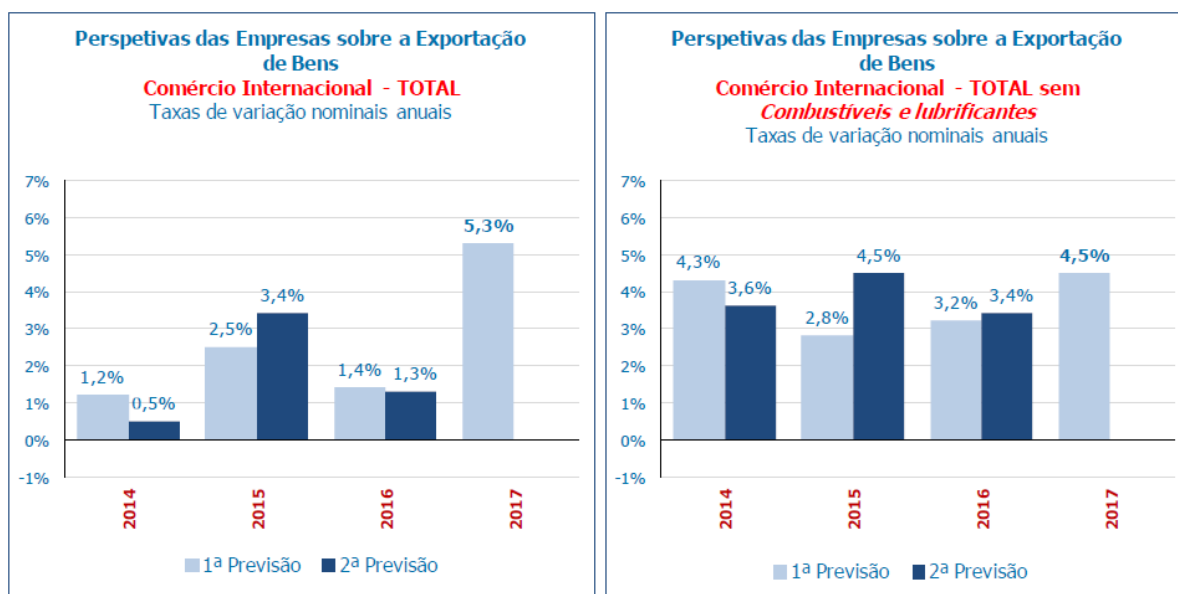
No 1º semestre de 2016, o valor de IDE registado foi superior a 3,9 mil milhões de euros (-33,5% comparando com o período homólogo de 2015).

No que respeita ao Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE), em termos líquidos, observaram-se perto de 4,5 mil milhões de euros em 2015 (+47,5% comparativamente ao ano anterior).

No que toca a perspectivas para 2017, as empresas exportadoras de bens apontam para um aumento nominal de 5,3% nas suas exportações em 2017 face ao ano anterior. As empresas esperam um acréscimo de 8,9% nas exportações para os mercados Extra-UE e de 4,1% para os países Intra-UE.

Estas perspectivas indicam assim uma aceleração face aos valores reportados para 2016 (crescimentos de 1,3% para o total das exportações e de 3,4% excluindo os combustíveis e lubrificantes). As variações estimadas pelas empresas para 2016 são superiores às já observadas no âmbito das estatísticas do Comércio Internacional de Bens para o período acumulado de janeiro a novembro de 2016 face a idêntico período de 2015 (0,0% para o total e +1,8% excluindo os Combustíveis e lubrificantes).

Podemos analisar os dados com o seguinte gráfico:



Fonte: INE, Inquérito sobre Perspetivas de Exportação de Bens

Gráfico 2 – Perspetivas das empresas sobre a exportação de bens

Salienta-se ainda, e para Grandes Categorias Económicas (CGCE), perspectivas de aumento das exportações para os mercados Extra-UE de Máquinas, outros bens de capital e seus acessórios (+14,9%) e de Material de transporte e acessórios (+12,0%). Em relação às exportações para os países Intra-UE, destaca-se o crescimento esperado nas exportações de Material de transporte e acessórios (+5,8%). A tabela seguinte demonstra os dados:

	EXTRA-UE	INTRA-UE	INTERNACIONAL
TOTAL	8,9%	4,1%	5,3%
TOTAL sem Combustíveis e lubrificantes	7,6%	3,6%	4,5%
<i>Dos quais (CGCE):</i>			
<i>Produtos alimentares e bebidas</i>	7,7%	2,3%	3,9%
<i>Fornecimentos industriais não especificados noutra categoria</i>	4,6%	2,4%	3,0%
<i>Máquinas, outros bens de capital (exceto o material de transporte) e seus acessórios</i>	14,9%	4,1%	7,1%
<i>Material de transporte e acessórios</i>	12,0%	5,8%	6,7%
<i>Bens de consumo não especificados noutra categoria</i>	3,8%	3,6%	3,7%

Fonte: INE (Instituto Nacional de Estatística)

Nota: Perspetivas de Exportação de Bens – 2017 - 1ª previsão

Tabela 1 - Perspetiva das empresas sobre as exportações de bens (taxas de variação nominais anuais 2016/2017)

1.3 Objetivos da Investigação

O presente trabalho pretende analisar os principais determinantes do desempenho das empresas portuguesas no seu processo de internacionalização.

Deste modo, o objetivo principal desta dissertação é analisar a influência da atitude da gestão face ao risco, da propensão da empresa para a inovação nos mercados internacionais e da distância psíquica enquanto determinantes da aprendizagem e experiência internacional da empresa, e o conseqüente efeito no desempenho da empresa nos mercados internacionais.

1.4 Contribuição Proposta

A internacionalização constitui uma estratégia crucial para o crescimento das empresas, tendo em conta que o mercado doméstico é cada vez mais uma opção limitada para a sobrevivência das empresas.

Este interesse no estudo sobre a internacionalização das empresas portuguesas tem como base o perfil das empresas que tendem a internacionalizar-se para mercados que muitas vezes lhes são culturalmente distantes e muitas vezes arriscados em termos económicos e burocráticos. O grande objetivo destas empresas é a obtenção de novas posições nos mercados e a tentativa de obter competências e assim crescer em termos económicos. A exploração de novas oportunidades poderá ser o principal impulsionador para os crescimentos das mesmas.

Esta dissertação pretende contribuir para analisar os fatores determinantes para o desempenho bem-sucedido das empresas portuguesas nos mercados alvo da sua internacionalização, pois embora existam muitos estudos que se refiram a esta matéria, há

ainda muitas lacunas no que diz respeito à identificação concertada de fatores capazes de conduzir a um desempenho superior das empresas na sua internacionalização. Nesse sentido, esta dissertação tem como objetivo identificar a influência exercida pela atitude da gestão face ao risco, pela propensão da empresa para a inovação nos mercados internacionais e pela distância psíquica no processo de aprendizagem internacional da empresa e no reforço da sua experiência internacional, com vista a avaliar as consequências exercidas no desempenho da empresa nos mercados internacionais, para uma internacionalização de sucesso.

1.5 Estrutura do trabalho

A dissertação realizada é composta por seis capítulos. O primeiro refere-se à introdução da dissertação, com um breve esclarecimento do tema e do porquê da escolha do mesmo e qual a principal questão que se pretende desenvolver. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura que sustenta esta tese. O terceiro capítulo contém o modelo conceptual que sustenta a dissertação, assim como as respetivas hipóteses consideradas. O quarto capítulo é composto pela metodologia e o quinto capítulo apresenta a análise dos dados. Por último, o sexto capítulo é composto pela discussão dos resultados, conclusões do trabalho, limitações e ainda as orientações para investigações futuras pesquisas.

2. Revisão da Literatura

2.1 Teorias de internacionalização

A internacionalização das empresas teve o seu ponto de partida na capacidade que existia do homem para viajar para lá dos mares e fronteiras (Fernandez M. I., 2008). As empresas sofrem muitas vezes pressões no que diz respeito ao processo de internacionalização pois este é, frequentemente, um processo gradual que exige um forte compromisso por parte das mesmas. A internacionalização pode ser considerada, segundo Johanson & Valhne (1977), como uma sequência de etapas, que tem

frequentemente o seu início na exportação, passando muito provavelmente por fundar uma subsidiária e só depois passando para a produção local.

Especialmente na década de 90, vários estudos têm identificado um número crescente de empresas em que nem todas seguem os padrões tradicionais da internacionalização. Essas empresas foram chamadas *start-ups* (empresa recente, ainda em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados) e *born globals* (Luostarinen, 1988).

Nos últimos 30 anos, a internacionalização conseguiu crescer e atingir uma enorme relevância devido à queda das barreiras ao comércio e ao investimento e aos avanços tecnológicos de comunicação e também de transporte. (Yuan, Qian, & Pangarkar, 2015).

Seguidamente, será feita uma sistematização de algumas das principais teorias de de internacionalização.

2.1.1 Paradigma Eclético Dunning

Dunning (1977) estabelece uma teoria que alia questões que se referem à internacionalização das empresas. Segundo o autor, existem três condições essenciais no processo de internacionalização da empresa: as vantagens de posse, de localização e de internalização da empresa.

A primeira, diz respeito à capacidade que a empresa tem de gerar valor, isto é, as vantagens competitivas que detém e que lhe permitem competir internacionalmente. Dunning denomina esta condição de vantagem de propriedade (O – *Ownership Advantage*), pois esta refere-se aos ativos intangíveis, podendo abranger uma grande diversidade de operações, melhores tecnologias, melhor capacidade de gestão ou outras vantagens que a empresa detenha.

A vantagem de localização (L – *Localization Advantages*) diz respeito ao local onde as operações são realizadas. Na localização, é necessário ter em conta elementos específicos, como o custo de produção, recursos do país, fatores políticos e jurídicos, industriais, a dimensão do mercado, entre outros. Quando a empresa seleciona a localização, esta vai influenciar a capacidade que a empresa detém em explorar os seus recursos específicos, isto é, as suas vantagens de posse. Estas vantagens de localização, não são comercializáveis, isto é, estes recursos não podem ser deslocados para outra localização logo, exigem uma presença local para assim se obterem benefícios (Pinto, Gaspar, Ferreira, & Serra, 2010)

Por último, a vantagem de internalização (I – *Internalization Advantages*) assinala a opção de internalizar ou externalizar as operações. A realização de certas atividades

por parte da própria empresa, pode ser benéfica, pois a mesma pode aproveitar melhor as suas capacidades/vantagens. Estas capacidades dão-se quando existem maiores benefícios se for a empresa a controlar as operações, em vez de subcontratar agentes externos, realizando assim o investimento no estrangeiro. Assim, a empresa terá como vantagens a redução de incerteza, prevenindo ainda que ganhe concorrentes. Para Dunning (1981), quanto mais a empresa detiver vantagens de posse e um conhecimento alargado sobre um determinado país no estrangeiro, maior tendência terá para internalizar as suas operações, e assim realizar investimento direto nesse mesmo país.

Resumidamente, estas vantagens nascem da exploração dos recursos específicos e das capacidades da empresa e ainda da redução dos custos de transação (Habib & Zurawicki, 2002). Assim, a empresa realiza IDE, aliando as suas vantagens competitivas específicas com as vantagens de localização, dando preferência à governação interna das transações e minimizando assim os custos de transação.

Segundo este paradigma, as empresas podem controlar os seus recursos, beneficiar simultaneamente de várias localizações e podem optar pela não transferência de recursos devido às falhas de mercado. Consequentemente, é essencial a investigação conjunta em relação a estes três tipos de vantagens OLI (*Ownership, Localization e Internalization*).

Em 1988, Dunning (Dunning, 1988) propôs quatro tipos diferentes de motivos para a realização de investimento estrangeiro:

- O acesso a recursos (*resource seeking*), refere-se ao acesso de recursos naturais, matérias-primas ou ainda a qualquer outro fator produtivo em que as condições sejam mais vantajosas;

- O acesso a mercado (*market seeking*), refere-se à entrada num novo mercado, para assim conseguir angariar mais clientes;

- O acesso a eficiência (*efficiency seeking*), refere-se à melhoria da eficiência da empresa, isto é, tentar torná-la mais produtiva, por exemplo através da especialização dos seus recursos;

- O acesso a recursos estratégicos (*strategic asset seeking*), refere-se ao contributo da empresa para aumentar a sua vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências e recursos.

2.1.2 Modelo de Fases (Uppsala)

O Modelo Uppsala ou Modelo de Fases foi desenvolvido por Johanson & Valhne (1977), sendo considerado a base de qualquer estudo sobre a internacionalização de empresas. Os autores procuraram mostrar através deste modelo que, as empresas ao se iniciarem na internacionalização, realizam as suas operações em pequenos passos, em vez de realizarem grandes investimentos em solo estrangeiro logo desde o seu início. Este modelo defende que a empresa deverá internacionalizar-se de forma gradual, procurando assim cada vez mais conhecimento, experiência e compromisso com o mercado-alvo. Esta escolha recaí sobre a dimensão do potencial mercado e a distância psíquica em relação ao mercado doméstico, focando-se este processo em estágios sequenciais graduais.

No Modelo de Uppsala identificam-se quatro fases de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), designadamente:



Fonte: Adaptado - *The internationalization of the firm — four swedish cases – Uppsala Model Process*

Figura 1 – Fases de Internacionalização

Esta sequência de fases foi denominada cadeia de estabelecimento (*establishment chain*). A evolução ao longo destas quatro fases, propiciará um aumento de informações, um incremento nas experiências e no conhecimento da empresa sobre o mercado-alvo internacional, contribuindo para uma modificação no modo como a empresa atua e propiciando uma diminuição de risco na internacionalização.

2.1.3 International Entrepreneurship: as *Born-globals*

A palavra *empreendedor* surgiu com o trabalho precursor de Jean Batista Say, em que o empreendedor seria o responsável por “reunir todos os fatores de produção (...) e descobrir no valor dos produtos (...) a reorganização de todo o capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguer que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem” (Jean-Baptiste Say, 1767-1832).

De todo o modo, ainda não se chegou a um consenso sobre o que é o *empreendedor*. Para autores como Shane e Venkataraman (2000) o empreendedorismo está em linha

reta com o reconhecimento da exploração de oportunidades económicas. Esta posição de Shane e Venkataraman proporcionou um lugar no meio académico e mais tarde outros autores, tentaram reunir vários pontos de vista indicando que a principal característica do empreendedorismo é a criação.

Para Oviatt e McDougall (1995) algumas empresas quando se criam, já nascem com a ambição de se tornarem globais, pois para muitas delas o foco está na oportunidade para além das fronteiras do próprio país. Para esta linha de orientação se tornar viável, a empresa tem que necessariamente e desde a sua criação estabelecer-se com clientes, fornecedores e parceiros no estrangeiro.

As chamadas *born-globals* nasceram na década de 80, denominadas assim por Michael W. Rennie em 1993, a partir de uma pesquisa sobre empresas australianas, no livro "Global Competitiveness: Born Global" (Rennie, 1993).

A definição destas empresas é descrita como uma organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagem competitiva significativa da utilização dos recursos que detém e da venda dos seus produtos em vários países (Silva & Dib, 2011).

Muitas empresas são globais, mas não nascem globais. O que distingue as *born-globals* é a fase do seu nascimento. As *born-globals* começam desde logo com uma visão de internacionalização, desenvolvendo desde a sua criação, estratégias para se expandirem para o estrangeiro (Silva & Dib, 2011).

Estas empresas enfrentam desde o seu início maiores riscos financeiros e operacionais, pois os recursos financeiros são escassos e a incerteza faz parte do seu conteúdo. As *born-globals* caracterizam-se por promover a inovação e ainda tentar alcançar um sucesso considerável no mercado externo desde o início da sua evolução (Knight & Cavusgil, 2004).

Apesar dos recursos limitados que geralmente caracterizam as *born-globals*, estas atingem vendas internacionais numa fase inicial do seu desenvolvimento, pois tendem a internacionalizar-se mais rápido do que as outras empresas que muitas vezes operam primeiro no mercado nacional, antes de se aventurar no estrangeiro (Knight & Liesch, 2016).

Embora estas empresas se direcionem para vários países no seu início, a escolha do primeiro mercado-alvo é crucial do ponto de vista do desempenho estratégico. Esta primeira viagem tem como base a acumulação de conhecimento e experiência, melhorando assim o seu desempenho a nível internacional (Mika Gabrielsson, 2008).

2.1.4 Teoria das Redes

A Teoria das Redes, criada por Johanson & Mattsson (1988) e Chetty & Holm (2000), defende que a empresa estaria sempre sujeita a recursos controlados por outras empresas, e assim se estabeleceriam relações (redes) entre elas, pois, e de acordo com esta abordagem, a empresa teria de definir uma estratégia para determinar relações com as mais variadas entidades, nomeadamente clientes, fornecedores ou governo.

Estas empresas nascem para não trabalharem individualmente, mas sim para estabelecerem relações, como a compra e venda de produtos ou serviços, ou até à troca de informações. Conclui-se que, desta forma, existe uma interdependência entre uma empresa e todas as outras, pois utilizando as redes, as empresas conseguem potencializar as suas vantagens competitivas e até reduzir custos e riscos, sendo que tudo dependerá da própria estrutura da rede, da posição que a empresa ocupa e da capacidade que a empresa tem para estabelecer ligações com as entidades que lhes são importantes (Botelho, 2015).

2.1.5 – Teoria da Internalização

Buckley (1982, 1988) e Buckley e Casson (1976, 1985) iniciaram o conceito de internalização aplicado às empresas multinacionais. Esta teoria teria como base a teoria inicialmente desenvolvida por Coase (1937), em que a ideia seria que as empresas integrassem (internalizassem) no seu ambiente, um conjunto de transações que de certo modo o mercado realiza de forma menos eficiente. Deste modo as empresas estariam a beneficiar das oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos.

Esta teoria assenta em dois pontos fundamentais:

- “A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
- A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.” (Botelho, 2015)

Esta teoria é, contudo, criticada pela sua limitação no âmbito da sua aplicação (multinacionais e investimento no estrangeiro).

2.1.6 Teoria das Imperfeições de mercados

Por último, a Teoria das Imperfeições de mercados considera que as imperfeições do mercado e aquilo que distingue a empresa, são fatores estimulantes e dinamizadores para o investimento direto no estrangeiro. As imperfeições nos mercados são abrangem:

- As que se relacionam com a diferenciação do produto, o conhecimento ligado ao marketing e o prestígio das marcas;
- As que estão relacionadas com a competência de gestão, tecnologia e a com a eficiência para alcançar os recursos;
- A rivalidade das economias de escala (internas e externas);
- O conflito que existe e que é fomentado pelas políticas governamentais no que se relaciona com a propensão para o investimento.

Esta teoria tem como desvantagem principal o facto de se apenas tratar de investimento no estrangeiro, excluindo outras formas de acordos existentes no mercado (Botelho, 2015).

2.2 Modos de entrada

A decisão de escolha do modo de entrada, assume que as empresas vão seleccionar o modo que *oferece o melhor retorno sobre o investimento, ajustado ao risco* (Brouthers, Brouthers*, & Wernerf, 2000).

A seleção do modo de entrada é influenciada por fatores culturais (Bruce & Harbir, 1988). Os autores comprovaram esta teoria, realizando um estudo que analisou 228 entradas de investimento nos Estados Unidos. Bruce & Harbir (1988) defenderam que altos níveis de distância cultural, aumentam a probabilidade das empresas escolherem uma *joint venture* ou uma subsidiária de propriedade integral em vez de uma aquisição. Uma empresa que queira competir internacionalmente, tem de definir e seleccionar uma estratégia e, conseqüentemente, o modo de entrada no mercado internacional. (Laufs, 2015)

A escolha do modo de entrada no mercado externo irá interferir na decisão de escolha para entrar em mercados estrangeiros, isto é, as empresas que se expandem

alémfronteiras são confrontadas com a decisão estratégica de como efetivamente se irão estabelecer no mercado externo. (Wulff, 2014)

Os custos de transação não são a única preocupação na decisão do modo de entrada, pois o risco de investimento e o contexto institucional são potenciais importantes influências para a escolha do modo, tendo em conta que afetam os custos relacionados com o controlo e comprometimento de recursos.

Quando a empresa tem que escolher o seu modo de entrada, tem que ser conhecedora do impacto sob o ponto de vista do sucesso das operações internacionais da empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009).

Brouthers e Woodcock (2000) salientam que as empresas normalmente preferem o modo de entrada, que oferece o melhor retorno sobre o investimento. Apesar de um nível de posse superior resultar num maior controlo operacional, a posse completa de uma empresa está associada a um maior risco, logo a razão risco/retorno tende a aumentar com o maior envolvimento das empresas nas operações estrangeiras. Os autores advertem que as empresas que optam por modos de entrada que estejam em conformidade com as considerações institucionais, bem como com as eficiências de custo de transação, devem ter melhor desempenho do que as empresas que utilizam outros modos de entrada.

Existem diferentes pontos de vista sobre o número exato de modos de entrada e várias formas de classificar os tipos de entrada. No entanto, parece haver um consenso sobre três (ou quatro) categorias, como por exemplo no que diz respeito a Root (1987), que mais tarde foi adaptado por outros autores (por exemplo, Pan & Tse, 2000; Sharma & Erramilli, 2004), sendo que estes dizem respeito a exportação, modos contratuais e investimento direto no estrangeiro (IDE).

2.2.1 Exportação

A exportação tem sido tradicionalmente considerada como a primeira etapa para entrar em mercados internacionais, servindo de palco principal para as expansões internacionais que se avizinham (Kogut & Chang, 1996).

Este modo de entrada é normalmente utilizado na internacionalização das PME's, que são mais desprovidas de recursos, tendo assim um acesso mais rápido aos mercados internacionais, ganhando experiência e conhecimento com um reduzido investimento de capital, e traduzindo menor risco (Beamish, 2001; Fernandez M. I., 2008).

A exportação fornece às empresas um acesso rápido aos mercados estrangeiros, com pouco investimento de capital necessário e com a oportunidade de adquirir uma valiosa experiência internacional (Beamish, 2001).

A decisão de exportação pode muitas vezes ser motivada por uma causa externa, como um cliente estrangeiro, ou mesmo pelo surgimento de uma oportunidade no estrangeiro (Warren, 1978). Adicionalmente, a exportação permite a exploração de benefícios como economias de escala, obtidas a partir de grandes volumes de vendas e produção, bem como uma diversificação das receitas a partir da presença em vários mercados. Contudo, este modo de entrada nem sempre é o mais adequado, visto que muitas vezes decorrem das mesmas desvantagens para a empresa, como por exemplo custos de produção mais elevados no país de origem (Kim, Hwang, & Burgers, 1993). Mesmo assim, a exportação poderá ser uma forte opção, quando a empresa dispõe de recursos reduzidos para o fabrico do produto no estrangeiro e quando a pressão política ou económica não é elevada (Martín & López, 2007).

Existem dois tipos de exportação: a exportação direta e a exportação indireta:

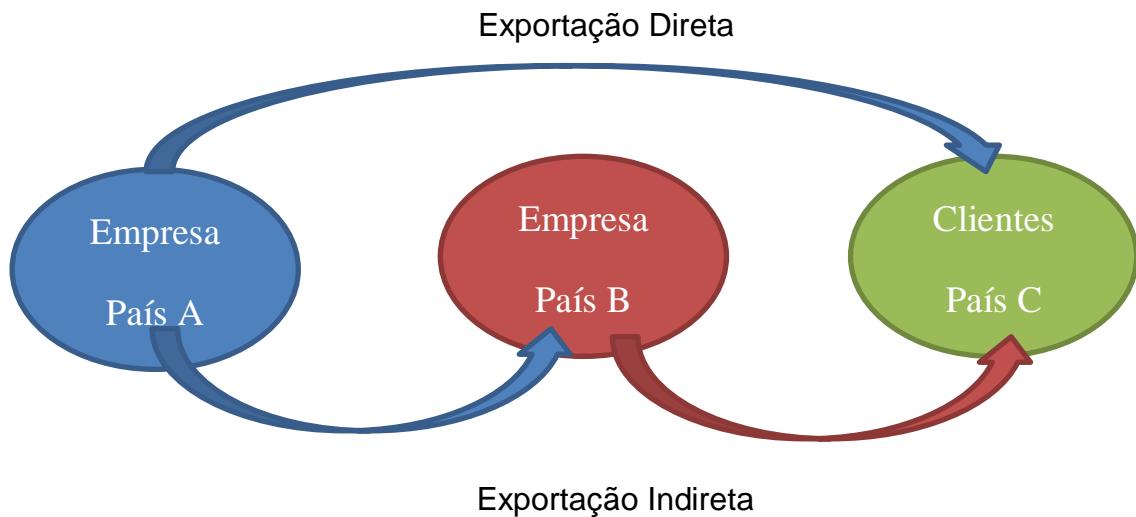


Figura 2- Exportação

Fonte: *A Internacionalização de Empresas Portuguesas* - Sara Isabel Martins Mendes 2015

A exportação direta tem como característica principal, o facto da empresa ter a seu cargo todo o processo que implica a exportação, sem a utilização de intermediários, tendo em conta que tem o conhecimento de todo o processo de introdução do produto no mercado-alvo. (Martín & López, 2007)

A exportação indireta ocorre quando a empresa tem uma postura mais passiva, isto é, utiliza intermediários para a realização da exportação.

2.2.2 Modos contratuais

Num mundo tão global, as parcerias são provavelmente a melhor forma das empresas se difundirem para mercados estrangeiros. Muitas empresas de grande sucesso

mundial estão envolvidas em alianças, tais como a IBM, Ford, Kodak, Philips, Samsung, entre outras.

A procura de parceiros externos para promover o crescimento e o desempenho da empresa é importante no que toca principalmente às PME's, pois são empresas que dispõem de poucos recursos, sejam eles financeiros ou humanos. Para as empresas se adaptarem a novas realidades é necessário que explorem os ativos que detêm e conseqüentemente as competências disponíveis. (Fensterseifer, 2000). Na verdade, as alianças e as parcerias são a forma mais rápida e com menores riscos para a entrada de novos mercados, pois a cooperação não só no desenvolvimento, como na produção e na venda dos produtos e serviços, é essencial e trará vantagens para as partes envolvidas. Para além desta vantagem de cooperação, ao criar parcerias, a empresa irá beneficiar também da utilização de menos recursos para conhecer o mercado, podendo aumentar as suas possibilidades de sucesso.

Existem três modos contratuais:

- Alianças estratégicas: união entre duas ou mais empresas com o fim de atingir objetivos estratégicos benéficos a todas as empresas envolvidas. Estas alianças devem assegurar que o sucesso, neste contexto competitivo, chega a todas as empresas envolvidas neste processo;
- Contrato de Gestão: neste contexto, a empresa participa na gestão de todas as operações (ou parte delas) através de um rendimento fixo ou participação de lucros. Neste modo contratual, não existem investimentos iniciais, permitindo assim uma entrada mais rápida no mercado;
- Licenciamento: este modo contratual permite que exista uma licença para a fabricação de produtos, utilização da marca, distribuição ou patentes, não existindo um investimento inicial, o que permite que seja mais rápida a sua entrada no mercado, no entanto, não permite um alto retorno financeiro, o que poderá gerar um potencial competidor (HungChen, Lee, Xing, & HongChen, 2014).

2.2.3 IDE

O investimento direto no estrangeiro (IDE) consiste na posse e no controlo de ativos no estrangeiro. O IDE pode englobar:

1. Investimentos de índole comercial, que têm por objetivo o domínio de redes de distribuição com foco no marketing e em publicidade próprias;

2. Investimentos de cariz industrial, quando o objetivo consiste em produzir junto dos mercados-alvo mediante várias formas de propriedade da empresa. (Abrantes, 1999)

Esses investimentos podem assumir várias formas, tais como as subsidiárias - empresa que detém capitais próprios e que pode ser apenas de distribuição e marketing ou integrada, isto é, desenvolve todas as operações da empresa (Abrantes, 1999).

No que respeita ao IDE, a empresa vai optar por deter uma filial no estrangeiro em resultado de diferentes motivações. A detenção de ativos próprios da empresa, como tecnologias, pode repercutir-se num aumento das vantagens da empresa em relação ao país hóspede.

Adicionalmente, o facto dos custos de transporte serem elevados, a existência de barreiras à importação, ou ainda o facto dos custos de produção no país de destino serem menores que no país de origem, poderão tornar mais vantajosa uma estratégia de investimento nesse país ao invés da opção de exportação (Abrantes, 1999).

As unidades produtivas nos países de destino (exportação cooperativa) têm-se revelado um investimento bastante utilizado, apresentando mesmo taxas crescimento muito elevadas (Blonigen, 2005).

Existem três modos de IDE:

- Greenfield: um investimento greenfield, envolve projetos de construção de raiz;

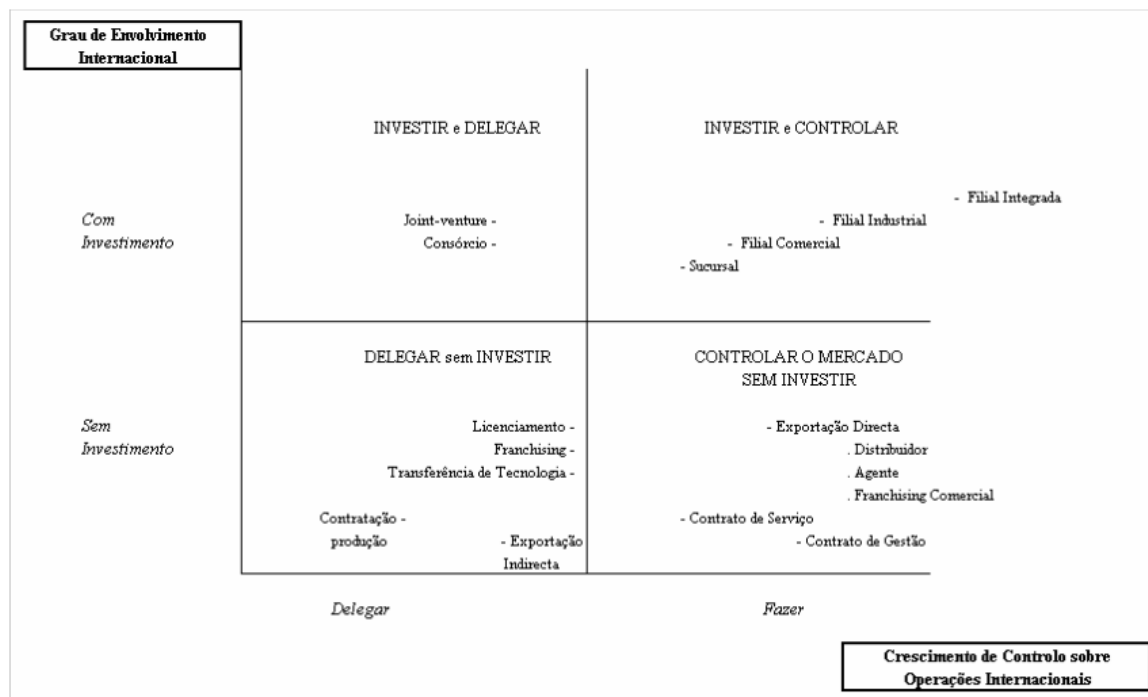
Aquisição: este modo consiste na aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado. Este modo de entrada apresenta problemas, nomeadamente conflitos de cultura e de comunicação, resultantes da carência de inclusão entre a empresa compradora e a adquirida;

- Joint-venture: é um contrato de colaboração, juridicamente independente, dando origem à partilha do respetivo património, lucros e risco de negócio.

Em 1990, Anderson destacou dois aspetos fundamentais que distinguem uma *joint-venture* de outras formas de internacionalização:

- A independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem;
- A partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património, mas também dos lucros ou prejuízos. (Andersen, 1990)

Em resumo, no quadro 1, é-nos dada a classificação das formas de entrada de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações.



Quadro 1

Fonte: Jean-Marc de Leersnyder (Leersnyder, 1986)

2.3 Determinantes da Internacionalização

2.3.1 Distância Cultural e Psíquica

Distância Cultural

A distância cultural permite medir o quão diferente ou semelhantes são as culturas (Shenkar, 2001). No processo de internacionalização da Escola de Uppsala, é certo que, no início do processo de internacionalização, as empresas tenderiam a escolher mercados que fossem similares ao seu próprio mercado, mas à medida que o conhecimento e a experiência se alargavam nas operações internacionais, as empresas passariam a seleccionar mercados em que a distância cultural era maior (Xu, 2006).

Kogut e Singh (1988) definiram a distância cultural como “o grau em que uma empresa se encontra incerta quanto às características de um mercado internacional”. O Índice de medição da Distância Cultural definido por Kogut e Singh (1988), bastante utilizado na literatura, baseia-se nas dimensões culturais definidas por Hofstede. De acordo com Hofstede (1980), a cultura define-se como “a programação mental coletiva que diferencia membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros. Para o autor a

dimensão cultural constitui “um aspeto da cultura que pode ser medido em relação a outras culturas. Hofstede (1980) definiu inicialmente quatro dimensões básicas de cultura, designadamente a distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade. Em 1991, o estudo conduzido por Michael Bond permitiu acrescentar uma quinta dimensão cultural ao modelo de Hofstede, designadamente a orientação a longo prazo/curto prazo. Mais recentemente, foi adicionada a sexta dimensão cultural denominada por indulgência/restrição. A *Distância ao poder* descreve como os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. A dimensão Distância ao Poder está diretamente relacionada com a forma encontrada por diversas sociedades para resolver questões fundamentais em como gerir as desigualdades entre os indivíduos. Esta dimensão está diretamente relacionada com a hierarquia, isto é, é a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder. (Hofstede G. , 2013). A *Aversão à incerteza* explica como os membros de uma sociedade se sentem ao lidarem com situações que desconhecem. A sensação do desconhecido pode criar grande ansiedade e em certas culturas as pessoas tendem a evitar riscos e situações inesperadas. Segundo Hofstede, esta dimensão é transversal a qualquer sociedade, estando presente tanto nas sociedades mais modernas como naquelas mais tradicionais. Todas elas possuem as suas incertezas e ansiedades.

Relativamente ao “*Individualismo versus Coletivismo*, numa sociedade individualista, são os membros que tendem a tomar decisões de forma independente e que se preocupam apenas consigo próprio e com seus familiares mais próximos.

“A grande maioria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades, nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo” (Hofstede G. , 2013)

A maior parte das sociedades são coletivas, onde o poder do grupo é sempre superior ao do indivíduo isolado. As características do grupo, onde o indivíduo se insere passam a determinar parte considerável daquilo que o sujeito é aos olhos do outro.

Segundo a dimensão da *masculinidade versus feminilidade*, em sociedades com alto grau de masculinidade, as pessoas são conduzidas pela competição e pelos resultados. As pessoas tendem a serem assertivas e centradas no sucesso material. Nesta dimensão, os adjetivos masculino e feminino são utilizados na sua interpretação de papel social, nomeadamente comportamentos tipicamente masculinos ou femininos. Não obstante que, considerando cada país, as funções ocupadas pelo homem e pela mulher podem variar, tanto no respeito à profissão ou à religião. A dimensão da *Orientação a longo prazo versus curto prazo* indica em que forma uma sociedade

assenta as suas tradições sobre os acontecimentos do passado ou do presente, sobre os benefícios expostos ou ainda sobre o que é desejável para o futuro. Concluindo, numa orientação a longo prazo prevalecem os valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência; a curto prazo predominam os valores orientados para o passado e para o presente, com base na tradição e cumprimento de obrigações sociais. A orientação a longo prazo caracteriza as sociedades culturais asiáticas e chinesas por oposição à orientação a curto prazo, típica das sociedades ocidentais.

A dimensão indulgência versus restrição analisa o quão importante é a felicidade e o controlo da vida. As sociedades com alto índice de indulgência permitem que as pessoas cumpram as suas necessidades básicas e desejos de forma livre. Nas sociedades com alto índice de restrição, as pessoas anulam os seus impulsos em prol das normas sociais que são bastante restritas. Podemos ainda afirmar que esta dimensão mede o grau de controlo que as pessoas colocam em relação aos seus impulsos e desejos. Países com alto grau de Indulgência têm maior tendência à satisfação de seus impulsos e desejos, procurando a felicidade e o prazer. Tendem a ser otimistas, e valorizam o lazer. As sociedades com baixo índice de Indulgência são mais conservadoras.

Quando qualquer empresa se internacionaliza, não tem o conhecimento necessário para compreender a cultura e o sistema do novo país (Javidan, Stahl, Brodbeck, & Wilderom, 2005), logo, esperam-se custos adicionais no processo de internacionalização, associados à “desvantagem de ser estrangeiro” (Zaheer, 1995) — que representa um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento da empresa para que esta tenha sucesso na sua internacionalização.



Figura 3 - Modelo das dimensões culturais de Geert Hofstede

Fonte: Adaptado - *Theory in social simulation: Status-Power theory, national culture and emergence of the glass ceiling* – 2013 (Hofstede G. J., 2013)

Distância psíquica

A distância psíquica, outrora denominada por alguns economistas como distância física, começou por ser um elemento importante para desenvolver o comércio entre países, uma vez que este conceito se encontrava diretamente relacionado com os custos de transporte. Beckerman (1956), foi aparentemente o primeiro autor a utilizar o termo “distância psíquica”, para assim se referir à distância que se encontrava entre países e às consequências que daí resultavam para o comércio internacional. Para Beckerman não seria apenas a distância física que determinava o comércio mas, outros fatores pareciam estar implícitos nesta ação, nomeadamente aspetos relacionados com o idioma, cultura e contatos pessoais com fornecedores no estrangeiro.

Tal como abordado anteriormente, segundo a Escola de Uppsala, no processo da internacionalização, as empresas iniciam a sua escolha por mercados similares, e mais tarde, com a experiência e o conhecimento que adquirissem, passariam a escolher países de maior distância psíquica. Os investigadores de Uppsala definiram distância psíquica como resultante de “fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado” (Johanson & Valhne, 1977).

A Escola de Uppsala definiu o constructo distância psíquica como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países. Dentro de uma visão mais ampla, a Escola Nórdica considera que a distância psíquica está relacionada com a percepção

e, como tal, é uma noção subjetiva, englobando níveis variados de ansiedade e incerteza. De acordo com esta visão, o constructo *distância psíquica* leva as empresas a selecionarem os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica.

Para Fletcher e Bohn (1988) a distância psíquica inclui “outros aspetos além da cultura, baseia-se em percepções que são influenciadas, se não determinadas, pela cultura. Os autores definiram a distância psíquica como “este desejo (ou sua ausência) de fazer negócios em mercados externos específicos” (Fletcher & Bohn, 1998).

Não podemos esquecer que a distância psíquica afeta a seleção de mercado, bem como a escolha do modo de entrada, logo empresas com pouca experiência em mercados estrangeiros, vão preferir aqueles que lhes são mais similares. À medida que as empresas acumulam conhecimento experimental, isto é, quando a distância psíquica passa a ser um fator secundário, esta distância diminui, sendo menor a sua influência sobre a escolha do modo de entrada (Erikss, Johanson, Majkgård, & Sharm, 1997).

Em resumo, de acordo com a literatura, o conceito de distância psíquica é afetado por diversas variáveis, designadamente a distância geográfica, a distância cultural, barreiras à exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de *networks* sociais e políticas, entre outras.

2.3.2 Tolerância organizacional ao risco

A tolerância ao risco vai ao encontro de um conjunto de valores que unidos determinam se a questão é aceite ou não, isto é, a tolerância ao risco implica limites (Dacorso, 2000).

O comportamento do investidor/gestor tem vindo a ser cada vez mais estudado por investigadores, nomeadamente no que diz respeito ao comportamento do investidor face ao risco. Este interesse decorre da existência de uma lacuna na literatura relativamente ao comportamento assertivo por parte do gestor. Para se tentar combater esta limitação, os investidores desenvolveram métodos como uma conversa trivial com os seus clientes para assim tentarem desenvolver cenários diferentes face ao nível de bem-estar, não só do próprio cliente, como também da empresa, inferindo deste modo percepções de comportamentos face ao risco (Grable & Lytton, 2001).

A tolerância ao risco é um fator que influencia muitas vezes a criação de produtos, a análise de mercado e ainda a definição de estratégias de investimento. De acordo com

a Teoria da Utilidade Esperada (Neumann & Morgenstern, 1947), uma pessoa pode ser tolerante, neutra ou até propensa ao risco.

Na literatura de internacionalização e empreendedorismo internacional, o risco e a incerteza podem eventualmente misturarem-se, não sendo claro qual o impacto que vão causar na internacionalização (Liesch, Welch, & Buckley, 2011).

Segundo Yates e Stone (1994), o risco é inerentemente subjetivo, variando de pessoa para pessoa. O conceito de risco pode-se apresentar em diversas situações, o que pode sugerir que existem diferentes definições para o termo “risco”.

Estes autores propõem formar o constructo de risco a partir de três elementos críticos, designadamente:

- 1 - Perdas potenciais, consistindo na privação do indivíduo da obtenção de um resultado que já possuía ou que poderia conseguir;
- 2 – A significância das perdas, caracterizada pela relação direta entre o grau da perda potencial e o risco;
- 3 - A incerteza das perdas, baseada no entendimento que os resultados são garantidos, inexistindo risco.

2.3.3 Orientação da empresa para a inovação

"Uma inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, a organização local de trabalho ou relações externas”.

(Hall, 2011)

A inovação e as novas tecnologias têm desempenhado um papel crucial na performance das empresas.

As empresas inovam com o intuito de conseguirem mais conhecimento específico e ao fazê-lo gerar conhecimento genérico que posteriormente estará disponível gratuitamente (Antonelli, 2003).

A inovação e o desequilíbrio não podem ser dissociados, isto porque a introdução da novidade, da melhoria contínua e o progresso tecnológico, podem provocar mudanças estruturais que se podem repercutir na introdução de uma crescente variedade de produtos (Antonelli, 2003).

Não tem sido dada a importância devida à inovação na literatura existente. A grande maioria dos estudos concentra-se mais no processo de inovação, esquecendo o comportamento/conhecimento aprofundado dos gestores, o que leva a que o risco e a incerteza aumentem (Distefano & Gambillara, 2014).

Na era atual, caracterizamo-nos pela mudança, não só em relação à tecnologia como também à capacidade de gerar e absorver conhecimento, logo a inovação é o ponto crucial para que uma empresa seja competitiva. O conhecimento é a base fundamental para existir inovação. A intensificação da aprendizagem, contribui para um aumento do conhecimento, conseguindo assim a empresa inserir-se no mercado de forma mais positiva (Lastres & Albagli, 1999).

A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detetar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Mas a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir mercados já estabelecidos e maduros.

2.3.4 Aprendizagem organizacional

O processo de aprendizagem tem contribuído muito para o contexto de trabalho. Existe um crescente estudo no respeito à aprendizagem nas organizações, pois esta exerce um reflexo positivo no contexto laboral. (Anderson, 1994).

Nos anos 90, a aprendizagem assumiu um lugar de destaque. Para Salgado e Espíndola (1996) a evolução do pensamento administrativo e a capacidade de aprender, foi sem dúvida o ponto de destaque nos anos que corriam, ajudando assim a compreender conceitos como aprendizagem e capacidade organizacional.

A aprendizagem organizacional trata da relação entre as pessoas e a harmonização das estratégias organizacionais da empresa no desenvolvimento da mesma. Valorizar a aprendizagem é uma alternativa a dar respostas às mudanças constantes, pois a organização da empresa, com a constante procura de novos conhecimentos, tem por obrigação desenvolver a capacidade de aprender incessantemente para assim, recolher mais conhecimento em práticas que vão certamente contribuir para um melhor desempenho e tornar assim a empresa mais competitiva (Bitencourt, 2001).

Se a empresa acumular gradualmente conhecimento, isto é, se for aprendendo progressivamente, vai expandir certamente as suas atividades internacionais. Estudos nesse sentido têm mostrado que a aprendizagem internacional tem afetado os resultados das empresas, tais como o desempenho financeiro (Johanson & Valhne, 1977).

Alguns princípios sobre a aprendizagem organizacional têm sido propostos sob uma perspectiva de processamento de informação. A necessidade de melhoria da definição de conceitos sobre a aprendizagem organizacional, pode ser justificadas pelo facto de que este campo de estudos tem sido subdividido em áreas muito dispersas, e portanto, este conceito poderá estar justaposto a outros conceitos.

Nobre, Tobias e Walker (2009) apresentam um caso de estudo sobre uma empresa multinacional que atua no ramo das telecomunicações e desenvolvimento de software. O grau de aprendizagem organizacional foi associado a vários níveis, como de maturidade, de capacidade e desempenho de processos da organização, e ainda a resultados de aprendizagem organizacional. Foram realizadas análises qualitativas e quantitativas que indicaram melhorias nos níveis de maturidade e desempenho de processos da organização estando associados a melhorias nos níveis de aprendizagem organizacional. Observou-se ainda que a melhoria no grau de aprendizagem proporcionou uma redução no nível de incerteza do ambiente técnico da organização, onde neste caso a incerteza foi associada à complexidade do ambiente em tarefas de desenvolvimento de projetos de software (Nobre, Tobias, & Walker, 2009).

Em ambientes complexos e turbulentos, as grandes organizações recorrem mais às sensibilidades e predisposições cultivadas do que à elaboração de planos e estratégias para orientar as suas ações. O desenvolvimento e a compreensão da Aprendizagem Organizacional é tida como um processo quotidiano de confronto prático para com ações tomadas (Chia, 2016).

A aprendizagem organizacional ocorre em vários níveis, tanto a nível individual, a nível de grupo e até a um nível de sistema nacional. Vários estudos foram realizados, concluindo que as empresas são construídas para aprender, o que está diretamente relacionado com a criação de uma vantagem sustentável, da empresa, no ambiente de negócios (Reese & Hunter, 2016).

2.3.5 Experiência internacional

A experiência internacional diz respeito ao “grau que a administração da empresa adquiriu no estrangeiro, tais como a experiência profissional, experiência e capacidade em negócios internacionais (Sousa & Bradley, 2006).

Para os autores Herrmann e Datta (2006), a experiência internacional fornece aos gestores uma variedade de perceções, que serão a base de um conhecimento mais amplo, permitindo assim uma posição soberana ao lidar com a incerteza nas operações internacionais (Herrmann & Datta, 2006).

O facto de as empresas escolherem um mercado internacional culturalmente distante, contribui para que a incerteza aumente visto que a dificuldade de aquisição e interpretação da informação será mais intensa (Sousa & Bradley, 2006).

Desde logo o gestor deve desempenhar um papel crucial, pois com a sua experiência internacional deverá saber lidar com todos os desafios da empresa nas operações internacionais, conseguindo assim controlar de forma mais eficaz o impacto na entrada em países com maior distância cultural (Zhou & Guillén, 2014).

2.3.6 Dimensão organizacional

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) têm sido alvo de muita atenção devido ao seu peso na estrutura empresarial. Políticas de inovação focadas nestas empresas poderão ser um estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões (Rovere, 2001).

Nos últimos anos, têm-se verificado grandes transformações, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos, pois foi necessário que as empresas desenvolvessem capacidades competitivas para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Houve uma necessidade de se pensar também nos recursos humanos da empresa como forma estratégica para uma possível internacionalização, isto é, seria importante considerar o ambiente externo e reformular estratégias quer de negócios, quer de implantação destas estratégias por pessoal inerente à própria empresa (Lacombe & Tonelli, 2001).

Os recursos organizacionais diferem consoante a dimensão das empresas (Leone, 1991). As PME, principalmente as PME familiares, são empresas menos complexas que as grandes empresas, devido à sua dimensão e aos seus recursos. Diversos autores evidenciam que as PME são mais limitadas, quer em termos de recursos financeiros, quer em termos de recursos humanos ou organizacionais.

Estudos anteriores (Lima, 2000) concluíram que as PMEs não inovavam nos seus hábitos de gerir os recursos humanos, ficando assim as empresas desprovidas de qualquer mudança, e encaminhando-se desta forma para um baixo nível de tecnologia. Deste modo, como os recursos humanos nas PMEs, são compostos por um reduzido número de pessoas, não existem frequentemente condições que permitam garantir um alto nível tecnológico de forma a tentar integrar os objetivos da empresa com as variáveis que fazem parte do meio envolvente e com as necessidades das pessoas que dali fazem parte integrante (Lima, 2000).

À medida que o grau de internacionalização das empresas aumenta, estas vão ganhando experiência, o que as torna mais eficientes e conseqüentemente, o seu

desempenho é maior. Quanto maior o grau de internacionalização, mais recursos, nomeadamente financeiros e humanos, são deslocados para atividades internacionais, o que leva a que no início do processo de internacionalização, seja dado mais ênfase a outros recursos de outras áreas da empresa que possam ser mais lucrativas, nomeadamente políticas específicas para a internacionalização (Floriani & Fleury, 2012).

3. Modelo Conceptual e Hipóteses

3.1 Modelo Conceptual

O objetivo deste trabalho consiste em analisar o papel da atitude da gestão face ao risco, da propensão das empresas para a inovação nos mercados internacionais e da distância psíquica enquanto determinantes da aprendizagem e experiência internacional, com vista a avaliar o subsequente impacto no desempenho das empresas nos mercados internacionais.

O modelo conceptual apresentado na *figura 4* é composto por seis variáveis e oito hipóteses.

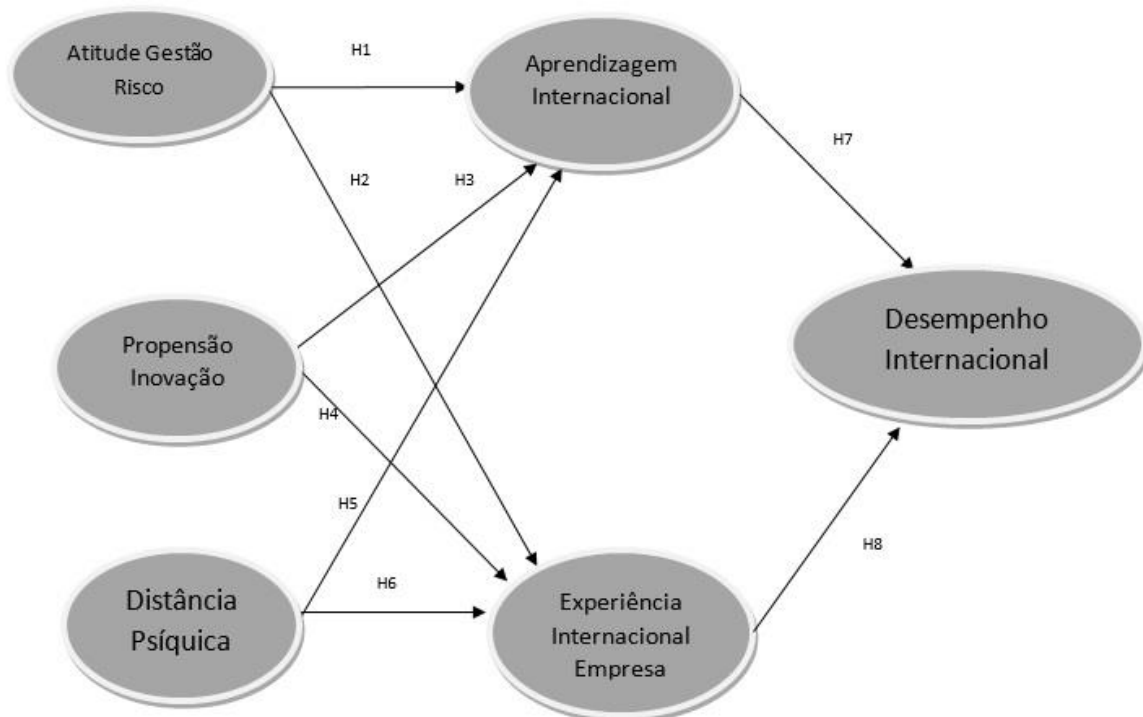


Figura 4 – Modelo Conceptual

3.2 Hipóteses

3.2.1 A atitude da gestão face ao risco e a aprendizagem internacional

A internacionalização é um dos acontecimentos que mais tem impacto na empresa, isto porque apresenta riscos e também ameaças que podem levar a falhas significativas ou até mesmo ao fracasso da empresa. Por outro lado, a internacionalização pode levar ao crescimento, à aprendizagem e à inovação (Lu & Beamish, 2001).

A internacionalização é um ato de empreendedorismo porque é uma estratégia que procura novas oportunidades de crescimento e riqueza para as empresas, expandindo-se as mesmas para novos mercados, e acartando altos níveis de risco (Lumpkin & Dess, 1996).

Faz parte integrante da internacionalização o risco, pois constitui uma tensão para qualquer empresa que se queira internacionalizar. O risco pode ser uma ameaça, mas pode ser também uma nascente de oportunidades.

Empresas com uma atitude da gestão menos avessa ao risco, estão mais aptas a explorar a incerteza decorrente de um processo de internacionalização, facilitando por esta via a sua aprendizagem nos mercados externos. Uma maior tolerância ao risco permite às empresas acumularem gradualmente conhecimento à medida que se expandem nas suas atividades internacionais.

Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – *A atitude gestão face ao risco influencia positivamente a aprendizagem internacional.*

3.2.2 A atitude da gestão face ao risco e a experiência internacional da empresa

Uma atitude de gestão mais tolerante para com o risco, impele as empresas para a internacionalização, muitas vezes como forma de sobrevivência (Gama, 2011).

Algumas empresas poderão interpretar a internacionalização como uma forma de atenuação de risco à sua própria atividade, pois poderão tentar equilibrar a atual conjuntura económica com comportamentos mais vantajosos noutros mercados (Brito & Lorga, 1999).

A procura das empresas em reduzir os seus custos de produção, leva a que muitas vezes optem por países onde facilmente conseguem aceder aos fatores de produção com custos mais reduzidos, nomeadamente a mão-de-obra, uma legislação menos restritiva ou mesmo a tentativa de aproximação da fonte da matéria-prima. (Brito & Lorga, 1999).

A gestão da empresa, no momento de tomada da decisão de internacionalização pondera não só as oportunidades, mas também aos riscos inerentes à internacionalização. As empresas mais tolerantes ao risco estão mais propensas a seguir uma estratégia de internacionalização, conseguindo como resultado, muitas vezes, mercados estrangeiros geograficamente e psicologicamente mais distantes (Laanti, Gabrielsson, & Gabrielsson, 2007). Deste modo, uma atitude da gestão face ao risco poderá atuar como determinante da experiência internacional da empresa (Oviatt & McDougall, 1994).

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – *A atitude da gestão face ao risco influencia positivamente a experiência internacional das empresas.*

3.2.3 A propensão para a inovação e a aprendizagem internacional

No decorrer do processo de inovação, surgem ideias que poderão ser transformadas em novos produtos ou serviços, novas tecnologias de processo ou até novas estruturas organizacionais. A inovação com o intuito de introduzir novos produtos, pode ser definida como uma nova abordagem de conhecimento e de novos processos que suscitam a diferença (Azar & Drogendijk, 2014).

A inovação é necessária para as empresas saberem lidar com a mudança e com a incerteza, para assim assegurarem um efeito positivo no desempenho. A inovação permite às empresas uma mudança não só em termos tecnológicos, como também um aumento da sua competitividade em mercados globais, contribuindo para um desempenho superior (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009)

A propensão para a inovação nos mercados internacionais pode atuar como um importante determinante do empreendedorismo internacional, estimulando as empresas para se internacionalizarem mais prematuramente, e para serem mais flexíveis para explorar oportunidades internacionais. (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000)

Sendo assim, a propensão para a inovação nos mercados internacionais, Incentiva as empresas para a procura de conhecimento mais intenso relativamente à inovação e tecnologia, e na identificação de oportunidades em mercado estrangeiros (Roper & Love, 2002).

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3 – *A propensão para a inovação nos mercados internacionais influencia positivamente a aprendizagem internacional.*

3.2.4 A propensão para a inovação e a experiência internacional

Naturalmente que a inovação proporciona vantagem competitiva, podendo desta forma possibilitar a cada empresa um maior sucesso nos mercados externos (Stal, 2010).

A existência de uma maior propensão para a inovação, melhora o posicionamento competitivo da empresa nos mercados internacionais, atuando como uma alavanca no processo de internacionalização da empresa (Gunday, Ulusoy, Kilica, & Alpkan, 2011).

Deste modo, a propensão das empresas para a inovação nos mercados internacionais facilita a sua expansão internacional (Chang, 1995).

Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4 – *A propensão para a inovação nos mercados internacionais influencia positivamente a experiência internacional da empresa.*

3.2.5 A distância psíquica e a aprendizagem internacional

A distância psíquica é definida como "a distância entre o mercado doméstico e o mercado externo, resultante da percepção de diferenças culturais e comerciais" (Evans & Mavondo, 2002). Estudos prévios evidenciam que as empresas tendem a selecionar países com uma distância psíquica menor para se internacionalizarem, devido a diferenças linguísticas, culturais, níveis educacionais, níveis de industrialização e sistema político (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) .

As empresas tendem a associar menores níveis de risco a mercados com menor distância psíquica. Neste sentido, diversos estudos revelam que tradicionalmente as

empresas realizam uma primeira experiência de internacionalização para mercados com menor distância psíquica, realizando numa fase posterior a expansão para mercados com uma distância psíquica maior (Barkema & Pennings, 1996).

Consequentemente, a distância psíquica entre mercados pode atuar como um obstáculo ao processo de internacionalização, dificultando o processo de aprendizagem internacional (Bitencourt, 2001).

Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5 – *A distância psíquica influencia negativamente a aprendizagem internacional.*

3.2.6 A distância Psíquica e a experiência internacional da Empresa

A distância psíquica pode atuar como um importante obstáculo no processo de internacionalização da empresa. Estudos prévios evidenciam que a distância psíquica e a distância cultural podem funcionar como uma das principais fontes de incerteza para as empresas durante o seu processo de internacionalização, podendo atuar como uma barreira fundamental para a internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977; Evans, Mavondo, & Bridson, 2008). Os autores definem a distância psíquica como a soma de todos os fatores que impedem a fluência de informações para o mercado, tais como a língua, a educação, as próprias práticas comerciais, a cultura e todo o desenvolvimento industrial.

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6 – *A distância psíquica influencia negativamente a experiência internacional da empresa.*

3.2.7 A aprendizagem e o desempenho internacional

O modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990) foi construído tendo como base o conceito de que as empresas “acumulam gradualmente conhecimentos à medida que expandem as suas atividades internacionais em etapas incrementais”. O desconhecido é o obstáculo principal a este modelo. As empresas podem superar a lacuna da falta

de conhecimento à expansão internacional através das operações no estrangeiro. Podem iniciar as suas ações primeiramente em mercados geograficamente e psicologicamente mais próximos do seu país de origem. Assim, vão adquirindo experiência e vão percebendo os riscos e obstáculos inerentes à internacionalização. (Bruneel, Yli-Renko, & Clarysse, 2010).

A aprendizagem decorrente do processo de internacionalização, permite à empresa ir superando os desafios nos mercados externos decorrente de uma maior conhecimento dos mesmos, melhorando deste modo o desempenho internacional da empresa. Um maior conhecimento sobre os mercados internacionais facilita o processo de expansão internacional das empresas, alavancando o seu desempenho internacional. (Bruneel, Yli-Renko, & Clarysse, 2010). Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 7 – *A aprendizagem internacional influencia positivamente o desempenho internacional.*

3.2.8 A experiência e o desempenho internacional

A experiência das empresas acumulada no decorrer dos seus processos de internacionalização pode traduzir-se em benefícios significativos em termos de desempenho internacional (Gomes & Ramaswamy, 1999; Cadogan, Diamantopoulos, & Siguaw, 2002), pois para os autores a expansão multinacional pode trazer capacidade de fomentar as economias de escala e até potenciar oportunidades e desenvolvimento de novos produtos.

Para Zhou e Guilléna (2014) a exposição a uma adversidade em ambientes externos, pode beneficiar a empresa em diferentes perspetivas, isto é, a diversidade de experiências aumenta a capacidade da empresa em assimilar mais conhecimento. Neste contexto, quanto maior a experiência internacional adquirida, maior será a capacidade da empresa para enfrentar e superar diferentes desafios nos mercados internacionais.

A experiência internacional acumulada por parte das empresas, poderá constituir fator crítico para o sucesso do seu processo de internacionalização (Jiménez, Luis-Rico, & Benito-Osorio, 2014).

Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 8 – *A experiência internacional influencia positivamente o desempenho internacional.*

4. Metodologia

4.1 Definição e caracterização da Amostra

Este estudo comporta uma amostra de 62 empresas portuguesas que se internacionalizaram para países como Espanha, França, Itália, Bélgica, Dinamarca, Angola, Alemanha, Suíça, Reino Unido, Holanda, República Checa, Rússia, Marrocos, Argélia, Arábia Saudita, Venezuela, Brasil, EUA, Austrália.

O questionário foi realizado com base em medidas já testadas na literatura na área. Para facilitar a elaboração do questionário, foi utilizada a escala de *Likert*.

As empresas portuguesas que se internacionalizaram serão a amostra em análise no modelo apresentado anteriormente. Esta decisão teve por base o interesse em descobrir como a atitude da gestão perante a inovação e o risco, assim como a distância psíquica, podem influenciar a aprendizagem e a experiência internacional, afetando o desempenho das empresas nos mercados internacionais. As empresas em estudo são de vários distritos do país, como podemos ver no gráfico 1, sendo que maioritariamente as respostas que foram obtidas estão divididas entre o distrito de Leiria, Porto e Lisboa.

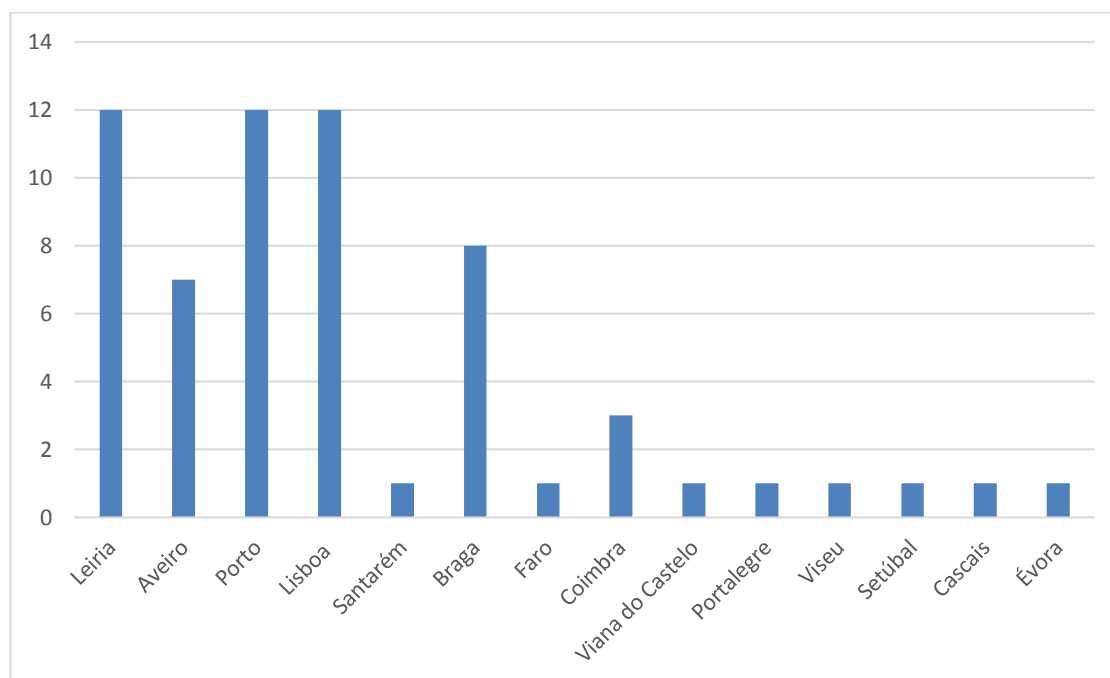


Gráfico 3 - Distritos das Empresas

No que respeita ao ano de constituição das empresas, 53% das empresas foram constituídas entre 2001 a 2010.

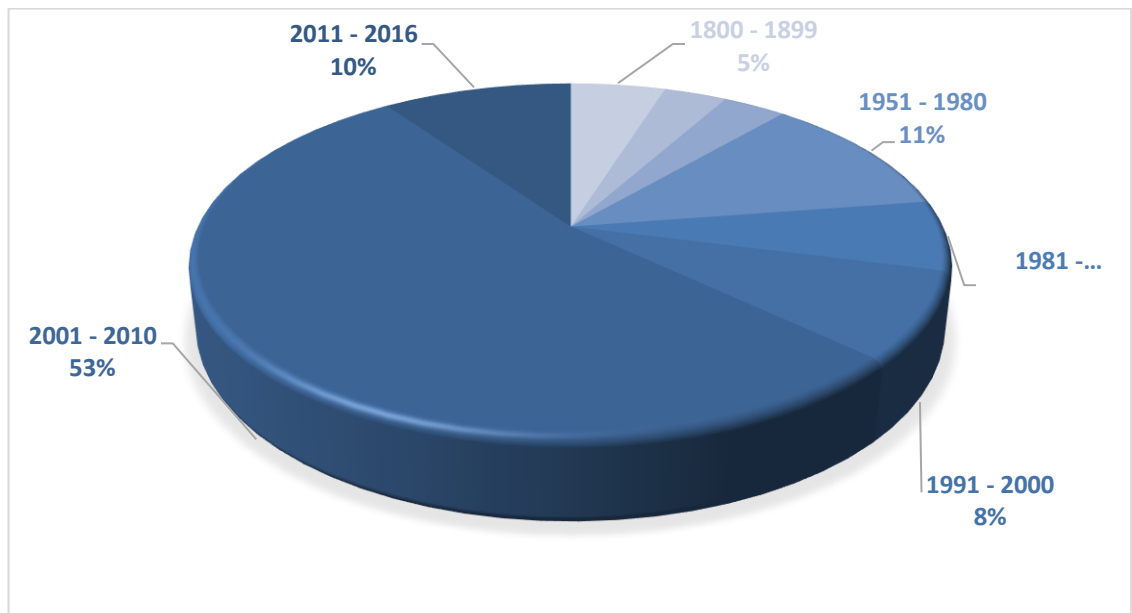


Gráfico 4 - Ano de constituição das Empresas

No que concerne ao ano em que as empresas se começaram a internacionalizar, a maior percentagem concentra-se também entre os anos entre 2001 e 2010, com 49%.

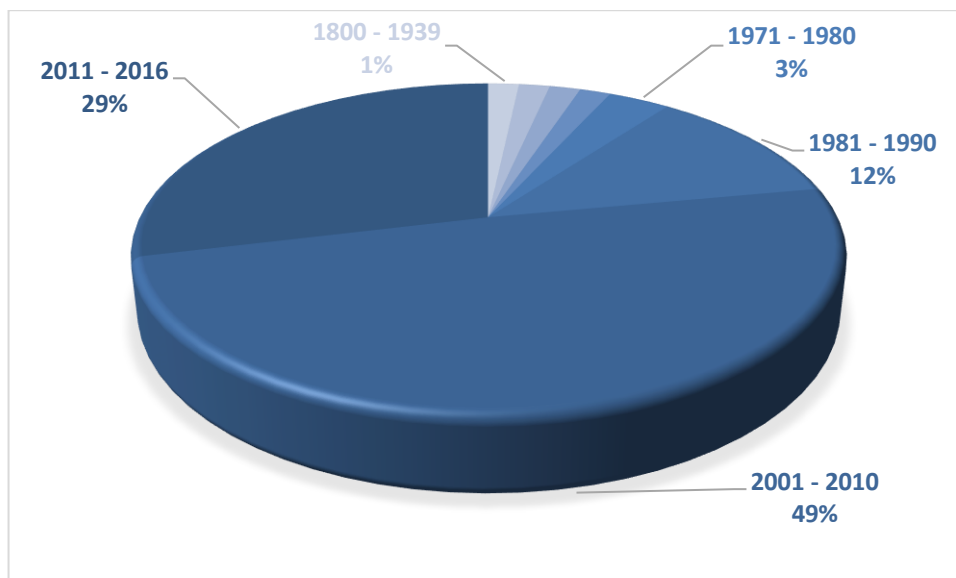


Gráfico 5 - Ano em que as Empresas se começaram a Internacionalizar

No que toca ao Modo de Entrada de cada Empresa, podemos analisar através do Gráfico 4, que a proporção mais significativa das empresas inquiridas possuem agentes externos e são exportadoras.

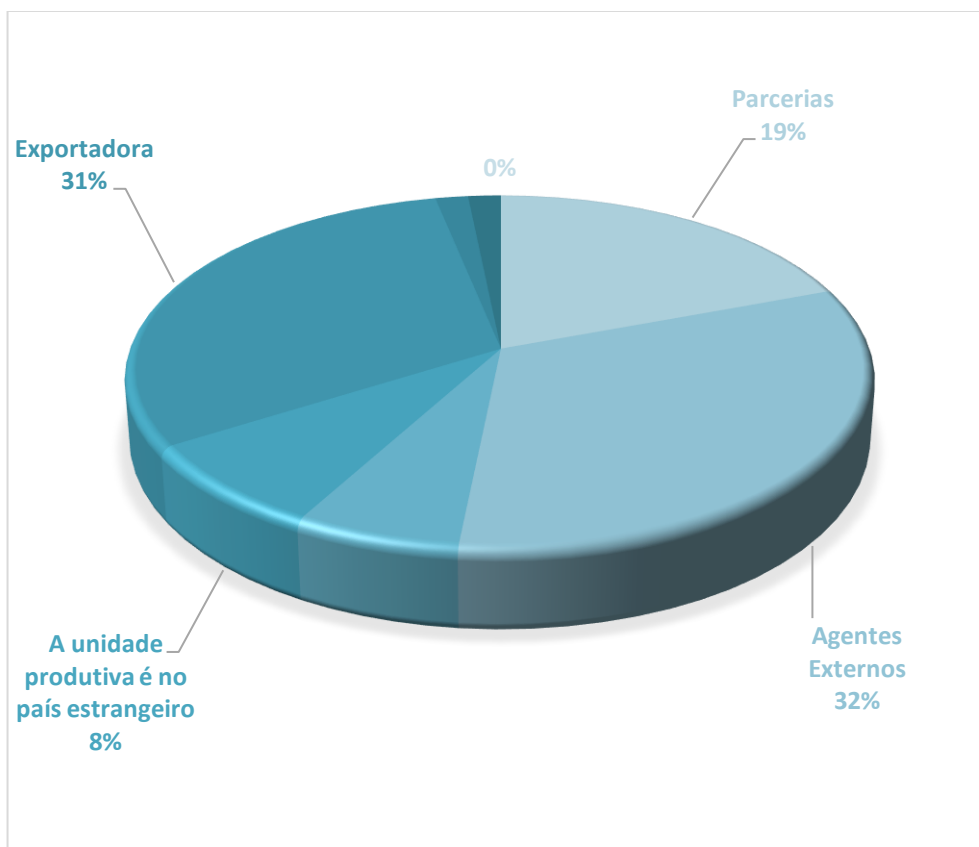


Gráfico 6 - Modos de Entrada

4.2 Recolha de Dados

4.2.1 Desenvolvimento do questionário e pré-teste

Os dados foram recolhidos através da aplicação (*Google Docs*) de um questionário dirigido a empresas internacionalizadas tendo sido solicitado a resposta por parte do diretor/pessoa responsável pelas operações internacionais. Esta recolha de respostas iniciou-se em Setembro de 2014 até Fevereiro de 2016. Inicialmente, foi feito um pedido de uma base de dados à empresa Informa D&B de Lisboa.

Alguns destes questionários foram realizados presencialmente, embora a grande maioria tenha sido realizado via *online*.

As empresas que fazem parte deste estudo são exportadoras, detêm uma filial ou departamento no país estrangeiro, têm parcerias com outras empresas e/ou agentes externos.

O questionário final pode ser consultado no anexo A.

Este trabalho iniciou-se com um pré-teste, a uma amostra de 8 empresas, com características semelhantes às empresas alvo deste estudo, para assim se identificar

quais as perguntas que teriam algum problema que justificassem uma modificação do texto, alteração do formato ou mesmo serem eliminadas da versão final.

Tull & Hawkins (1976) reforçam a importância da realização de pré-testes, salientando que este processo não necessita de ser aplicado a uma amostra muito grande, mas sim a uma amostra homogênea (Galtung, 1969).

4.2.2 Medidas

A Revisão da Literatura foi bastante importante para identificar quais as variáveis de investigação que teriam mais importância para este estudo. A maior parte das variáveis foram avaliadas de acordo com uma Escala de Likert de cinco pontos.

Para Malhotra (2006), esta escala aponta várias vantagens, como a facilidade de elaboração e compreensão por parte dos questionados.

Desta forma, as variáveis em que este estudo se baseia, são:

Variáveis	Itens	Tipo de Escala	Adaptado de
Distância Psíquica	<p>Indique quão diferente ou similar é o seu principal mercado de internacionalização face ao mercado nacional.</p> <p>a) As condições climáticas; b) O poder de compra dos clientes; c) Estilo de vida; d) Os valores culturais, crenças, atitudes e tradições; e) Idioma; f) Nível de alfabetização e educação.</p>	<p>5 pontos na Escala de Likert: 1 = muito semelhante; 5 = muito diferente</p>	<p>Leite et al, 1981</p>
Experiência Internacional da Empresa	<p>Indique em que medida as seguintes afirmações estão corretas no que diz respeito à experiência sobre as atividades internacionais da empresa:</p> <p>a) A empresa tem uma grande experiência Internacional; b) A empresa está regularmente envolvida em actividades de exportação; c) A empresa participa regularmente em comércio internacional, como feiras e missões; d) Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são bem aceites por clientes no estrangeiro; e) A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro; f) A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro; g) A empresa tem disponíveis funcionários/equipas, a fim de viajar e contactar pessoalmente com clientes e parceiros no estrangeiro; h) A gestão reflecte continuamente sobre as possibilidades de expandir o negócio internacionalmente; i) A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente; j) A maioria dos concorrentes da empresa é estrangeira.</p>	<p>5 pontos na Escala de Likert: 1 = discordo totalmente; 5 = concordo plenamente</p>	<p>José C. Casillas, Francisco J. Acedo, José L. Barbero, International Journal of Information Management, 2010</p>
Atitude da gestão face ao risco	<p>Por favor indique se as seguintes afirmações estão corretas no que diz respeito aos riscos da empresa:</p> <p>a) A gestão de topo concentra-se mais nas oportunidades do que nos riscos no exterior; b) Quando confrontada com decisões sobre como exportar ou outras operações internacionais, a gestão de topo é sempre tolerante a potenciais riscos; c) Os gestores de topo estão cientes dos riscos dos mercados estrangeiros.</p>	<p>5 pontos na Escala de Likert: 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente</p>	<p>Lianxi Zhou, ournal of World Business, 2007</p>
Propensão para a inovação nos mercados internacionais	<p>Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, no que diz respeito à receptividade/procura de produtos da empresa:</p> <p>a) A empresa incentiva novas ideias de produtos para os mercados internacionais; b) A empresa é receptiva a formas inovadoras de exploração internacional de oportunidades de mercado; c) A empresa acredita que existem mais oportunidades nos mercados internacionais do que no mercado interno; d) A empresa procura continuamente novos mercados de exportação; e) A empresa está disposta a considerar novos fornecedores / clientes em mercados exteriores.</p>	<p>5 pontos na Escala de Likert: 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente</p>	<p>Lianxi Zhou, ournal of World Business, 2007</p>
Desempenho Internacional	<p>Qual o desempenho da sua empresa no seu principal mercado de exportação comparativamente com os seus principais concorrentes nos seguintes aspetos:</p> <p>a) Crescimento do volume de negócios; b) Quota de mercado; c) ROA; d) Inovação dos produtos e serviços; e) Qualidade dos produtos e serviços; f) Satisfação dos clientes.</p>	<p>5 pontos na Escala de Likert: 1 = muito pior; 5 = muito melhor</p>	
Aprendizagem	<p>Em relação ao esforço exercido para uma aprendizagem internacional, por favor indique em que medida a sua empresa se compromete com esforços significativos em:</p> <p>a) Exploração de procedimentos internos actuais sobre as suas actividades internacionais; b) Exploração de sistemas de recompensa actuais sobre as suas actividades internacionais; c) Desenvolver novos procedimentos internos a respeito das suas actividades internacionais; d) Desenvolver novos procedimentos internos a respeito das suas actividades internacionais.</p>	<p>5 pontos na Escala de Likert: 1 = discordo totalmente; 5 = concordo plenamente</p>	<p>The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms - Small Business Economics 24: 409-419, 2005 - Springer</p>

Tabela 2 – Variáveis em estudo

5. Análise de dados ou interpretação de dados

Seguidamente, e para melhor compreensão, foi realizada uma análise descritiva das medidas.

Para todas as variáveis é apresentada a média e o desvio padrão dos respetivos itens (tabela 1). Para avaliar a consistência interna das variáveis foram calculados os valores do Alpha de Cronbach, devendo os valores pretendidos ser superiores a 0.6 (Churchill, 1979). Para as variáveis do modelo conceitual foram obtidos os seguintes valores de Alpha de Cronbach Distância Psíquica $\alpha = 0.847$, Risco $\alpha = 0.861$, Experiência da Empresa $\alpha = 0.999$, Inovação $\alpha = 0.998$, Desempenho $\alpha = 84.5$, Aprendizagem $\alpha = 0.999$. No seguimento nos dados anteriores, podemos concluir que os resultados são válidos e que as medidas têm validade de conteúdo (Churchill, 1979).

VARIÁVEIS	Itens	Média	Desvio Padrão
	Indique quão diferente ou similar é o seu principal mercado de internacionalização face ao mercado nacional:		
Distância Psíquica	As condições climáticas;	3,2	1,33
	O poder de compra dos clientes;	4,14	0,98
	Estilo de Vida;	3,55	0,97
	As preferências dos consumidores;	3,59	1,08
	Os valores culturais, crenças, atitudes e tradições;	3,32	1,17
	Idioma;	3,95	1,49
	Nível de Alfabetização.	2,98	1,29
	Apha Cronbach:		0,847
*	Por favor, indique se as seguintes afirmações estão correctas no que diz respeito aos riscos da empresa:		
Atitude da gestão face ao risco	A gestão de topo concentra-se mais nas oportunidades do que nos riscos no exterior;	3,22	1,12
	Quando confrontado com decisões sobre como exportar ou outras operações internacionais, a gestão de topo é sempre tolerante a potenciais riscos;	3	1,13
	Os gestores de topo estão cientes dos riscos dos mercados estrangeiros.	3,83	1,043
	Apha Cronbach		0,861
	Indique em que medida as seguintes afirmações, estão corretas no que diz respeito à experiência sobre as atividades internacionais da empresa onde trabalha:		
Experiência internacional da empresa	A empresa tem uma grande experiência internacional;	3,32	1,29
	A empresa está regularmente envolvida em atividades de exportação;	3,95	1,09
	A empresa participa regularmente em feiras e missões comerciais internacionais;	2,98	1,46
	Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são aceites pelos clientes no estrangeiro;	4,25	0,82
	A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro;	3,24	1,16
	A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro;	3,32	1,09
	A empresa tem disponíveis alguns funcionários/equipas, a fim de viajar e contatar clientes/parceiros no estrangeiro;	3,41	1,36
	A gestão reflete continuamente sobre as possibilidades de expandir o negócio internacionalmente;	3,88	1,13
	A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente;	3,8	1,21
	A maioria dos concorrentes da minha empresa são estrangeiros.	3,12	1,5
	Apha Cronbach		0,999

Propensão para a inovação nos mercados	Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, no que diz respeito à receptividade/procura de A empresa incentiva novas ideias de produtos para os mercados internacionais;	3,5	1,097
	A empresa é recetiva a formas inovadoras de exploração internacional de oportunidades de mercado;	3,62	1,14
	A empresa acredita que existem mais oportunidades nos mercados internacionais do que no mercado interno;	4,45	0,95
	A empresa procura continuamente novos mercados de exportação;	3,7	1,01
	A empresa está disposta a considerar novos fornecedores / clientes em mercados exteriores.	4,14	1,19
	Apha Cronbach		
Desempenho Internacional	Qual o desempenho da sua empresa no seu principal mercado de internacionalização comparativamente com os seus principais concorrentes nos seguintes aspetos: Crescimento do volume de negócios;	3,12	0,81
		2,77	0,89
	Quota de mercado;		
	ROA;	2,93	0,76
	Inovação dos produtos e serviços;	3,25	0,95
	Qualidade dos produtos e serviços;	3,98	0,63
	Satisfação dos clientes.	3,95	0,75
Apha Cronbach			0,845
Aprendizagem	Em relação ao esforço exercido para uma aprendizagem internacional, por favor indique em que medida a sua empresa se compromete com esforços significativos em:		
	Exploração de procedimentos internos actuais sobre as suas actividades internacionais;	3,26	1,03
	Exploração de sistemas de recompensa actuais sobre as suas actividades internacionais;	3	1,13
	Desenvolver novos procedimentos internos a respeito das suas actividades internacionais;	3,4	1,12
	O desenvolvimento de novos sistemas de recompensa a respeito das suas actividades internacionais.	3,06	1,16
Apha Cronbach			0,999

Tabela 3 - Análise das medidas estatísticas descritivas

5.1 Validade e Fiabilidade das medidas e Avaliação

Estrutural

Foi realizada uma análise estatística utilizando equações estruturais com base no software Partial Least Squares (PLS), SmartPLS 2.0 M3. Recorreu-se a esta opção devido a algumas vantagens que o PLS permite, nomeadamente o desenvolvimento de modelos complexos para amostras de dimensão reduzida, que é o caso do presente estudo, sem colocar problemas de estimação, bem como a análise de relações entre variáveis apuradas através de diversos itens (variáveis latentes). Deste modo, de forma a avaliar o modelo PLS obtido, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Hulland (1999), designadamente em primeiro lugar foi avaliada a fiabilidade e validade do modelo e em seguida o modelo estrutural (Fig. 5).

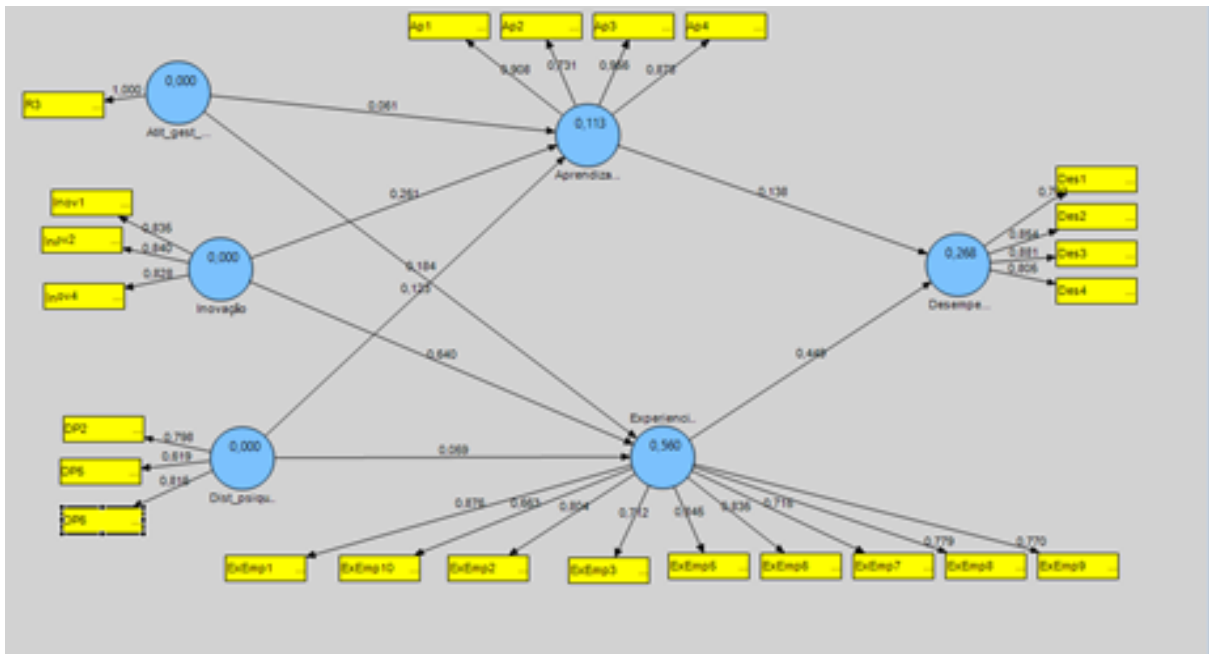


Figura 5- Modelo estrutural

5.1.1 Fiabilidade dos itens

Quando partimos para uma análise de ajustamento do modelo, teremos que realizar a avaliação individual de cada item, através da análise das correlações simples entre as medidas e as respetivas variáveis. Na generalidade, os investigadores consideram aceitável a manutenção de itens com *loadings* superiores ou iguais a 0,6, indicando assim que existe mais variância partilhada entre as variáveis e as suas medidas (Bagozzi & Yi, 2012).

Na tabela seguinte, todos os *loadings* vão ao encontro da literatura, confirmando assim a sua fiabilidade (Barclay & Higgins, 1995).

VARIÁVEIS	Itens	Factor Loading	Apha Cronbach	Composite Reability	AVE	R2
Distância Psíquica	(a)O poder de compra dos clientes;	0,798	0,648	0,7911	0,5615	-
	(b)Idioma;	0,619				
	(c)Nível de Alfabetização.	0,816				
Atitude da gestão face ao risco	(a)Os gestores de topo estão cientes dos riscos dos mercados estrangeiros.	1	1	1	1	1
Experiência internacional da empresa	(a)A empresa tem uma grande experiência internacional;	0,876	0,9192	0,933	0,6091	0,56
	(b)A empresa está regularmente envolvida em atividades de exportação;	0,804				
	(c)A empresa participa regularmente em feiras e missões comerciais internacionais;	0,712				
	(d)A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro;	0,845				
	(e)A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro;	0,836				
	(f)A empresa tem disponíveis alguns funcionários/equipas, a fim de viajar e contatar clientes/parceiros no estrangeiro;	0,715				
	(g)A gestão reflete continuamente sobre as possibilidades de expandir o negócio internacionalmente;	0,779				
	(h)A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente;	0,77				
	(h)A maioria dos concorrentes da minha empresa são estrangeiro	0,663				
Propensão para a inovação nos mercados internacionais	(a)A empresa incentiva novas ideias de produtos para os mercados internacionais;	0,835	0,7826	0,8731	0,6965	-
	(b)A empresa é recetiva a formas inovadoras de exploração internacional de oportunidades de mercado;	0,84				
	(c)A empresa procura continuamente novos mercados de exportação;	0,828				
Desempenho internacional	(a)Crescimento do volume de negócios;	0,702	0,8265	0,8857	0,6612	0,268
	(b)Quota de mercado;	0,854				
	(c)ROA;	0,881				
	(d)Inovação dos produtos e serviços;	0,805				
Aprendizagem	(a)Exploração de procedimentos internos actuais sobre as suas actividades internacionais;	0,908	0,8934	0,9266	0,7612	0,113
	(b)Exploração de sistemas de recompensa actuais sobre as suas actividades internacionais;	0,731				
	(c)Desenvolver novos procedimentos internos a respeito das suas actividades internacionais;	0,956				
	(d)O desenvolvimento de novos sistemas de recompensa a respeito das suas actividades internacionais.	0,878				

Tabela 4 - Fiabilidade dos Itens

5.1.2 Validade convergente

Quando estudamos a validade convergente, procedemos à análise da fiabilidade das variáveis (Alpha Cronbach) (Cronbach, 1951); da fiabilidade compósita (avaliação da consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes) (Bagozzi P. R., 1980); e da variância média extraída ou *AVE* (*Average Variance Extracted*), que nos indica em que medida as variâncias dos itens das variáveis são explicadas pela variável latente (Fornell & Larcker, 1981).

Os valores de Alpha de Cronbach devem ser superiores a 0,6, de forma a indicar que as medidas são fiáveis e têm validade de conteúdo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, (2009); Malhotra, Birks, & Wills, (2012).

A fiabilidade compósita deve ser superior a 0,7 (Bagozzi P. R., 1980; Bagozzi & Yi, 2012; Nunnally, 1978). No presente estudo o valor mínimo obtido para a fiabilidade compósita é de 0,79.

A tabela acima mostra ainda que a *AVE*, tem valores superiores a 0,5, valor considerado de referência, o que demonstra que, no mínimo, 50% da variância é explicada pela variável (Fornell & Larcker, 1981).

5.1.3 Validade Discriminante

A validade discriminante existe para complementar a validade convergente, isto é, faz uma análise comparativa de cada variável e de que modo elas diferem dos itens que medem outras variáveis do mesmo modelo.

Na tabela abaixo, podemos observar a matriz de correlações entre os diferentes constructos. Para que se exista validade discriminante, os elementos da diagonal deverão ser maiores que os elementos fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes (Fornell & Larcker, 1981), o que se verifica neste estudo.

	Aprendizagem	Risco	Desempenho	Distância Psíquica	Experiência da Empresa	Inovação
Aprendizagem	0,8724					
Risco	0,181	1				
Desempenho	0,3075	0,2341	0,8131			
Distância Psíquica	0,1712	0,0795	0,1757	0,7493		
Experiência da Empresa	0,3779	0,4596	0,5014	0,1809	0,7804	
Inovação	0,3076	0,4204	0,5783	0,1672	0,727	0,8345

Tabela 5 - Matriz das correlações

Nota: Os valores da diagonal da matriz representam a raiz quadrada da AVE

5.1.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Uma vez que no SmartPLS 2, não existe uma medida que reúna a qualidade do ajustamento do modelo recomenda-se a avaliação do modelo estrutural através do R^2 , devendo o nível de variância explicada de cada uma das variáveis endógenas ser superior a 10% (Falk e Miller, 1992). Tal como se pode verificar na Tabela 3, esta condição é cumprida para cada uma das variáveis endógenas.

5.1.5 Análise dos resultados

Com base na tabela 5, podemos verificar que a hipótese 1 não é suportada, não sendo recolhida evidência estatística relativa à influência da atitude da gestão face ao **risco na aprendizagem internacional** (*path coefficient* $\beta = 0,006$, *t-value* = 0,465).

A **atitude da gestão face ao risco** influencia positivamente o nível de **experiência internacional** por parte das empresas portuguesas (com os seguintes valores: *path coefficient* $\beta = 0,184$, $p < 0,01$, *t-value* = 2,174), suportando assim a Hipótese 2.

A **propensão para a inovação nos mercados internacionais** influencia positivamente a **aprendizagem internacional** (com os seguintes valores: *path coefficient* $\beta = 0,261$, $p < 0,01$, *t-value* = 2,081), sendo desta forma a Hipótese 3 suportada.

A **propensão para a inovação nos mercados internacionais** influencia positivamente a **experiência internacional** das empresas (com os seguintes valores: *path coefficient* $\beta = 0,64$, $p < 0,001$ *t-value* = 8,145), sendo assim suportada a Hipótese 4. A influência negativa da **distância psíquica** na **aprendizagem internacional** não foi suportada (Hipótese 5).

O efeito da **distância psíquica** na **experiência internacional** das empresas também não foi suportada (Hipótese 6).

A influência da **aprendizagem internacional** das empresas no seu **desempenho internacional** (Hipótese 7) não foi suportada.

A **experiência internacional** das empresas influencia positivamente o seu **desempenho internacional** (com os seguintes valores: *path coefficient* $\beta = 0,449$, $p < 0,001$, *t-value* = 4,078), sendo que podemos concluir que a Hipótese 8 é suportada.

Desta forma, na tabela em baixo, podemos verificar as Hipóteses que são suportadas pelo estudo:

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suportada
H1. A atitude da gestão face ao risco influencia positivamente a aprendizagem internacional	0,465	0,006	<input type="checkbox"/>
H2. A atitude da gestão face ao risco influencia positivamente a experiência internacional das empresas	2,174*	0,184	<input checked="" type="checkbox"/>
H3. A propensão para a inovação nos mercados internacionais influencia positivamente a aprendizagem internacional	2,081*	0,261	<input checked="" type="checkbox"/>
H4. A propensão para a inovação nos mercados internacionais influencia positivamente a experiência internacional	8,145***	0,640	<input checked="" type="checkbox"/>
H5. A distância psíquica influencia negativamente a aprendizagem internacional	0,819	0,125	<input type="checkbox"/>
H6. A distância psíquica influencia negativamente a experiência internacional	0,466	0,069	<input type="checkbox"/>
H7. A aprendizagem internacional influencia positivamente o desempenho internacional	0,826	0,138	<input type="checkbox"/>
H8. A experiência internacional influencia positivamente o desempenho internacional	4,078***	0,449	<input checked="" type="checkbox"/>

* $p < 0.05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$; Foi utilizado *one-tailed test* para todas as hipóteses.

Tabela 6 - Verificação das Hipóteses

6. Discussão e Conclusão

6.1 Principais Resultados

Este estudo foi realizado com o principal objetivo de contribuir para a gestão empresarial e para o auxílio das empresas portuguesas no que respeita ao seu desenvolvimento face a uma possível internacionalização.

Como podemos concluir na verificação das hipóteses anteriormente analisadas, a atitude da gestão face ao risco não influencia a aprendizagem internacional. Este resultado contraria o postulado na literatura. Estudos anteriores evidenciam que um comportamento mais assertivo do gestor, com menor tolerância ao risco influencia a criação de produtos e a definição de estratégias de investimento internacional (Grable & Lytton, 2001). Para a empresa, a existência de uma maior tolerância ao fator risco, poderá facilitar a exploração de oportunidades nos mercados externos, uma vez que as mesmas poderão ser conceptualizadas como uma rampa de crescimento tanto para a aprendizagem como para a inovação (Lu & Beamish, 2001).

Hipótese que postulava, a influência positiva da atitude da gestão face ao risco na experiência internacional das empresas, foi suportada. Estes resultados permitem-nos verificar que tal como postulado pela literatura, uma maior tolerância ao risco facilita o desenvolvimento de estratégias de investimento (Neumann & Morgenstern, 1947). Deste modo, as perceções e as atitudes dos gestores quanto à incerteza inerente às operações internacionais, constitui um fator fundamental para o processo de internacionalização da empresa (Herrmann & Datta, 2006).

O presente estudo também recolheu suporte empírico para a influência positiva da propensão para a inovação nos mercados internacionais no processo de aprendizagem internacional das empresas. Deste modo, a propensão para a inovação nos mercados internacionais permite uma intensificação da aprendizagem internacional das empresas, contribuindo para uma mais fácil inserção da empresa no mercado externo. Analogamente, o presente estudo recolheu também evidência empírica que permite salientar que a propensão para a inovação nos mercados internacionais influencia positivamente a experiência internacional das empresas.

No entanto, contrariamente ao expectável na literatura, não foi recolhido suporte estatístico para a influência negativa da distância psíquica na aprendizagem e na experiência internacional da empresa. Estudos prévios associam a distância psíquica a diferenciados aspetos relacionados com o idioma, cultura, contatos com fornecedores no estrangeiro, entre outros (Beckerman, 1956). Tendencialmente, as empresas, e

sobretudo as que possuem pouca experiência em mercados internacionais, optam por selecionar os mercados que lhes são mais similares (Erikss, Johanson, Majkgård, & Sharm, 1997).

A percepção que as empresas têm quanto ao grau de diferenças existentes entre o seu mercado doméstico e o mercado para onde se querem internacionalizar, leva a uma consequente incerteza na sua expansão, a nível económico, social ou cultural. Esta consciência do que é distância psíquica é proveniente de um conjunto de variáveis que integram este conceito, tal como a distância cultural. (Azar & Drogendijk, 2014)

O efeito da aprendizagem internacional no desempenho da empresa no mercado internacional, não foi suportado pelo presente estudo. No entanto, o presente estudo recolheu suporte empírico para a influência positiva da experiência internacional no desempenho internacional da empresa. Este resultado é suportado pela literatura na área. Com efeito, quando em ambientes internacionais complexos, as empresas desenvolvem planos e estratégias para orientar as suas ações (Chia, 2016), fomentam a sua experiência internacional em ambientes turbulentos, o que poderá contribuir para criar uma vantagem competitiva sustentável.

A experiência adquirida no decorrer do processo de internacionalização, contribui para uma redução no fator das incertezas, trazendo conhecimento necessário para o desenvolvimento bem sucedido dos negócios internacionais (Johanson & Vahlne, 2006).

A experiência acumulada nos mercados internacionais propicia aos gestores uma base de conhecimento mais ampla, permitindo uma melhor performance no mercado internacional (Zhou & Guillén, 2014).

A aprendizagem internacional pode inclusivamente contribuir para melhorias no desempenho da empresa no seu próprio mercado interno (Altuntas & Goßmann, 2016). Empresas que acumulam gradualmente conhecimentos à medida que expandem as suas atividades internacionais (Johanson & Vahlne, 1977), adquirem desta forma experiência, percebendo simultaneamente os riscos e obstáculos que integram a internacionalização (2010), concluindo assim que a experiência internacional da empresa influencia de forma positiva o seu desempenho, hipótese suportada pelo presente estudo.

Com efeito, as empresas mais experientes nos mercados internacionais estão fornecidas de mais ferramentas, captando desta forma maiores níveis de conhecimento sobre os mercados externos (Cadogan, Diamantopoulos, & Siguaw, 2002).

Este processo de aprendizagem internacional contribui para a busca intensa de novos conhecimentos, desenvolvendo, desta forma, novas capacidades competitivas para a empresa no mercado internacional (Antonelli, 2003).

6.2. Implicações teóricas para a gestão

O presente estudo visa contribuir para uma maior consciência dos fatores de êxito e dos principais obstáculos à internacionalização das empresas portuguesas. As empresas com maior experiência de internacionalização revelam uma aptidão superior de adaptação a novos mercados, com reflexos tanto no desempenho da gestão interna das próprias empresas, como na sua capacidade de inovação.

Sugere-se por isso às entidades empresariais internacionalizadas e, sobretudo, às empresas com menor experiência neste campo, a realização de estudos no mercado alvo, por forma a reconhecerem e identificarem as principais necessidades e exigências dos consumidores locais, e assim lograrem com a adaptação profícua do seu comportamento empresarial e a alavancarem a sua imagem de marca.

Hoje é de extrema importância compreender os fatores de sucesso da internacionalização das empresas, nomeadamente as portuguesas, e por isso a contribuição deste estudo poderá ser vantajosa na medida em que identifica um conjunto de determinantes para a obtenção de um bom desempenho nos mercados internacionais.

O presente estudo revelou também que a propensão para a inovação nos mercados internacionais assume um papel fundamental no sucesso da sua aprendizagem internacional.

6.3. Limitações e sugestões para futuras investigações

Uma das principais limitações do presente estudo reside na dimensão reduzida da amostra. Teria sido interessante complementar a metodologia quantitativa utilizada neste estudo, com métodos qualitativos de análise de dados, nomeadamente através de entrevistas com empresas que fossem bem sucedidas no âmbito da internacionalização.

A realização de um estudo longitudinal poderia também contribuir com resultados acrescidos para a investigação.

Este estudo foi realizado com o fim de contribuir para o processo de compreensão dos determinantes do desempenho internacional das empresas portuguesas.

Apesar dos tópicos de investigação desenvolvidos neste estudo, continua a ser necessário realizar investigações futuras para identificar novos determinantes do processo de internacionalização. Foi destacado no percurso deste tema que a inovação desempenha um papel bastante importante no sucesso internacional das empresas, sendo consequentemente interessante explorar em futuras investigações o papel de diferentes processos de inovação na performance internacional das empresas.

Adicionalmente, o presente estudo baseou-se numa amostra de empresas portuguesas, limitando assim o poder de generalização em outros contextos. Por este motivo, seria profícuo a realização de estudos compostos por empresas com outras nacionalidades, possibilitando a realização de comparações contextuais e culturais.

7. Bibliografia

- Abrantes, A. A. (1999). A Internacionalização Empresarial numa Economia Mundializada. *Instituto Politécnico de Viseu*, 15, 3-30.
- Altuntas, M., & Goßmann, G. (2016). The Relationship Between Home Market Performance and Internationalization Decisions: Evidence from German Insurance Groups. *Risk Management and Insurance Review* 19(1), 37-71.
- Andersen, E. (1990). Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture. (T. W. School, Ed.) 31. *Sloan Management Review*. 19-30.
- Anderson, L. (December de 1994). Argyris and Schön's theory on congruence and learning. *Master of Organisational Psychology thesis, University of Qld*. 3-29.
- Antonelli, C. (2003). The Economics of Innovation, New Technologies and Structural Change. *Routledge - Taylor & Francis Group*, 47- 49. 64-80.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *The Academy of Management* 43. 909-924.
- Azar, G., & Drogendijk, R. (September de 2014). Psychic Distance, Innovation, and Firm Performance, 54(5) *Management International Review*. 581-613.
- Bagozzi, P. R. (1980). Causal Models in Marketing. *New York: J. W. & Sons, Ed.*, 35(8). 982-1003.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(1). 8-34.
- Barclay, D., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Square(PLS) Approach To Causal Modeling : personal computer adoption and use an illustration. *Technol Stud*. 285-309.
- Barkema, H. G., & Pennings, J. H. (February de 1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal* 17. 151-166.
- Beamish, J. W. (2001). The Internationalization and Performance of SME's. *Strategic Management Journal*, 22. 6-34.

- Beckerman, W. (1956). Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38(1). 31-41.
- Bitencourt, C. C. (2001). A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*. 135 - 157.
- Blonigen, B. A. (2005). A Review of the Empirical Literature on FDI Determinants. *Atlantic Economic Journal*. 383–403.
- Botelho, J. M. (Outubro de 2015). Internacionalização de Empresas. (U. d. Évora, Ed.). *Instituto de Investigação e Formação Avançada*. 38-61.
- Brito, C. M., & Lorga, S. (1999). Marketing Internacional. (E. Principia, Ed.). *Sociedade Portuguesa de Inovação*
- Brouthers, L. E., Brouthers*, K. D., & Wernerf, S. (2000). Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. *British Journal of Management*, 11. 183-195.
- Bruce, K., & Harbir, S. (1 de September de 1988). The effect of national cultural on the choise of entry mode. *19(3)*, pp. 411-432.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from Experience and Learnig from Others: How Congenital and Interorganizational Learning Substitute for Experiential Learnig in Young Firm Internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4. 164–182.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents, performance consequences, and moderating. *Journal of*
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese fi rms: capability building through sequential entry. *Academy Management Journal*, 38. 383-407.
- Chia, R. (2016). A process-philosophical understanding of organizational learning as wayfinding: process, practices and sensitivity to environmental affordances. *Emerald Group Publishing Limited*, 24(2). 107-118.
- Churchill, G. A. (February de 1979). Paradigm For Developing Better Measures Of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1). 64-73.

- Costa, S. M. (September de 2016). Cluster's Influence on Internationalization and Firm Heterogeneity: The case of the Portuguese Footwear Cluster. *Universidade do Porto - Faculdade de Economia*. 3 - 7; 83-92.
- Cronbach, L. J. (September de 1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3). 297-334.
- Dacorso, A. L. (2000). Tomada de decisão e risco: A administração da inovação em pequenas indústrias químicas. *Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*. 236.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (June de 2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4). 650-675.
- Dias, M. C. (2007). Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso ADIRA. *Universidade do Porto - Faculdade de Economia*. 2 - 18; 25-55.
- Distefano, F., & Gambillara, G. (October de 2014). Innovation & International. *Governement of South Australia - Department of the Premier an Cabinet*. 195.
- Dunning, J. H. (1 de March de 1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1). 1 31.
- Erikss, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharm, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2). 337-360.
- Estudos, M. d.-G. (2014). Ficha de Competitividade - Globalização. *Ministério da Economia*.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (September de 2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3). 515-532.
- Evans, J., Mavondo, F. T., & Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2). 32-63.

- Fensterseifer, J. E. (Outubro de 2000). Internacionalização e Cooperação: dois Imperativos para a Empresa do Terceiro Milênio. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 6. 2-7.
- Fernandez, A., & Masum, M. (June de 2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. *University School of Sustainable Development of Society and Technology Västerås Sweden*. 10-14.
- Fletcher, R., & Bohn, J. (1998). The Impact of Psychic Distance on the Internationalisation of the Australian Firm. *Journal of Global Marketing (T. H. Press, Ed.)* 12. 47-68.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Universidade de São Paulo - Biblioteca Digital da Produção Intelectual*, 16. 440-454.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1). 39–50.
- Furlan, J., Barcello, P. F., Carraro, I. R., & Silva, E. R. (2016). Estratégias de internacionalização de empresas: Revisão Sistemática da Literatura. *Revista de Administração UNISAL*, 6. 1-17.
- Galtung, J. (1969). Theory and Methods of Social Research. *Oslo: Norway: University Press*, 20. 173-174.
- Gama, M. L. (Janeiro de 2011). Internacionalização de empresas de construção portuguesas: Análise dos factores de sucesso e da gestão de risco em mercados emergentes. *Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciência e Tecnologia*. 2-120.
- Gomes, L., & Ramaswamy, K. (March de 1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1). 173-187.
- Grable, J. E., & Lytton, R. H. (2001). Assessing The Concurrent Validity Of The SCF Risk Tolerance Question. (F. C. Planning, Ed.). *Financial Counseling and Planning*, 12. 43-53.
- Guillén, N. Z. (2014). From Home Country to Home Base: A Dynamic. *Strategic Management Journal*. 907-917.

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilica, K., & Alpkan, L. (2011). EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE. (F. o. Sciences, Ed.). *International Journal of Production Economics*, 133. 662-676.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (June de 2002). Corruption and Foreign Direct Investment. (J. o. Studies, Ed.). *Journal of International Bussiness Studies*, 2. 291-307.
- Hall, B. H. (May de 2011). Innovation and productivity. (U. o. Berkeley, Ed.). *National bureau of economic research*. 2-17.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (June de 2006). CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode. (J. o. Studies, Ed.). *Journal of Management Studies*, 43(4). 755-778.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2009). Strategic Management and Strategic Competitiveness. *South-Western - Cengage Learning*. 5-13.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). Administração Estratégica. *Cengage Learning*. 212-375.
- Hofstede, G. (2013). Cultures and Organizations: software of the mind. *Journal of Media Research*, 6(1). 65-66.
- Hofstede, G. J. (2013). Theory in social simulation: Status-Power theory, national culture and emergence of the glass ceiling. *Social Coordination: Principles, Artefacts, and Theories, AISB, Exeter*. 21-28.
- HungChen, H., Lee, A. H., Xing, X., & HongChen. (September de 2014). The relationships of different modes of international alliance with performance of renewable energy enterprises. *Renewable Energy*, 69. 464-472.
- Javidan, M., Stahl, G. K., Brodbeck, F., & Wilderom, C. P. (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessonsfrom Project GLOBE. *Academy of Management Executive*. 19. 59-74.
- Jesus, M. d. (Setembro de 2009). As etapas da internacionalização. *Jornal Negócios*.
- Jiménez, A., Luis-Rico, I., & Benito-Osorio, D. (July de 2014). The influence of political risk on the scope of internationalization of regulated companies: Insights from a Spanish sample. *Journal of World Business*, 49(3). 301-311.

- Johanson & Vahlne. (February de 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. (March de 2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2). 165–178.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (October de 1975). The internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3). 305-322.
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk–return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14. 275-286.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 124-141 .
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (January de 2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1). 93-102.
- Kogut, B., & Chang, S. J. (May de 1996). Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S. by Japanese electronic companies. *The Review of Economics Statistics*. 78(2). 221-231 .
- Laanti, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8). 1104-1117.
- Lacombe, B. M., & Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5. 158-164.
- Lastres, H. M., & Albagli, S. (1999). Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento. *Informação e Globalização na era do conhecimento*. 7-26.
- Laufs, K. (May de 2015). Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises. *Faculty of Economics and Business Administration at the University of Düsseldorf*. 1-17.
- Leersnyder, J.-M. D. (1986). Marketing international. *Dalloz*. 192.

- Leone, N. M. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*. 31. 54-59.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (December 2011). Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies. *Management International Review*. 51(6). 851–873.
- Lima, J. B. (Outubro de 2000). Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais*. 1(2). 27-47.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (Jun. - Jul. de 2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22(6 - 7). 565-586.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (January de 1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*. 21. 135-172.
- Luostarinen, L. S. (1 de December de 1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 14(2). 5-18.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada* (4^a Ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Martín, L. A., & López, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Thomson-Reuters Civitas*. 141-143.
- Mika Gabriëlsson, V. M. (August de 2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4). 85–401.
- Neumann, V. J., & Morgenstern, O. (1947). Theory of games and economic behavior. *Princeton University Press*, 35. 11 - 54; 703-721.
- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2009). Organizational and technological implications of cognitive machines: designing future information management systems. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. *McGraw-Hill, New York* (2).
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (March de 1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1). 45-64.
- Pinto, C. F., Gaspar, L. F., Ferreira, M. P., & Serra, F. A. (Fevereiro de 2010). A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo

- bibliométrico no Strategic Management Journal. *Instituto Politécnico de Leiria*. 14-15.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Havard Business Review*. 76-88.
- Reese, C., & Hunter, D. (2016). What about the Middle Man? The Impact of Middle Level Managers on Organizational Learning. *Journal of Management Policies and Practices*, 4. 17-25.
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness - Born global. (T. M. Quabterly, Ed.). *Global competitiveness*. 52.
- Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and Export Performance: Evidence from UK and German Manufacturing Plants. *Research Policy*. 31(7). 1087-1102.
- Rovere, R. L. (2001). Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Instituto de Economia da UFRJ*. 1-4.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization Measurement of Cultural Differences. (T. O. university, Ed.). *Journal of International Business Studies*, 3. 519-535.
- Silva, M. A. (2012). O Desempenho Internacional e as Capacidades Dinâmicas: Uma aplicação à Indústria Têxtil. *Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão*. 15-74.
- Silva, R. S., & Dib, L. A. (15 a 17 de Maio de 2011). Processos de Internacionalização de Born Globals: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software. *V Encontro de Estudos em Estratégia*. 18.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (March de 2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?. *Journal of International Marketing*. 14(1). 49-70.
- Stal, E. (2010). Internacionalização de Empresas Brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *RAI –Revista de Administração e Inovação*, 7. 120-149.
- Tull, Donald S. and Hawkins, D. I. Marketing Research: Meaning, Measurement and Methods. *New York: MacMillan*, 1976.

- Warren, B. (March de 1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export behavior of Firm. (T. U. Wisconsin, Ed.). *Journal of International Business Studies*, 9 (1). 33-46.
- Wulff, J. N. (September de 2014). Empirical Research in Foreign Market Entry Mode. *Department of Economics and Business*. 5. 5-13.
- Xu, S. (2006). Entry Mode Revisited: an Exploration - Exploitation Perspective. *East Lansing Michigan State University*, 17. 19-50.
- Yuan, L., Qian, X., & Pangarkar, N. (5 de February de 2015). Market Timing and Internationalization Decisions: A Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 53(4). 497-692.
- Zaheer, S. (1 de April de 1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy Management Journal*, 38. 341-363.
- Zhou, N., & Guillén, M. F. (1 de April de 2014). From Home Country to Home Base: A Dynamic Approach to the Liability of Foreignness. *Strategic Management Journal*, 36(6). 907-917.

Anexo A

Anexo – Questionário

O sucesso das empresas portuguesas na Internacionalização
No âmbito de uma Tese de Mestrado, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, peço que preencha o questionário que se segue, que aborda o tema da Internacionalização das empresas portuguesas. Pretendo que responda às seguintes questões de forma ponderada, onde a sua confidencialidade está assegurada. O tempo médio de resposta ao questionário é de 15 minutos Todos os dados fornecidos são estritamente confidenciais não havendo qualquer identificação de quem responde. Muito obrigada pela sua colaboração!

Ana Paiva

***Obrigatório**

1. A empresa é exportadora? *

- Sim
- Não. Caso a sua empresa não seja exportadora, o seu inquérito termina aqui. Obrigado!

1. Qual o principal mercado para onde exporta actualmente? *

2. Indique quão diferente ou similar é o seu principal mercado de exportação face ao mercado nacional. *

1 - muito semelhante até 5 - muito diferente

	1	2	3	4	5
As condições climáticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O poder de compra dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo de Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As preferências dos consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os valores culturais, crenças, atitudes e tradições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idioma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de alfabetização e educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Para além da exportação, a empresa tem outra presença no mercado? *

- Não, a empresa apenas é exportadora
- Através de agentes externos
- A empresa tem um departamento/filial no país de exportação
- A unidade produtiva é no país estrangeiro
- Parcerias
- Joint-venture

- Outra:

4. No ano transacto, qual o peso das exportações realizadas na facturação da empresa *

- < 5%
- 6% - 10%
- 11% - 25%
- 26% - 50%
- 51% - 75%
- > 75%
- Não sabe

6. Indique em que medida as seguintes afirmações, estão corretas no que diz respeito à experiência sobre as atividades internacionais da empresa onde trabalha *

1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
A empresa tem uma grande experiência internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa está regularmente envolvida em atividades de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa participa regularmente em feiras e missões comerciais internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são aceites pelos clientes no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem disponíveis alguns funcionários/equipas, a fim de viajar e contactar clientes / parceiros no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão reflete continuamente sobre as possibilidades de expandir o negócio internacionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A maioria dos concorrentes da minha empresa são estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Por favor, indique se as seguintes afirmações estão correctas no que diz respeito aos riscos da empresa *

1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
A gestão de topo concentra-se mais nas oportunidades do que nos riscos no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Quando confrontado com decisões sobre como exportar ou outras operações internacionais, a gestão de topo é sempre tolerante a potenciais riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores de topo estão cientes dos riscos dos mercados estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, no que diz respeito à receptividade/procura de produtos da empresa *

1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
A empresa incentiva novas ideias de produtos para os mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é recetiva a formas inovadoras de exploração internacional de oportunidades de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa acredita que existem mais oportunidades nos mercados internacionais do que no mercado interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa procura continuamente novos mercados de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
A empresa está disposta a considerar novos fornecedores / clientes em mercados exteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Qual o desempenho da sua empresa no seu principal mercado de exportação comparativamente com os seus principais concorrentes nos seguintes aspetos *

1 - muito pior e 5 - muito melhor

	1	2	3	4	5
Crescimento do volume de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ROA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação dos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Em relação ao esforço exercido para uma aprendizagem internacional, por favor indique em que medida a sua empresa se compromete com esforços significativos em: *

1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Exploração de procedimentos internos actuais sobre as suas actividades internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exploração de sistemas de recompensa actuais sobre as suas actividades internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver novos procedimentos internos a respeito das suas actividades internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
O desenvolvimento de novos sistemas de recompensa a respeito das suas actividades internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização da empresa: *

Ano de constituição

*

Sector

*

Distrito

*

CAE (Rev. 3)

*

Cargo do respondente

*

Nº de trabalhadores

*

Ano em que começou a exportar

Submit

