



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

SÉRGIO MIGUEL LUCAS BERRINCHA

A VIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DAS PME PORTUGUESAS: A
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
COMO ANTECEDENTE E O IMPACTO
NA PERFORMANCE

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Fernando Carvalho

Coimbra, 2016

AGRADECIMENTOS

A entrega desta dissertação de mestrado é o culminar de 3 anos de trabalho, que se iniciaram com o trabalho desenvolvido para o projeto de MBA Executivo.

Durante este período investi muito do meu tempo pessoal em prejuízo da minha família e dos amigos. O meu primeiro agradecimento vai para eles e para o incentivo que me deram.

Aos meus pais, que estiveram sempre lá para mim e me deram o conforto necessário para ultrapassar os momentos mais difíceis.

Ao Professor Fernando Carvalho, que com um grande coração se disponibilizou sempre que precisei. Para além disso, com o seu sentido crítico e capacidade de ver mais além, me orientou na elaboração desta dissertação.

Bem hajam!

RESUMO

Em 2010, as micro, pequenas e médias empresas representavam 99,9% do tecido empresarial português. Com a crise económica e quebra do mercado interno, as PME viram-se forçadas a apostar na internacionalização como modo de garantir a sua sustentabilidade. O estudo sobre a internacionalização das PME ganhou destaque na década de 70 com o surgimento do modelo de Uppsala. Este modelo defendia que as empresas se internacionalizavam gradualmente, começando por mercados mais próximos e procurando lentamente mercados mais afastados. No início dos anos 90 surgem críticas ao modelo de Uppsala pois verificou-se que as novas empresas tecnológicas se internacionalizam mais rápida e precocemente. Com estas observações surge uma nova classificação para distinguir as empresas no que à via de internacionalização diz respeito: *born global*, *born-again global* e *tracionais*. Na sequência, levanta-se a questão de, em termos de performance, se é melhor optar por uma internacionalização rápida e precoce ou assumir um processo de internacionalização mais tradicional. A montante, desenvolvem-se estudos sobre os antecedentes que levam a empresa a optar por uma ou outra via. A OE assume um papel importante na condução do processo de internacionalização das empresas. O objetivo deste trabalho de investigação foi, primeiro, perceber se existia uma relação entre a OE, como antecedente, e a escolha da via internacionalização das PME portuguesas. Segundo, perceber se existia uma relação entre a escolha da via de internacionalização e a performance da empresa. Os resultados obtidos mostram que as empresas *born global* possuem uma maior propensão para o risco, são mais proativas e os seus funcionários têm maior autonomia em comparação com as empresas *tracionais*. Em termos de performance, os resultados mostram que as empresas *born global* possuem um maior grau de satisfação com o cumprimento dos objetivos estratégicos iniciais das exportações e as *born-again global* uma maior satisfação com o crescimento das exportações do que as empresas *tracionais*. De realçar o fato de um grande número de empresas identificadas como *born global*, pertencerem a um dos setores mais tradicionais da economia portuguesa como é o caso do Têxtil e Vestuário, em oposição aos inúmeros estudos publicados sobre *born global* tecnológicas. Este trabalho poderá contribuir para um aumento do conhecimento sobre as *born global* com origem em setores tradicionais da economia.

Palavras chave: PME, Orientação Empreendedora, Born global, performance internacional

ABSTRACT

In 2010, SMEs represented 99,9% of the portuguese enterprises. Due to the economic crisis and fall on the demand in the domestic market SME were forced to internationalize. Internationalization studies on SME gained focus in the 70s with Uppsala model. This model defended that enterprises would internationalize slowly and step by step, from nearer to farther markets. In the early 90s new models appear that criticise the incremental model. New technological enterprises internationalize earlier and faster going over some of the stages proposed by the Uppsala model. With these observations a new classification arises to classify SME regarding their internationalization pathway: *born global*, *born-again global* and *traditional*. With this classification a new line of study tries to understand the role of the internationalization process in the performance of the firm and to understand if it is better to engage in a fast internationalization process or it is better to do it gradually. To better understand the born global phenomenon, new studies are published about the drivers that force the enterprise to one or other internationalization pathway. One of this drivers is entrepreneurial orientation that assumes an important role in the internationalization of SME. According to this, the aim of this study was, first, to understand the role of entrepreneurial orientation and its relation with the internationalization pathway choose by the enterprise. Second, to understand if there is a relationship between the internationalization pathways and the outcomes of the firm. The results show that born global enterprises are more willing to take risks, are more proactive and their employees are more autonomous than those in traditional enterprises. Regarding the outcomes, results show that born global firms have higher degree of satisfaction with the accomplishment of the initial export goals and born-again global are more satisfied with the growth rate of their export than traditional firms. It is noteworthy that a large number of enterprises classified as *born global* belong to some of the most traditional industries in Portugal like Clothing and Textile. This comes in opposition to most international studies published on technological *born globals* and brings new insights to the understanding of born global firms.

Key words: SME, Entrepreneurial Orientation, born global, international performance

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	9
2.1.1 <i>Comportamento de Internacionalização</i>	<i>10</i>
2.1.2 <i>Antecedentes para a Internacionalização.....</i>	<i>14</i>
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	16
2.2.1 <i>Empreendedorismo Internacional</i>	<i>16</i>
2.2.2 <i>Dimensões da Orientação Empreendedora.....</i>	<i>19</i>
2.3 PERFORMANCE	24
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 MODELO DE ESTUDO.....	29
3.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	31
3.3 MÉTODO DE ESTUDO.....	33
3.3.1 <i>Medidas das variáveis</i>	<i>33</i>
3.3.2 <i>População e amostra</i>	<i>35</i>
3.3.3 <i>Operacionalização das variáveis utilizadas.....</i>	<i>38</i>
4.RESULTADOS	43
4.1 VIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	45
4.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	48
4.3 PERFORMANCE	53
4.3.1 <i>Objetivos Estratégicos Iniciais das Exportações.....</i>	<i>53</i>
4.3.2 <i>Satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações.....</i>	<i>57</i>
4.3.3 <i>Satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações</i>	<i>58</i>
5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
6. CONCLUSÃO.....	71
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

Em Portugal, as PME assumem um papel preponderante no desenvolvimento da economia. Em 2010 e segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, as PME representavam 99,9% do tecido empresarial português. O impacto da crise económica que se fez sentir a partir de 2012 levou muitas destas empresas à insolvência. Com a quebra de procura no mercado interno, a internacionalização surgiu como mecanismo de sobrevivência e sustentabilidade para muitas delas.

A investigação sobre internacionalização das PME ganhou maior destaque na década de 70, quando surge um dos principais modelos de estudo sobre a internacionalização destas empresas. O modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne, em 1977, defende que as empresas se expandem para os mercados externos, de modo incremental, passando por um conjunto de patamares evolutivos, que se sucedem. Com o ganho de experiência e conhecimento, as empresas passam de mercados mais próximos para mercados de maior distância psicológica.

A partir da década de 90 surgiram algumas críticas a este modelo quando alguns autores verificaram que existem empresas, com origem em indústrias altamente tecnológicas, que se conseguem internacionalizar mais rapidamente, saltando algumas das etapas propostas no modelo de Uppsala (Bonaccorsi, 1992; Oviatt e McDougal, 1994, Knight e Cavusgil, 1996). Surgem, assim, novas designações como *international new ventures*, *committed internationalists* ou *born global*. Os próprios autores do modelo de Upsala fazem uma atualização e sugerem que as empresas poderão acelerar o processo de internacionalização em função da sua rede de contactos. Quanto maior o seu compromisso com a rede, mais rápida será a sua internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009).

Com o desenvolvimento que se dá no estudo destas novas empresas, Bell *et al.*, (2003) propõe um novo modelo para classificar as empresas em função da via escolhida para a internacionalização. Este autor define 3 vias: *born global*, *born-again global* e *tradicionais*, em função da rapidez e precocidade do processo de entrada nos mercados externos. As empresas *born global* caracterizam-se por iniciarem o seu processo de internacionalização rápida e precocemente, as empresas *born-again global* iniciam o seu processo de internacionalização após um longo período no mercado doméstico e fazem-no

1. Introdução

em grande escala. As empresas *tradicionais* desenvolvem o seu processo de internacionalização de modo gradual e incremental.

Diferentes antecedentes têm sido apontados como influenciadores da via de internacionalização das empresas e a Orientação Empreendedora (OE) tem assumido um papel importante na definição do empreendedorismo internacional (Lumpkin e Dess, 2001).

Em 1996, estes autores apontaram a multidimensionalidade da OE e definiram 5 dimensões: *inovação, propensão para o risco, proatividade, agressividade competitiva* e autonomia. No contexto das empresas *born global* as dimensões mais estudadas, por serem aquelas que melhor refletem a postura que este tipo de empresa deverá assumir perante as adversidades do mercado onde vai entrar são *propensão para o risco, proatividade, e agressividade competitiva* (Kuivalainen *et al.*, 2007)., Apesar de menos estudadas neste contexto, a *inovação* e a *autonomia* são, também construtos importantes para a definição da OE e do empreendedorismo internacional (Lumpkin e Dess, 1996).

A avaliação da performance internacional das empresas tem sido objeto de amplo estudo nas últimas décadas, mas quando se olha para o impacto que a via de internacionalização escolhida tem sobre esta, os estudos empíricos são poucos (Kuivalainen *et al.*, 2012). Ainda assim, os estudos mostram que existe um benefício para as empresas em iniciarem o seu processo de internacionalização mais cedo e em maior escala. Kuivalainen *et al.*, (2007) mostra que as *born global* têm uma melhor performance do que as *born international*. A internacionalização precoce de empresas de base tecnológica tem um impacto positivo na sua performance (Li *et al.*, 2012). A discussão em torno da performance de uma organização tem vindo a crescer no que ao tipo de dados avaliado diz respeito, nomeadamente à multidimensionalidade desta medida e que critérios avaliar (Jantunen *et al.*, 2008) e à subjetividade dos dados recolhidos (Shoham, 1998), parecendo mais fiável a escolha deste tipo de dados.

Devido aos inúmeros modelos publicados e definições apresentadas que pretendem explicar a via de internacionalização das PME, Kuivalainen *et al.*, (2012) propõe um novo modelo, holístico, de estudo. Este modelo pretende fazer uma análise mais abrangente ao

processo de internacionalização das empresas, identificando os antecedentes que as conduzem à internacionalização e como influenciam o modo como o fazem. Por outro lado, o modelo pretende relacionar a escolha da via de internacionalização com os resultados da empresa, quer estes sejam de natureza financeira ou não financeira. Neste modelo são definidas 3 medidas fundamentais para a classificação da via de internacionalização das empresas: *timing*, escala e âmbito. O *timing* assume-se como a dimensão chave, uma vez que é esta dimensão que permite distinguir as empresas *born global* das empresas *tradicionais* e das *born-again global*. As últimas iniciam o processo de internacionalização muito mais tarde (Bell *et al.*, 2001). A medida de escala refere-se ao peso das exportações na faturação total da empresa (Sullivan, 1994) e o âmbito tem a ver o número de países ou regiões onde a empresa opera (Olejnik e Swoboda, 2012).

O modelo de estudo proposto para este trabalho de investigação foi adaptado do modelo de Kuivalainen *et al.*, (2012) e propõe-se estudar a relação entre as 5 dimensões da OE e a escolha da via de internacionalização das PME portuguesas. Adicionalmente, este estudo pretende avaliar se existe uma relação entre a via de internacionalização escolhida e a performance da empresa, baseada em parâmetros de avaliação subjetivos. A população estudada foram as PME portuguesas dado o papel preponderante que têm no desenvolvimento da economia portuguesa. Com esta proposta, pretende-se contribuir para o conhecimento sobre as empresas *born global* e *born-again global*, uma vez que a economia portuguesa possui características distintivas dos mercados onde grande parte dos estudos, sobre estas empresas, tem sido feito.

Para implementação do modelo de estudo proposto e de um ponto de vista mais conceptual, foi seguido o trabalho de Kuivalainen *et al.*, (2007). Do ponto de vista mais operacional seguiu-se o trabalho de Bell *et al.*, (2003), Jambuligam *et al.*, (2005), Filalotchev (2009) e Garcia (2011).

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Globalmente, a internacionalização pode ser entendida como o nível de atividade de uma empresa que atravessa as fronteiras do seu país de origem (Wright e Ricks, 1994). De acordo com Jones e Coviello (2005) a internacionalização pode ser interpretada como “os modelos de comportamento, formados pela acumulação de evidência, que se manifestam como um conjunto de eventos em períodos de tempo específicos”. Olejnik e Swoboda (2012) definem o processo de internacionalização em linha com Jones e Coviello (2005) e Kuivalainen *et al.*, (2012), como o nível de comportamentos de uma empresa que atravessa as fronteiras nacionais e pode ser evidenciado em pontos temporais específicos.

O reforço da literatura sobre a internacionalização das PME e os modelos propostos para a mesma, remonta aos anos 70, com o trabalho do grupo “Uppsala”. O modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul 1975), caracteriza o processo de internacionalização como gradual, com estádios bem definidos, que se vão sucedendo à medida que a empresa ganha recursos e conhecimento sobre os mercados externos. O processo de internacionalização é visto como um processo incremental, onde as empresas inicialmente se deslocam para mercados com menor distância psicológica e mais tarde para mercados mais distantes. Muitos autores criticaram este modelo mais tradicional e incremental para os processos de internacionalização, reclamando por modelos mais complexos (Coviello e Munro, 1997; Knight e Cavusgil, 2004; McDougall *et al.*, 1994; Moen e Servais, 2002). Estas críticas começaram a surgir a partir da década de 90 alguns autores verificaram que existiam empresas, com origem em indústrias altamente tecnológicas, que se conseguiam internacionalizar mais rapidamente, saltando algumas das etapas propostas no modelo de Uppsala (Bonaccorsi, 1992; Oviatt e McDougal, 1994, 2005 Knight e Cavusgil, 1996). Surgem, assim, novas designações como *international new ventures*, *committed internationalists* ou *born global*. O próprio modelo de Uppsala é revisitado e atualizado pelos seus autores. A rede de contatos assume um papel importante no processo de internacionalização das PME uma vez que estas adequam o seu processo de internacionalização em função dos parceiros que têm na rede (Johanson e Vahlne, 2009). As empresas podem, também, seguir diferentes vias de internacionalização para diferentes mercados e diferentes linhas de negócio, dependendo da afinidade cultural, conhecimento

2. Revisão Bibliográfica

prévio do mercado, entre outros (Chang e Rosenzweig, 2001). Alguns autores defendem também que o processo de internacionalização de uma empresa não tem que necessariamente aumentar. Existem empresas que, num determinado período, escolheram reduzir a sua exposição global (Benito e Welch, 1997). Do mesmo modo, o modelo proposto por Bell *et al.*, (2003) reconhece que o processo de internacionalização das PME não é linear nem unidirecional e reflete um potencial de avanço ou retrocesso neste processo.

2.1.1 Comportamento de Internacionalização

O conceito de comportamento de internacionalização está relacionado com o como é que as empresas desenvolvem o seu processo de internacionalização, ou seja, qual o caminho que escolhem para abordarem os mercados externos. O caminho escolhido pela empresa deve ser visto como um conjunto de diferentes fases ou estádios durante os quais ela segue um determinado modelo ou padrão relacionado com o seu processo de internacionalização (Kuivalainen *et al.*, 2012). Após décadas de investigação sobre internacionalização de PME, a literatura refere diferentes vias estereotipadas (ou modos) relativas ao tempo de entrada, ao âmbito geográfico ou à intensidade e compromisso com os mercados externos das pequenas e médias empresas que apostam na internacionalização da sua atividade (Kuivalainen *et al.*, 2012). No início da década de 90 percebe-se que há um conjunto de novas empresas tecnológicas que saltam muitas das etapas dos modelos tradicionais e apresentam processos de desenvolvimento internacional mais rápidos levando ao aparecimento das designações *committed internationalists* (Bonaccorsi, 1992), *international new ventures* (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt e McDougall, 1994) e empresas *born global* (Knight e Cavusgil, 1996). Muitas destas empresas são criadas por jovens empreendedores cuja característica comum é o foco global e dedicado ao processo de internacionalização. O fenómeno das *international new ventures* e das empresas *born global*, no qual as empresas entram no mercado internacional logo após a sua fundação, desafia a lógica do processo de internacionalização incremental e pode ser visto como um modo de internacionalização diferente do anteriormente descrito (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996). Com o surgimento de diferentes designações para as vias

de internacionalização, em 2003 é proposto um modelo que pretende incorporar a investigação feita até ao momento. Este modelo, proposto por Bell *et al.*, (2003) define 3 tipos de vias de internacionalização das PME: empresas *born global*, empresas *born-again global* e empresas *tradicionais*.

As empresas *born global* abordam o processo de internacionalização de um modo mais proactivo, estruturado e flexível no que ao modo de entrada diz respeito. A entrada nos mercados externos ocorre simultaneamente com o mercado doméstico e nalgumas situações ocorre primeiro. As *born global* tendem a operar em mercados mais evoluídos, deslocando-se rapidamente para os mercados externos com o objetivo de adquirirem a vantagem competitiva de serem os primeiros e conseguirem rápidas penetrações em nichos e segmentos globais. (Bell *et al.*, 2003). O processo de internacionalização destas empresas é influenciado pelas tendências da indústria em que operam, entram em vários mercados líderes simultaneamente e não são influenciadas pela distância psicológica (Bell *et al.*, 2003). As *born global* podem dividir-se em *knowledge-intensive* ou *knowledge-based* e ambas possuem um alto valor acrescentado, em termos de conhecimento científico, quer nos produtos como nos processos (Coviello, 1994). Os dois tipos de *born global* diferenciam-se porque as *knowledge-based* existem dado o aparecimento das novas tecnologias e o tipo de conhecimento que possuem foi desenvolvido pelo proprietário ou foi adquirido (ex.: desenvolvimento de software ou fornecedores de internet). Tendem a internacionalizar-se rapidamente. Por outro lado, as *knowledge-intensive* utilizam a tecnologia para desenvolver novos produtos e inovarem nos processos. O ritmo de internacionalização das *born global knowledge-intensive* depende de serem mais ou menos inovadoras. (Bell *et al.*, 2003). Quer num caso como noutro, o conhecimento é sempre visto como uma fonte de vantagem competitiva (Autio *et al.*, 2000).

As empresas *tradicionais* são aquelas que seguem um processo incremental para a internacionalização. Primeiro estabelecem-se no mercado doméstico e só depois iniciam a sua atividade internacional e entram gradualmente em mercados cuja distância psicológica é cada vez maior. Internacionalizam-se de mercado para mercado e concentram-se num número total de mercados, pequeno (Johanson e Vahlne, 1977; Bell *et al.*, 2003). São empresas que tendem a operar em mercados menos evoluídos e menos sofisticados

2. Revisão Bibliográfica

tecnologicamente. As empresas tradicionais são mais reativas e são “empurradas” para os mercados internacionais por eventos adversos no mercado doméstico, devido a encomendas provenientes do exterior ou porque precisam de gerar dinheiro para futuros investimentos. (Bell *et al.*, 2003)

Para além da rápida internacionalização das *born global*, ou de um processo de internacionalização mais lento e gradual das empresas *tradicionais*, pode ainda ser considerado um terceiro modo de internacionalização. As empresas *born-again global* são aquelas que, após um longo período de foco no mercado doméstico, rapidamente entram nos mercados externos e se internacionalizam (Bell *et al.*, 2001). A mudança na sua estratégia normalmente é mais reativa e menos proactiva, precipitada por um evento crítico ou um conjunto de eventos que ocorrem num período de tempo próximo (Bell *et al.*, 2003). Estes eventos estão muitas vezes relacionados com mudanças na gestão ou aquisição por outras empresas. As empresas *born-again global* tendem a surgir de indústrias tradicionais e menos de indústrias tecnológicas e o seu principal objetivo para a internacionalização parece ser a exploração de redes e recursos obtidos com a ocorrência dos eventos críticos (Bell *et al.*, 2003). As empresas *born-again global* possuem níveis baixos de *knowledge-intensity* que podem aumentar graças a melhorias no produto ou nos processos ou pela aquisição por outra empresa. Estes ganhos podem acelerar o processo de internacionalização (Bell *et al.*, 2003). O termo que designa as *born-again global* tem sido usado, também, para as empresas que alteram o seu modelo de negócio tradicional para, por exemplo, se internacionalizarem via internet. Neste caso, as tecnologias da informação são o *driver* para a internacionalização destas empresas (Bell *et al.*, 2003).

Para definir e classificar as empresas, em função da sua via de internacionalização, são usadas três medidas fundamentais: *timing* (tempo), escala e âmbito (Bell *et al.*, 2003; Kuivalainen *et al.*, 2012). No que respeita à investigação sobre *born globals* e *born-again globals* as variáveis que devem ser enfatizadas são o intervalo de tempo que ocorre entre a fundação e o início da internacionalização e o *ratio* de vendas externas sobre as vendas totais (Kuivalainen *et al.*, 2007).

O conceito de tempo é utilizado para definir o comportamento de internacionalização relativamente ao início do processo e quão rápido e consistente ele é (Bell *et al.*, 2001). Esta dimensão é um elemento chave que tem sido usado para distinguir as empresas *born global* das empresas *tradicionais* e tem sido importante na identificação das *born-again global*, que se diferenciam das *born global* porque iniciam o processo de internacionalização muito mais tarde (Bell *et al.*, 2001). Este é o fator chave para distinguir os diferentes caminhos para a internacionalização e está na base da classificação das diferentes vias consideradas atualmente (Kuivalainen *et al.*, 2012). Esta dimensão assume-se como fundamental na investigação sobre internacionalização uma vez que, cada empresa tem uma história que é construída por um conjunto de eventos internacionais que ocorreram num determinado período (Jones e Coviello, 2005). As autoras defendem que, incorporar o tempo como uma dimensão conceptual fundamental é essencial para a compreensão do empreendedorismo e internacionalização. Um processo de internacionalização de sucesso requer que a dimensão tempo seja gerida ativamente no que à sequência, *timing* e velocidade do processo diz respeito (Kutschker *et al.*, 1997). A noção de tempo é também um elemento fundamental que distingue os estudos que se focam nas *international new ventures* dos estudos que se focam nas empresas *tradicionais* (Jones e Coviello 2005). De um modo geral, os estudos sobre as *international new ventures* têm focado os estádios iniciais de internacionalização em termos cronológicos. Especificamente, as *international new ventures* distinguem-se das empresas *tradicionais* pelo tempo gasto para iniciar as atividades internacionais e pela velocidade ou fluxo com que o processo de internacionalização acontece (Coviello e Munro, 1997; Jones, 1999).

A dimensão “escala” está relacionada com a extensão das operações internacionais da empresa e pretende medir o peso que as exportações têm na faturação global da empresa. A medida clássica de escala é a intensidade exportadora (FSTS - Sullivan, 1994). O valor tradicionalmente mais aceite e mais usado como *cut-off* são 25% para a definição das *born global*. No entanto este é um valor aleatório e tem-se discutido se, em países cujos mercados internos são mais pequenos, se este não será um valor baixo (Knight e Cavusgil, 2004; Kuivalainen *et al.*, 2012). Atualmente discute-se, também, o modo de entrada como uma medida estrutural de escala para a internacionalização (Olejnik e Swoboda, 2012). Empresas com um *ratio* de vendas externas similar podem desenvolver diferentes modos

2. Revisão Bibliográfica

operacionais em países diferentes ou seguir diferentes vias de internacionalização (Kuivalainen et al., 2007).

A dimensão “âmbito” diz respeito à extensão das operações relacionada com o número de mercados externos e a literatura internacional identifica dois tipos de estratégia: concentração de mercado (número de mercados limitados e próximos) e diversificação de mercado (múltiplos mercados afastados geograficamente) (Yeoh 2004). A dimensão dos países de destino também pode ser considerada como uma medida geográfica ou de âmbito (Kuivalainen et al., 2007). A medição do âmbito normalmente relaciona-se com o número de países ou regiões para os quais a empresa vende os seus produtos (Olejnik e Swoboda., 2012). Uma abordagem diferente para medir o âmbito das empresas *born global* e *born international* foi a utilização dos coeficientes de Hofstede para medir a distância psicológica entre o mercado de origem e o mercado externo (Kuivalainen *et al.*, 2007).

2.1.2 Antecedentes para a Internacionalização

A identificação dos antecedentes que influenciam os diferentes modos ou vias de internacionalização implica a consideração de um conjunto de determinantes a nível interno, ao nível da gestão e ao nível do ambiente que rodeia a empresa.

A nível interno, os recursos, conhecimento e as estratégias implementadas influenciam a decisão de entrada num mercado externo. Alguns destes antecedentes influenciam positivamente enquanto outros influenciam negativamente o processo de internacionalização (Kuivalainen *et al.*, 2012). Por exemplo, existe alguma literatura sobre o stresse do “novo” e do “pequeno” na internacionalização de PME (Zahra, 2005; Johanson e Vahlne, 2009). Outros autores falam da “vantagem de aprender sobre o novo” argumentando que as empresas que se internacionalizam mais cedo poderão beneficiar de alguma flexibilidade na aprendizagem e da falta de constrangimento muitas vezes herdada da administração (Autio *et al.*, 2000; Schwens e Kabst, 2009).

Ao nível da gestão, as características da administração, as orientações e o *mindset* são muitas vezes considerados como antecedentes. Muitos estudos confirmam o papel essencial que a experiência internacional do empreendedor ou da gestão de topo têm nas *international new ventures* (Reuber, 1997). As empresas com mais experiência internacional (Nummela et al., 2005), com *mindset* global (Nummela et al., 2004) e com mais orientação empreendedora (Jantunen et al., 2005; Kuivalainen et al., 2007) estão mais disponíveis para seguir uma via caracterizada como “precoce”, mais rápida e de maior escala e âmbito no seu processo de internacionalização.

Os fatores ambientais também podem influenciar a internacionalização da empresa quer pela pressão que cria nas empresas para a internacionalização que pela criação de barreiras à entrada. Como exemplo, indústrias que requeiram uma presença internacional da empresa para que esta seja competitiva tenderão a empurrar a empresa para os mercados externos (Kuivalainen et al., 2012). Por outro lado, a turbulência do meio envolvente poderá inibir a internacionalização motivada pela falta de recursos e conhecimento da empresa. Os aspetos ambientais, podem condicionar a adoção de alguns modos de entrada nesse mercado e explicar futuras mudanças no tipo de operações da organização (Kuivalainen et al., 2012).

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

2.2.1 Empreendedorismo Internacional

O conceito de orientação empreendedora, OE, para explicar o *mindset* das empresas que iniciam um novo processo proporciona um modelo útil para investigar a atividade empreendedora. Na década de 90, Lumpkin e Dess (1996) distinguiram OE de empreendedorismo sugerindo que a OE representa um processo empreendedor chave que responde à pergunta de como é que os novos processos, práticas e atividades são levados a cabo. O termo empreendedorismo refere-se ao conteúdo das decisões empreendedoras respondendo à questão de quais é que são levadas a cabo (Lumpkin e Dess, 2001).

O estado da arte, no que à investigação sobre empreendedorismo diz respeito, revela a existência de alguma fragmentação. O conceito de empreendedorismo tem sido estudado a partir de uma perspectiva individual ou corporativa (Covin e Slevin, 1991; Zahra e Garvis, 2000). O empreendedorismo tem desempenhado um papel central no desenvolvimento económico e o background teórico é muito diverso desde a economia, investigação em estratégia, estudos organizacionais, psicologia e sociologia, entre outros (Jantunen *et al.*, 2005). Não existe uma definição globalmente aceite para o que é o empreendedorismo e aquilo que é considerado fundamental depende do ponto de partida do investigador e o objetivo do estudo.

À medida que o interesse académico no tema Empreendedorismo Internacional tem aumentado, o significado sobre o termo tem evoluído. Uma definição inicial baseava-se nas atividades internacionais das novas empresas e excluía as empresas já estabelecidas, evoluindo para o nível de negócios da empresa que atravessa as fronteiras nacionais (Wright e Ricks, 1994). Posteriormente, o conceito de empreendedorismo internacional foi definido como “as atividades novas e inovadoras que têm como objetivo a criação de valor e crescimento do negócio nas organizações, para além das fronteiras nacionais (Oviatt e McDougall, 1997). Mais recentemente, McDougall e Oviatt (2000) dizem que o empreendedorismo internacional combina comportamentos inovadores, proativos e de

procura de risco, que atravessam as fronteiras nacionais e tem como objetivo criar valor para a organização. O estudo do empreendedorismo internacional inclui investigação comparativa do comportamento empreendedor doméstico em diferentes países. O tamanho e idade da firma não são características incluídas na definição. Isto significa que o comportamento de empreendedorismo internacional nas empresas já estabelecidas e de maior dimensão, muitas vezes designado de empreendedorismo *corporate*, está incluído na definição. Finalmente, este é um tipo de comportamento que pode ser exibido individualmente, em grupo ou ao nível da organização (McDougall e Oviatt, 2000).

Ainda não existe um consenso sobre qual a melhor definição de empreendedorismo uma vez este domínio se sobrepõe a outros como a inovação, mudança na gestão e gestão estratégica. Para além disso pode ser estudado desde um ponto de vista económico, sociológico ou antropológico (McDougall e Oviatt, 2000). Pode, ainda, ser estudado sob o ponto de vista das alianças cooperativas, empreendedorismo *corporate*, iniciativas de desenvolvimento económico às características e motivações do empreendedor, exportação e outros modos de entrada, ofertas públicas de aquisição, economias em transição entre outros. O empreendedorismo internacional pode ser influenciado por duas variáveis: o empreendedor e a empresa. No que respeita ao empreendedor, o empreendedorismo internacional pode ser analisado sob três pontos de vista. O primeiro, mais filosófico, define-se como o Valor colocado pelo empreendedor na internacionalização, assim como as suas perceções e atitudes relacionadas com o risco, custo, lucro, potencial e complexidade do processo de internacionalização (Covin e Slevin, 1991; Leonidou et al, 1998). O segundo, Capital Social, implica a rede de contactos e relações formais e informais do empreendedor (Coviello e Munro, 1997; Yli-Renko *et al*, 2002). Finalmente, o terceiro ponto inclui o Capital Humano, ou seja, a inovação, tolerância, ambiguidade/flexibilidade, compromisso e necessidade de sucesso do empreendedor. Engloba, também, a sua perceção geral do risco e tolerância ao risco, competência empreendedora e de gestão, experiência internacional, educação e proficiência linguística (McDougall *et al.*, 1994; Lumpkin e Dess, 1996; Reuber, 1997; Leonidou *et al.*, 1998; Kuemmerle, 2002). No que respeita à firma, o empreendedorismo internacional pode ser analisado do ponto de vista da orientação empreendedora. Este conceito está relacionado com a postura estratégica da firma em termos de ação para a inovação, propensão para o risco e proatividade, assim

2. Revisão Bibliográfica

como agressividade competitiva e autonomia (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Kuemmerle, 2002; Knight e Cavusgil, 2004).

No que diz respeito ao gestor/equipa de gestão é de notar que, apesar de Covin e Slevin (1991) dizerem "...o nível de comportamento individual do empreendedor pode afetar as ações da organização e, em muitos casos, poderão ser sinónimas" eles usam os modelos de empreendedorismo internacional com foco na organização (grandes empresas) e menos no indivíduo. Por outro lado, Madsen e Servais (1997) dizem que o empreendedor é um antecedente chave no nascimento de uma *born global* e Shrader *et al.*, (2000) conclui que, no contexto das *international new ventures* "...o conhecimento relevante do mercado externo pode estar mais do lado do empreendedor ou da equipa de gestão do que no sistema de tomada de decisão da organização". Em 2002, Kuemmerle afirma que o empreendedor pode escolher por estabelecer a *international new venture* numa localização onde os seus recursos e conhecimentos podem ser melhor alocados e geridos e a partir de onde o conhecimento pode ser aumentado e explorado a favor do crescimento internacional.

O nível de investimento (*DOI-Degree of Investment*) pode ser determinado através de medidas psicológicas ou com base em atitudes (Sullivan, 1994). Vermeulen e Barkema (2002) sugerem que a extensão na qual as empresas são capazes de beneficiar de uma rápida expansão internacional é limitada pela sua capacidade de absorver e lidar com as complexidades que daí advêm. De acordo com isto, muitos estudos focaram-se nos antecedentes internos ou drivers para o fenómeno das *born global* e a maioria dos resultados são consistentes: as *born global* são vistas como empreendedoras, possuidoras de um *mindset* global e competências e capacidades específicas, pelo que conseguem ultrapassar as dificuldades relacionadas com o novo e outras barreiras à entrada (Knight e Cavusgil, 1996). Tanto a nível interno como a nível externo, a orientação empreendedora pode ser vista como um antecedente que explica as diferenças observadas entre empresas, no que à estratégia de crescimento e performance diz respeito. A OE é normalmente vista como uma filosofia fundamental numa organização e foi conceptualizada em várias dimensões por Lumpkin e Dess (1996): Autonomia, Inovação, Tomada de Risco, Proatividade e Agressividade Competitiva.

2.2.2 Dimensões da Orientação Empreendedora

A *autonomia* é uma dimensão chave da OE. Dentro das organizações e fora delas, é a liberdade concedida aos indivíduos e às equipas para explorarem a sua criatividade e desenvolverem ideias, necessárias para que o empreendedorismo aconteça. O conceito de autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo ou equipa de desenvolverem uma ideia e a concretizarem. Refere-se à capacidade e vontade de cada um ser independente na captação de novas oportunidades (Lumpkin e Dess, 1996). No contexto empresarial que envolve o processo de internacionalização, o fato da disponibilidade de recursos, ações dos concorrentes ou questões internas da organização mudarem, estas não serão suficientes para extinguir o processo autónomo empreendedor que conduz à entrada no novo mercado. O comportamento autónomo é discutido muitas vezes na literatura, em duas perspetivas diferentes. Uma das perspetivas, mais autocrática (Shrivastava e Grant, 1985), é mais comum em empresas mais pequenas, onde o gestor é o proprietário e é a sua visão que é imposta à organização através do controlo total das ações (Mintzberg e Waters, 1985: 260). Noutra perspetiva, Hart's (1992) diz que a decisão estratégica decorre de atividades empreendedoras dos membros da organização, que as geram e as transmitem aos níveis de gestão superiores. De um modo semelhante, Bourgeois e Brodwin (1984) escrevem que a estratégia é iniciada, dentro da organização, a partir do empreendedorismo individual. Estes modelos sugerem que o ímpeto para a formação de *new ventures* ocorre nos níveis mais baixos da organização (Bower, 1970 citado por Lumpkin e Dess, 1996) e refletem a importância da autonomia para os membros da organização. Globalmente, as duas perspetivas referem que a liberdade para agir livremente é uma dimensão crucial para a orientação empreendedora. Miller (1983) refere que as organizações mais empreendedoras eram aquelas que tinham líderes mais autónomos. Isto é, em empresas mais pequenas, altos níveis de atividade empreendedora estavam associados aos CEO, que mantinham uma forte autoridade central e ao mesmo tempo atuavam como líderes de conhecimento.

Em 1942, Schumpeter desenvolveu um processo económico de “destruição criativa” onde a riqueza era criada quando a introdução de novos bens ou serviços era disruptiva com as estruturas de mercado existentes levando a um desvio dos recursos das empresas já

2. Revisão Bibliográfica

existentes para as novas empresas, conduzindo ao seu crescimento (Lumpkin e Dess, 1996). A chave para este ciclo de atividade foi o empreendedorismo: a entrada competitiva de “novas combinações” inovadoras, que levaram a uma evolução dinâmica da economia. Assim, a *propensão para a inovação* tornou-se um fator importante para caracterizar o empreendedorismo. A propensão para a inovação reflete a tendência da organização para se comprometer e apoiar novas ideias e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos e representa a vontade básica de abandonar as práticas ou tecnologias e aventurar-se para além do estado da arte (Kimberly, 1981, citado por Lumpkin e Dess, 1996). Existem diferentes métodos para classificar a inovação, mas a mais útil é a inovação de produto-mercado e inovação tecnológica. A inovação tecnológica, que consiste inicialmente no desenvolvimento de produto e de processos, engenharia, investigação e ênfase no conhecimento técnico e industrial (Maidique e Patch, 1982, citado por Lumpkin e Dess, 1996). A inovação produto-mercado sugere um maior ênfase no *design* de produto, investigação de mercado, publicidade e promoção (Scherer, 1980, citado por Lumpkin e Dess, 1996). Em qualquer um dos casos a propensão para a inovação é uma componente importante da orientação empreendedora porque reflete um importante meio pelo qual as empresas perseguem novas oportunidades.

Lumpkin e Dess (1996) fazem uma referência a Cantillon (1734) sobre as primeiras publicações sobre empreendedorismo que equacionavam a ideia de empreendedorismo como sendo o trabalhar para si mesmo, em vez de trabalhar para outros. Associado a esta ideia estava o assumir de um risco pessoal. Lumpkin e Dess (1996) dizem também que o primeiro autor a formalmente usar o termo empreendedorismo e que o principal fator que separava os empreendedores dos trabalhadores contratados era a incerteza e o risco do trabalho por conta própria. Assim, a propensão para o risco é uma qualidade que é usada frequentemente para descrever o empreendedorismo. O risco pode ter vários significados, dependendo do contexto em que é aplicado. No contexto estratégico, Baird e Thomas (1985) identificaram 3 tipos de risco: 1. aventurar-se no desconhecido; 2. comprometimento de uma quantidade relativa de bens; 3. endividar-se fortemente. A primeira destas definições encerra um sentido de incerteza que pode ser aplicado de modo genérico a diferentes tipos de risco discutidos na literatura sobre empreendedorismo, como o risco pessoal, o risco social e o risco psicológico (Gasse, 1982, citado por Lumpkin e

Dess, 1996). Em termos de análise financeira, o risco é usado no contexto de *trade-off* onde se refere especificamente à probabilidade de perdas ou resultados negativos. Esta é basicamente a definição que Miller e Friesen (1978, citado por Lumpkin e Dess, 1996) adotaram quando definiram a tomada de risco como “o nível a partir do qual os gestores estão dispostos a comprometerem grandes e arriscados níveis de recursos, i.e., aqueles que têm uma probabilidade razoável de terem custos financeiros”. Tanto a noção de elevados empréstimos como o comprometimento de elevados níveis de recursos estão em consonância com a definição de tomada de risco. Assim, as firmas com orientação empreendedora são muitas vezes tipificadas como tendo comportamentos propensos ao risco. Brockhaus (1980) define a propensão para o risco como “a probabilidade percebida para receber uma recompensa” associada ao sucesso de uma situação de risco. Sitkin e Pablo (1992) consideram a propensão para o risco com um mediador entre as preferências de risco e comportamento de risco, e dizem que “o desejo geral para evitar ou perseguir riscos não determina comportamentos de risco específicos mas, em vez disso, afeta a probabilidade de uma pessoa ter comportamentos mais ou menos arriscados (propensão para o risco)”. Inúmeros investigadores reportaram inconsistências na propensão para o risco em indivíduos, nos processos de entrada em novos mercados e relações díspares entre a tomada de risco e a performance (Brockhaus, 1980). A maioria dos estudos que relacionam a tomada de risco com o empreendedorismo concentram-se nos indivíduos e não nas organizações. Isto trás ao de cima outro tipo de problemas no que à medição do risco diz respeito. Se um individuo é avesso ao risco ou prefere estudar detalhadamente uma situação antes de enveredar por ela, isto pode não refletir necessariamente o comportamento de toda a empresa. Isto significa que a empresa pode correr riscos que os membros individualmente não correriam. Hoje em dia existe uma escala muito usada e aceite, de Miller (1983), para medir o nível de tomada risco de uma empresa perguntando aos gestores acerca da aptidão da empresa para se comprometer com projetos de risco e as preferências da gestão para o risco *versus* atos cautelosos para atingir os objetivos da empresa.

Lieberman e Montgomery (1988) mostraram a importância da vantagem de ser o primeiro como a melhor estratégia para capitalizar uma oportunidade dada pelo mercado. Através da exploração de assimetrias no mercado, o primeiro a agir consegue capturar elevados

2. Revisão Bibliográfica

rendimentos e obter uma vantagem no estabelecimento e reconhecimento de uma marca. Tomar a iniciativa, antecipar e perseguir novas oportunidades está claramente associado com o empreendedorismo. Esta quarta característica do empreendedorismo é vulgarmente designada como proatividade. O termo proatividade é definido como “atuar na antecipação de problemas futuros, necessidades ou mudanças”. Assim, a proatividade pode ser crucial para a orientação empreendedora porque sugere uma perspectiva de olhar em e para a frente, acompanhada pela inovação ou atividade de *new ventures*. Miller e Friesen (1978) (numa referência de Lumpkin e Dess, 1996) defendem que, a proatividade na tomada de decisão de uma empresa é determinada pela resposta à pergunta “será que modela o ambiente pela introdução de novos produtos, tecnologias ou técnicas ou apenas reage a ele?” Mais tarde, a proatividade foi usada para descrever a empresa que fosse mais rápida a inovar e a introduzir novos produtos ou serviços no mercado. Este conceito é sugerido por Miller (1983) ao dizer que “uma empresa empreendedora é a primeira a aparecer com inovações proativas”. Venkatraman (1989) sugere que, a proatividade refere-se aos processos que têm como objetivo antecipar e atuar sobre as necessidades futuras pela “procura de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas com as operações presentes, a introdução de novas linhas ou produtos antes da concorrência e eliminação estratégica de operações que estão em declínio”.

Na literatura sobre empreendedorismo tem havido alguma tendência para igualar a proatividade com agressividade competitiva. Os termos são muitas vezes comparáveis. Por exemplo, Covin e Slevin (1991) dizem no seu modelo que, uma estratégia empreendedora é caracterizada por uma postura de inovação, proatividade e tomada de risco, “e caracterizada por extensa e frequente inovação tecnológica, orientação para agressividade competitiva e uma forte propensão para a tomada de risco por parte da gestão de topo. Lumpkin e Dess (1996) separam estes dois conceitos. A proatividade refere-se ao como é que a empresa se relaciona com as oportunidades que são geradas pelo mercado no processo de nova entrada. A agressividade competitiva, pelo contrário, refere-se ao como é que a empresa se relaciona com os seus concorrentes, ou seja, como é que responde às tendências e procura já existentes no mercado. As duas ideias são similares pois, como Porter (1985) refere, o mercado é o campo de jogo dos competidores. Proatividade tem

mais a ver com responder à procura enquanto a agressividade competitiva tem mais a ver com competir pela procura.

Stinchcombe (1965, citado por Lumpkin e Dess, 1996) diz que as pequenas empresas são particularmente suscetíveis ao novo e, por isso mesmo, têm de dar passos no sentido de promover a legitimidade e poder relativamente aos fornecedores, clientes e concorrentes. Porque as *new ventures* têm uma maior probabilidade de falhar do que as empresas já estabelecidas, muitos autores defendem que alguma agressividade e intensidade competitiva são críticas para a sobrevivência e sucesso das novas empresas no mercado (Porter, 1985). Assim, a agressividade competitiva assume-se como a quinta dimensão da orientação empreendedora. O termo refere-se à propensão que uma empresa possui para desafiar direta e intensamente os seus concorrentes para conseguir entrar ou melhorar a sua posição de modo a superar os seus rivais no mercado. A agressividade competitiva é caracterizada pela resposta, que pode ser de confrontação, quando uma empresa decide entrar num mercado que foi identificado por uma outra empresa, ou reativa, quando uma empresa decide baixar os preços em resposta às ações de um concorrente. A agressividade competitiva reflete também a vontade de não ser convencional em vez de confiar apenas nos métodos competitivos tradicionais. Alguns exemplos desta e de outras formas de agressividade competitiva utilizadas pelos novos *players* incluem a adoção de táticas não convencionais para desafiar os líderes da indústria (Cooper et al., 1986), analisar e marcar como alvo uma fraqueza de um competidor (Macmillan e Jones, 1984) ou focar-se em produtos de alto valor enquanto se monitorizam cuidadosamente as despesas (Woo e Cooper, 1981). De um modo semelhante, Porter (1985) recomenda três abordagens para perseguir agressivamente as empresas já instaladas: fazer diferente, mudar o contexto ou ultrapassar em gastos o líder da indústria. Assim, a agressividade competitiva, que se refere à resposta direta de uma empresa face ao atingir uma vantagem competitiva, é um importante componente da orientação empreendedora.

2. Revisão Bibliográfica

2.3 PERFORMANCE

Apesar dos inúmeros estudos que têm sido feitos sobre as *born global*, existem áreas que ainda não foram completamente estudadas. Uma dessas áreas relaciona-se com a performance das empresas e de que maneira a via escolhida para a internacionalização (*born global*, *born-again global* e *tradicional*) influencia a performance internacional. Oviatt e McDougall (1995) concluíram, há quase 20 anos, que “ninguém sabe se a probabilidade de sobrevivência para uma *start-up* global será melhor ou pior do que para uma *start-up* nacional”. Hoje em dia esta é ainda a realidade, uma vez que estudos empíricos que reportem os resultados das diferentes vias de internacionalização são muito poucos (Kuivalainen *et al.*, 2012).

Os estudos existentes que relacionam internacionalização com a performance das empresas têm tido como alvo as grandes empresas e os resultados empíricos têm sido confusos e inconsistentes. A investigação feita até ao momento mostra que a multinacionalidade de uma empresa pode estar positiva, negativa ou insignificamente relacionado com a performance da mesma e que a relação entre estas pode ser curvilínea (Li, 2012).

No que às PME diz respeito, alguns estudos recentes mostram que existe uma relação direta entre a performance da empresa e o grau e tempo para a internacionalização. Kuivalainen *et al.* (2007), no seu trabalho sobre *born global*, diz que as empresas que se assumem como verdadeiras *born global* têm melhor performance que as empresas classificadas como *born international*. Os autores consideraram três indicadores para classificarem a performance: nível das vendas, lucro e eficiência das vendas. As empresas *born global* registam melhores indicadores nos três parâmetros avaliados no estudo. Li *et al.*, (2012), no seu trabalho sobre PME de base tecnológica diz que a internacionalização precoce destas empresas tem uma relação positiva com a sua performance apoiando a ideia que as empresas que apostam na internacionalização logo após a sua formação conseguem benefícios importantes que suplantam os custos despendidos. Estes benefícios estimulam as PME de base tecnológica para a internacionalização apesar das dificuldades relacionadas com a idade e tamanho das empresas.

Existem várias abordagens para descrever e categorizar os resultados obtidos com as diferentes vias de internacionalização. A performance de uma organização e as consequências ou os resultados provenientes de uma ou outra estratégia pode ser medida pelos ganhos de tipo financeiro ou de tipo não financeiro (Zahra e Garvis, 2000). Kuivalainen *et al.* (2012), reforça este ponto dizendo que os resultados da empresa podem relacionar-se com os resultados financeiros ou podem relacionar-se com o crescimento internacional à medida que a empresa evolui ao longo do processo de internacionalização. O crescimento internacional refere-se quer ao crescimento de curto prazo quer ao crescimento de longo prazo, o que vai incorporar as fases mais tardias das empresas que se internacionalizam mais cedo. O contexto e a especificidade da empresa, no que às decisões tomadas diz respeito, torna difícil medir os seus efeitos nos resultados uma vez que a natureza dinâmica da internacionalização pode levar a alterações significativas na performance (Kuivalainen *et al.*, 2012).

Uma das medidas mais utilizadas para medir a performance internacional é a performance das exportações. Até meados da década de 90, a performance das exportações era medida usando apenas indicadores isolados e não incorporava o conhecimento mais recente que a performance das exportações é multidimensional (Zou *et al.*, 1998). Este fato, resultou na perda potencial de importantes elementos da componente económica e estratégica (Cavusgil e Zou, 1994). No entanto e apesar da aceitação generalizada da multidimensionalidade, um artigo de revisão de Hult *et al.*, (2008) aponta que 60.4% dos 96 estudos publicados entre 1995 e 2005 nos principais jornais usam apenas uma medida de performance. A maioria dos investigadores, aparentemente, concordam que a performance das exportações possui uma dimensão económica e uma dimensão estratégica (Cavusgil e Zou, 1994), mas a sua potencial contribuição ainda não foi investigada adequadamente. Katsikeas *et al.*, (2000) diz que a investigação futura deverá utilizar não apenas a multidimensionalidade da performance das exportações, mas também investigar a relação das diferentes dimensões que a constituem. Algumas das dimensões da performance que podem ser avaliadas são a efetividade, a eficiência, o crescimento e a produtividade (Man e Wafa, 2009). Do ponto de vista conceptual, a performance das exportações é o resultado acumulado de 3 subdimensões: vendas das exportações, lucro das exportações e crescimento das exportações (Shoham, 1998). Num estudo feito sobre

2. Revisão Bibliográfica

born global e *born international*, foi feita uma avaliação da performance das exportações com base nas vendas externas, lucros das exportações e performance da eficiência das vendas. Para fazer esta avaliação, os autores utilizaram medidas qualitativas e quantitativas para determinarem a performance das vendas, a performance dos lucros das exportações e a performance da eficiência das vendas (Kuivalainen et al., 2007).

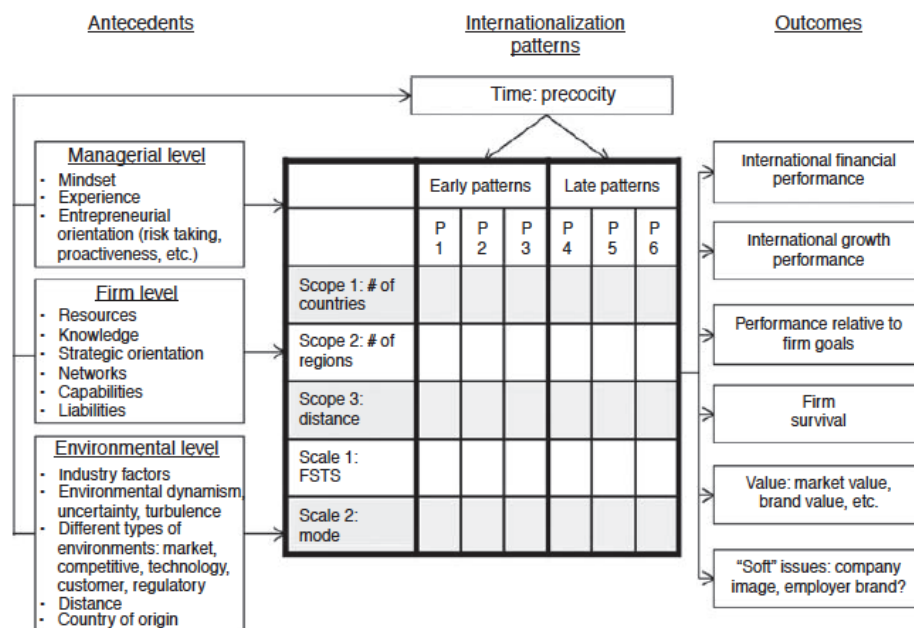
Para além da multidimensionalidade da performance internacional, na literatura discute-se a objetividade ou subjetividade das medidas utilizadas e parece não haver ainda uma operacionalização viável e comum para avaliação deste parâmetro tão importante (Jantunen *et al.*, 2008). Existem inúmeros argumentos que justificam o uso de medidas subjetivas em detrimento das medidas objetivas para medir a performance internacional. Primeiro, as medidas subjetivas são mais fáceis de recolher (Shoham, 1998). Alguns autores (Francis e Collins-Dodd, 2000; Robertson e Chetty, 2000) mostraram que os gestores das empresas, frequentemente hesitam em fornecer dados objetivos sobre as suas operações. Segundo, parece haver evidência que sugere que a avaliação da performance da empresa, por parte dos gestores, se baseia mais nas suas perceções subjetivas do que por medidas objetivas (Madsen, 1989, referenciado por Jantunen *et al.*, 2008). Em terceiro, vários estudos mostram que existe uma relação positiva entre as medidas objetivas e as medidas subjetiva (Shoham, 1998).

3. METODOLOGIA

3.1 MODELO DE ESTUDO

A figura 1 apresenta o modelo holístico, proposto por Kuivalainen *et al.*, (2012), que pretende responder às duas questões fundamentais sobre a via de internacionalização das PME: quais os antecedentes que as influenciam e o seu impacto nos resultados da empresa.

Figura 1: Modelo de estudo proposto por Kuivalainen *et al.*, (2012) para o estudo das vias de internacionalização das PME



As dimensões *timing*, escala e âmbito são as características primárias que permitem distinguir entre as diferentes vias de internacionalização. Ao nível da empresa, os recursos, conhecimento e estratégias implementadas afetam as decisões de entrada no mercado externo. Alguns dos antecedentes apoiam a internacionalização enquanto outros a inibem. Ao nível da gestão, as características dos gestores, as suas orientações e *mindset* são antecedentes frequentemente citados. Finalmente, os fatores ambientais podem afetar a internacionalização de uma empresa quer empurrando-a para os mercados externos quer formando barreiras à entrada. O modelo proposto distingue as vias de internacionalização combinando escala, âmbito e medidas temporais. No entanto, os autores dizem que os antecedentes para a internacionalização devem ser considerados de três perspetivas:

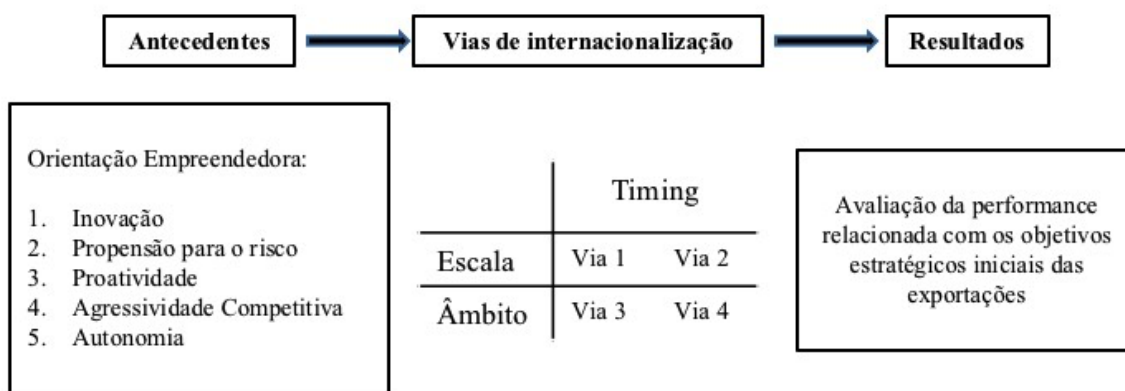
3. Metodologia

1. fatores que diferenciam as empresas que se internacionalizam numa fase mais inicial ou mais tardia da sua vida;
2. como é que diferentes antecedentes contribuem para a escala e âmbito da internacionalização;
3. como é que os antecedentes mudam com o tempo.

No modelo proposto por Kuivalainen *et al.*, (2012) a dimensão tempo é o fator chave que distingue as diferentes vias de internacionalização (quando é que o processo de internacionalização se inicia e quão rápido e consistente ele é).

O modelo de estudo proposto para este trabalho, adaptado de Kuivalainen *et al.*, (2012), é apresentado na figura 2:

Figura 2: Modelo de estudo proposto, adaptado de Kuivalainen *et al.*, (2012)



As dimensões tempo, escala e âmbito são as características fundamentais que permitem distinguir entre as diferentes vias de internacionalização. Um dos antecedentes mais importantes e que influencia a escolha destas mesmas vias é a orientação empreendedora da empresa. A via escolhida ou o comportamento de internacionalização irá ter uma consequência direta na performance da empresa. O modelo apresentado propõe estudar a relação que existe entre a Orientação Empreendedora e a via de internacionalização escolhida pela empresa. Este modelo propõe, também, que a via escolhida pela empresa para a internacionalização se relaciona com a sua performance. A Orientação Empreendedora é definida por 5 dimensões autónomas: *inovação*, *propensão para o risco*, *proatividade*, *agressividade competitiva* e *autonomia*. A classificação da empresa com

base na sua via de internacionalização é função de três parâmetros, o âmbito ou número de regiões onde possui atividade internacional, a escala ou percentagem da faturação externa na faturação total e o *timing*, definido pelo número de anos que a empresa demorou a iniciar a atividade internacional, após a sua fundação.

3.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Inúmeros estudos focaram-se nos antecedentes que levam ao fenómeno das *born global* e a maioria dos resultados são consistentes. As *born global* são vistas como empreendedoras e possuem um *mindset* global, competências e capacidades específicas para ultrapassar o risco do novo e outras barreiras à entrada (Knight e Cavusgil, 1996). Tanto a orientação empreendedora doméstica como a orientação empreendedora internacional podem ser vistas como antecedentes que explicam as estratégias de crescimento e as diferenças de performance observadas entre as diferentes empresas. No contexto internacional existem estudos que apoiam o papel do comportamento empreendedor. Madsen (1989), referenciado por Lumpkin e Dess (1996), afirma que quando uma empresa exporta para países distantes, o apoio e compromisso da gestão de topo têm um impacto positivo na performance exportadora. Assim, a orientação empreendedora “aparenta induzir iniciativas estratégicas chave com o objetivo de melhorar a performance da organização (Knight, 2001). Devido a diferentes ritmos na internacionalização, maior dispersão geográfica ou mercados mais distantes, uma firma que seja verdadeiramente *born global* tem que aprender mais sobre mercados diferentes e mais distantes e se mais bem-sucedida, tem que possuir mais qualidades de *born global* (Kuivalainen et al., 2007). Estes autores estudaram a presença da OE em empresas *true born global* e *born international* e tentaram perceber a influência de três dimensões da OE na via de internacionalização das empresas: tomada de risco, agressividade competitiva e proatividade. Concluíram que estas três dimensões se manifestam de maneira diferente nos dois tipos de empresas estudadas. A orientação empreendedora foi conceptualizada em diferentes dimensões e tem sido vista como uma filosofia fundamental (Lumpkin e Dess, 1996). Para além das dimensões estudadas por Kuivalainen et al. (2007) fazem também parte da OE a autonomia e a inovação (Lumpkin e Dess, 1996). Com base neste racional formularam-se as seguintes hipóteses:

3. Metodologia

H1_a: existe uma relação significativa entre a dimensão *inovação* da OE e a via escolhida pela empresa no processo de internacionalização;

H1_b: existe uma relação significativa entre a dimensão *propensão para o risco* da OE e a via escolhida pela empresa no processo de internacionalização;

H1_c: existe uma relação significativa entre a dimensão *proatividade* da OE e a via escolhida pela empresa no processo de internacionalização;

H1_d: existe uma relação significativa entre a dimensão *agressividade competitiva* da OE e a via escolhida pela empresa no processo de internacionalização;

H1_e: existe uma relação significativa entre a dimensão *autonomia* da OE e a via escolhida pela empresa no processo de internacionalização;

Oviatt e McDougall (1994) sugerem que, entre as empresas que se internacionalizam mais rapidamente, “aquelas que operam em múltiplos países e tem muitas atividades nos diferentes países, podem ser as *international new ventures* com maior dificuldade em se desenvolver, uma vez que requerem competências tanto ao nível geográfico como ao nível da coordenação das atividades”. No entanto, observou-se que a partir do momento em que estas atividades são desenvolvidas, estas empresas aparentam ter uma vantagem competitiva mais sustentável (Oviatt e McDougall, 1994). Isto implica que uma variação das medidas de âmbito e de escala de internacionalização ou no grau de *born globalness*, no caso das *born global*, terá implicações positivas na performance. Este fenómeno estará mais acentuado entre as *born global* mais maduras, que ganharam experiência com as suas operações internacionais ao longo dos anos. Outros autores apoiam a relação simples e positiva entre o grau de *born globalness* e a performance. Zahra e Garvis, (2000) escrevem que o número de mercados externos atingidos e a variedade cultural desses mercados estava positivamente relacionado com a performance internacional. McDougall e Oviatt (1996) observaram que quanto maior o nível de vendas internacionais da *new ventures* num dado momento A, maior era a sua performance no momento B. Mais recentemente, Kuivalainen *et al*, 2007 mostram que as empresas *born global* têm melhor desempenho em

parâmetros como vendas, lucro e eficiência das vendas que as empresas menos multinacionais *born international*. Com base nestes estudos considera-se a relação entre a via de internacionalização e a performance da empresa dada pelas seguintes hipóteses:

H2_a: existe uma relação significativa entre via escolhida pela empresa no processo de internacionalização e o Grau de Satisfação com os Objetivos Estratégicos Iniciais;

H2_b: existe uma relação significativa entre via escolhida pela empresa no processo de internacionalização e o grau de satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações;

H2_c: existe uma relação significativa entre via escolhida pela empresa no processo de internacionalização e o grau de satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações.

3.3 MÉTODO DE ESTUDO

Como foi referido anteriormente, o modelo de estudo proposto para o desenvolvimento deste trabalho foi adaptado de Kuivalainen *et al.*, (2012). Em termos metodológicos, este estudo tem como referência o artigo de Kuivalainen *et al.*, 2007. Adicionalmente o artigo de Bell *et al.*, (2003) serviu de base para a classificação da via de internacionalização das empresas. Na avaliação das dimensões da OE foi seguida a metodologia utilizada por Janbuligan *et al.*, (2005) e na avaliação da performance recorreu-se ao trabalho de Filalotchev *et al.*, (2009) e Garcia (2011).

3.3.1 Medidas das variáveis

Vias de Internacionalização

Para se testarem as hipóteses consideradas neste trabalho, primeiro, teve que se proceder à classificação das PME no que à via de internacionalização diz respeito. A internacionalização e as vias seguidas pelas empresas não são algo mensurável

3. Metodologia

diretamente, mas podem ser identificadas usando medidas com diferentes critérios (Bell *et al.*, 2003; Kuivalainen *et al.*, 2007;). Seguindo estes autores, as medidas utilizadas para classificar as PME são o tempo, âmbito e escala da internacionalização. Segundo a literatura, as empresas *born global* são aquelas que se internacionalizam nos primeiros 3 anos de vida e que conseguem atingir uma faturação externa superior a 25% da faturação total. O tempo para a internacionalização foi calculado pela diferença, em anos, da data da primeira operação internacional e data de fundação da empresa. A percentagem de vendas externas foi calculada pelo quociente entre as vendas externas e as vendas totais dos últimos três anos. Com estas duas medidas fez-se a seleção das empresas *born global*. As restantes empresas foram incluídas num grupo onde se poderiam classificar como *tradicionais* ou *born-again globals*. A literatura internacional refere que o que distingue entre estas duas classificações é o número de países onde a empresa tem operações internacionais (âmbito) e a velocidade com que a internacionalização acontece (*timing*). As empresas *tradicionais* assumem uma atitude mais incremental evoluindo gradualmente de mercados mais próximos para mercados mais distantes. As *born-again globals* internacionalizam-se rapidamente para um conjunto alargado de mercados após um longo período de atividade doméstico.

Orientação Empreendedora

A Orientação Empreendedora é composta por 5 dimensões: inovação, proatividade, propensão para o risco, agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin e Dess, 1996). A escala de medida utilizada nesta investigação foi adaptada da escala utilizada por Jambulingam *et al.*, (2005) e utilizada também por Kuivalainen *et al.*, (2007). Esta escala utiliza 4 itens para definir cada uma das dimensões da OE, num total de 20 itens. Em cada item foi pedido aos respondedores para classificarem de 1 a 7 (escala de *Likert*) sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

Performance das exportações

Conforme foi dito anteriormente, muitos dos estudos feitos sobre a performance internacional das empresas baseiam-se apenas sobre a questão financeira. Mas, como discutido e apontado pelo modelo que serve de base a este estudo (Kuivalainen, 2012), os ganhos de performance podem ser ganhos não financeiros, dependendo daqueles que são

os objetivos traçados pela empresa para o seu projeto de internacionalização. Com base neste racional, a avaliação da Performance das Exportações será baseada em 3 indicadores: a importância dos objetivos estratégicos iniciais das exportações e a satisfação relativa ao cumprimento desses objetivos (Cavusgil e Zou, 1994; Melo, 2009); o grau de satisfação com a taxa de crescimento das exportações e o grau de satisfação com a taxa de rentabilidade das exportações (Filalotchev *et al.*, 2009). Para a determinação do grau de satisfação com os objetivos estratégicos iniciais foram apresentados 7 objetivos estratégicos iniciais. Foi pedido aos respondedores que classificassem, quanto ao nível de importância, o objetivo proposto, utilizando uma escala de likert de 7 pontos onde “1= Objetivo nada importante e 7=Objetivo muito importante”. Se não fosse objetivo poderiam selecionar a opção “não foi objetivo”. Se o objetivo proposto era um dos objetivos da empresa procedia-se, seguidamente, à sua avaliação quanto à satisfação com o seu cumprimento, usando uma escala de *Likert* de 7 pontos onde “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”. O segundo indicador utilizado foi o grau de satisfação com a taxa de crescimento das exportações onde foi pedido aos respondedores para classificarem a sua satisfação face a este parâmetro usando uma escala de *Likert* de 7 pontos onde “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”. O terceiro indicador utilizado foi o grau de satisfação relativamente à rentabilidade das exportações onde foi pedido aos respondedores para classificarem a sua satisfação face a este parâmetro usando uma escala de *Likert* de 7 pontos onde “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”.

3.3.2 População e amostra

Foram contactadas, por email, todas as empresas listadas no sítio da Agência para o Investimento e Comércio Externo De Portugal (AICEP). A base de dados apresentava, à data de Dezembro de 2014, o contacto de email de 2319 empresas exportadoras de serviços e 6162 empresas exportadoras de produtos, num total de 8481 empresas exportadoras. Foi enviado um primeiro email com o questionário e onde se explicava o objetivo do estudo. Duas semanas após o envio do primeiro email foi enviado um segundo, com o mesmo conteúdo. Com este procedimento obtiveram-se 282 respostas. A população de estudo neste trabalho foram as Micro, Pequenas e Médias Empresas Portuguesas que possuíam

3. Metodologia

atividade internacional. A definição de PME recomendada pela Comissão Europeia (2003/361/CE), considera micro, pequenas e médias empresas, aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Para garantir que apenas seriam incluídas no estudo as PME de capital nacional, foram colocadas duas perguntas de controlo no início do questionário sobre o número de trabalhadores e sobre a percentagem de capital nacional na empresa. As respostas que excluía as empresas do âmbito do estudo remetiam automaticamente para o final do questionário. Após resposta às perguntas eliminatórias, obtiveram-se 191 respostas válidas. Como os questionários foram enviados para os contactos disponibilizados pelo AICEP, não foram dirigidos a ninguém em particular dentro das empresas. De entre os respondedores, a maioria desempenhava função de diretor (27,7%), gerente (19,9%) e administrador (13,0%). A figura 3 mostra a distribuição dos cargos ocupados na empresa pelos respondedores:

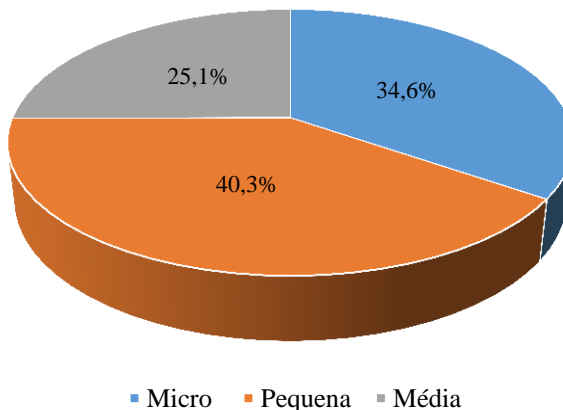
Figura 3: distribuição, por cargos, dos respondedores ao questionário

	Frequência	Percentagem
CEO	15	7,8
Administração	25	13,0
Diretor	53	27,7
Gerente	38	19,9
Sócio	21	10,9
Outros	39	20,4
Total	191	100,0

Globalmente, responderam ao questionário 53 diretores, 38 gerentes, 25 administradores, 21 sócios, 15 CEO e 39 funcionários com outras funções dentro da empresa.

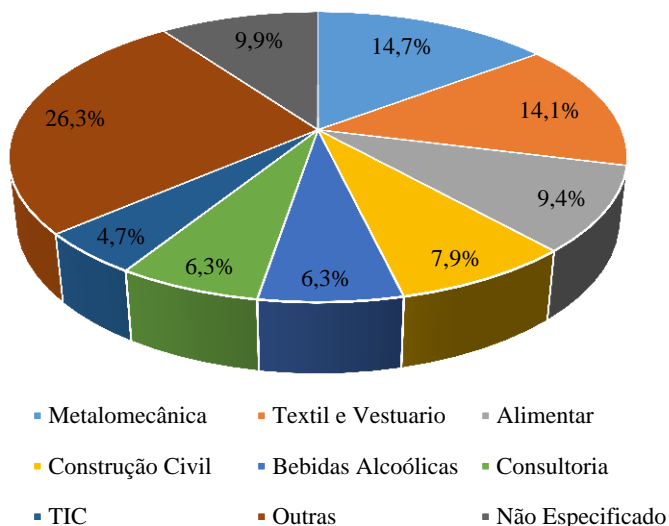
Sendo o objeto de estudo as micro, pequenas e médias empresas, as primeiras representaram 34,6% das respostas obtidas (n=66), as pequenas empresas 40,3% (n=77) e as empresas de média dimensão representaram 25,1% (n=48).

Gráfico 1: Distribuição de respostas por tamanho de empresa



Olhando para a distribuição da amostra por setor de atividade, observa-se que os dois setores mais representados são o Metalomecânico com 14,7% das respostas e Têxtil e Vestuário com 14,7%. A Indústria Agroalimentar surge em 3º lugar com 9,4% das respostas, seguido da Construção Civil com 7,9%, Indústria de Bebidas e Consultoria com 6,3%, e Tecnologias da Informação e Comunicação com 4,7% das respostas. Esta distribuição é mostrada no gráfico 2:

Gráfico 2: Distribuição das empresas por setor de atividade



3. Metodologia

3.3.3 Operacionalização das variáveis utilizadas

Orientação Empreendedora

Cada dimensão da OE assume-se como uma variável. As variáveis *inovação*, *propensão para o risco*, *proatividade*, *agressividade competitiva* e *autonomia* foram adaptadas de Jambuligam *et al.*, (2005) e avaliadas numa escala de *Likert* de 1 a 7 onde “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”:

Figura 4: Operacionalização das variáveis da OE

Item	Escala	Inovação
INO1	1-7	A nossa empresa é conhecida como inovadora dentro dos mercados onde operamos
INO2	1-7	A nossa empresa promove produtos/serviços novos e inovadores
INO3	1-7	A nossa empresa é pioneira no desenvolvimento de novos produtos/serviços
INO4	1-7	A nossa empresa lida constantemente com novos produtos/serviços

		Propensão para o Risco
RKT1	1-7	Apostar faz parte da estratégia de sucesso da nossa empresa
RKT2	1-7	Na nossa empresa assumimos riscos acima da média
RKT3	1-7	Arriscar é um elemento da nossa estratégia de negócio
RKT4	1-7	A nossa estratégia pode ser caracterizada por uma forte tendência para correr riscos

		Proatividade
PRO1	1-7	A nossa empresa normalmente toma medidas com o objetivo de antecipar futuras condições de mercado
PRO2	1-7	A nossa empresa tenta moldar o seu ambiente de negócios para aumentar a sua presença no mercado
PRO3	1-7	Dado que as condições de mercado estão a mudar, a nossa empresa procura continuamente por novas oportunidades
PRO4	1-7	A nossa empresa tenta posicionar-se constantemente para satisfazer necessidades de mercado inesperadas

Item	Escala	Agressividade Competitiva
AGR1	1-7	A nossa empresa desafia diretamente os concorrentes
AGR2	1-7	A nossa empresa responde às manobras dos rivais
AGR3	1-7	As ações da nossa empresa para com os concorrentes podem ser apelidadas de agressivas
AGR4	1-7	A nossa empresa responde sempre às ações dos concorrentes

Item	Escala	Autonomia
AUT1	1-7	Ideias para novos produtos/serviços provenientes dos colaboradores são apoiadas pela direção da empresa
AUT2	1-7	A gestão da empresa aprova a realização de atividades independentes à atividade normal do colaborador para o desenvolvimento de novos produtos/serviços
AUT3	1-7	A identificação de novas oportunidades de negócio é uma preocupação de todos os colaboradores
AUT4	1-7	Todos os colaboradores são encorajados a desenvolver novas ideias para novos produtos/serviços

Performance das Exportações

A variável *Objetivos Estratégicos Iniciais das Exportações* foi adaptada de Cavusgil e Zou (1994) e Garcia (2009). Foi avaliada numa escala de *Likert* de 1 a 7 onde “1=Objetivo Nada Importante” e “7 = Objetivo Muito Importante”. Se o objetivo proposto não era objetivo, poderia ser selecionada a opção “0=Não foi objetivo”:

Figura 5: Operacionalização da variável IOE

Item	Escala	Objetivos Estratégicos Iniciais da Atividade Internacional
IOE1	1-7	Obter um ponto de partida para os mercados externos
IOE2	1-7	Aumentar a promoção do nosso produto/serviço
IOE3	1-7	Responder às pressões competitivas
IOE4	1-7	Melhorar a quota de mercado da nossa empresa
IOE5	1-7	Expansão estratégica para mercado estrangeiros
IOE6	1-7	Aumentar a rentabilidade da nossa empresa
IOE7	1-7	Apenas para responder a encomendas vindas do exterior

3. Metodologia

A variável *Satisfação relativamente aos Objetivos Estratégicos Iniciais das Exportações* foi adaptada de Cavusgil e Zou (1994) e Garcia (2009). Foi avaliada numa escala de *Likert* de 1 a 7 onde “1=Nada satisfeito” e “7= Muito satisfeito”:

Figura 6: Operacionalização da variável SOE

Item	Escala	Satisfação Relativa aos Objetivos Estratégicos Iniciais da Atividade Internacional
SOE1	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo
SOE2	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo
SOE3	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo
SOE4	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo
SOE5	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo
SOE6	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo
SOE7	1-7	Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo

O grau de satisfação global relativamente ao cumprimento dos “i” (i=7) objetivos estratégicos iniciais das exportações foi calculado usando a seguinte fórmula:

$$GSOE = \frac{\sum_i^7 IOEi \times SOEi}{\sum_i^7 IOEi \times 7}$$

O grau de satisfação relativamente ao cumprimento dos objetivos estratégicos iniciais das exportações (GSOE) é dado pelo somatório do produto da importância dos objetivos estratégicos iniciais das exportações (IOE) pela satisfação com o seu cumprimento (SOE), dividido pelo somatório do produto da importância dos objetivos estratégicos iniciais das exportações por 7, sendo 7 o nível de satisfação máxima que é possível atingir.

A variável *Satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações* (figura 7) foi adaptada de Filalotchev *et al.*, (2009) e foi avaliada numa escala de *Likert* de 1 a 7 onde “1=Nada satisfeito” e “7=Muito satisfeito”:

Figura 7: operacionalização da variável de performance STE

Item	Escala	Satisfação Relativa à Taxa de Crescimento das Exportações
STE	1-7	Qual o seu grau de satisfação relativamente à Taxa de Crescimento das Exportações

A variável *Satisfação com a de Taxa de Rentabilidade das Exportações* (figura 8) foi adaptada de Filalotchev *et al.*, (2009) e foi avaliada numa escala de *Likert* de 1 a 7 onde “1=Nada satisfeito” e “7=Muito satisfeito”:

Figura 8: operacionalização da variável de performance SRE

Item	Escala	Satisfação Relativa à Rentabilidade das Exportações
SRE	1-7	Qual o seu grau de satisfação relativamente à Rentabilidade das Exportações

4.RESULTADOS

4.1 VIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Antes de se proceder ao teste das hipóteses propostas neste trabalho, foi necessário classificar as empresas no que à via de internacionalização diz respeito. Os critérios usados para classificar a via de internacionalização das PME foram: 1. *timing*, dado pela diferença entre o ano de início da atividade internacional e o ano de fundação da empresa; 2. *Escala (FSTS)*, dada pelo peso que a faturação da atividade internacional tem na faturação global da empresa (média dos últimos 3 anos); 3. *âmbito*, dado pela soma dos valores atribuídos a cada região onde a empresa opera. Foram definidas 5 regiões: União Europeia (1), Resto da Europa (2), África (3), América Latina (4) e Resto do Mundo (5). Foi atribuído o valor 1 à EU por ser a zona geográfica mais próxima de Portugal e 5 a Resto do Mundo por ser a zona mais afastada geograficamente. As empresas *born global* foram definidas para um *timing* inferior ou igual a 3 anos, *FSTS* igual ou superior a 25% e qualquer âmbito. Para as empresas classificadas como *born-again global* definiu-se um *timing* superior a 3 anos, *FSTS* igual ou superior a 25% e âmbito superior a 6,29 (média das empresas). As empresas tradicionais assumem um *timing* superior a 3 anos, possuem qualquer faturação e têm um âmbito inferior à media de 6,29:

Figura 9 : critérios para a classificação da via de internacionalização

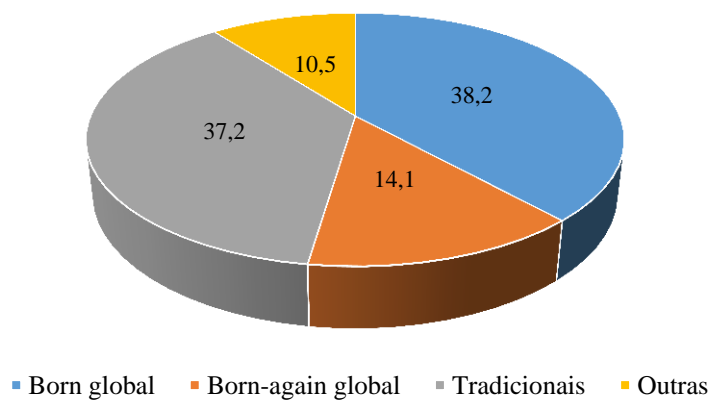
	Timing	FSTS	Âmbito
Born global	≤ 3 anos	$\geq 25\%$	qualquer
Born-again global	> 3 anos	$\geq 25\%$	$\geq 6,29$
Tradicional	> 3 anos	qualquer	$< 6,29$

O primeiro passo consistiu em extrair o grupo das *born global* usando como critérios principais um *timing* ≤ 3 anos e um *FSTS* $\geq 25\%$. Obtiveram 73 empresas *born global*, o que corresponde a 38,2% das empresas classificadas. O segundo passo consistiu em, das restantes empresas, extrair o grupo das *born-again global* e das *tradicionais*. Introduziu-se

4. Resultados

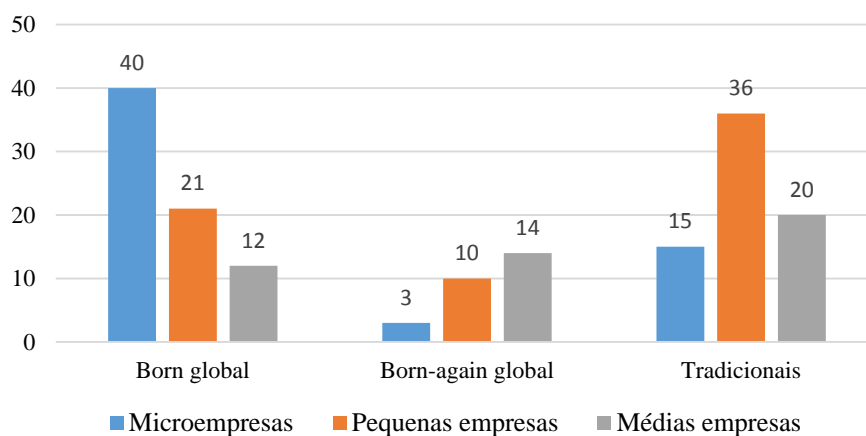
o critério *âmbito* e assumiu-se um valor superior a 6,29 para as *born-again global* e inferior a 6,29 para as *tradicionais*. Para os dois grupos assumiu-se um *timing* superior a 3 anos. Relativamente ao *FSTS*, as *tradicionais* assumiram qualquer valor e a *born-again global* um valor acima de 25%. Obtiveram-se 27 (14,5%) empresas *born-again global* e 71 (37,2%) empresas tradicionais. Com os critérios utilizados, 20 (10,5%) empresas não foram classificadas. O gráfico 3 mostra a distribuição das empresas classificadas com base na via de internacionalização:

Gráfico 3: Distribuição das empresas por via de internacionalização, em percentagem.



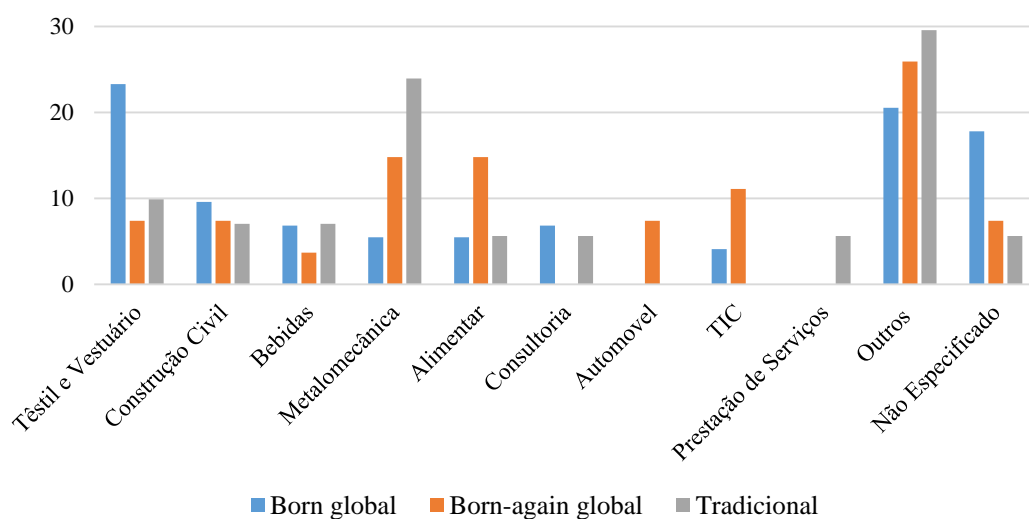
Quando se analisa a distribuição da via de internacionalização escolhida pelas empresas tendo por base o número de trabalhadores, observa-se que a maioria das microempresas assume um perfil de *born global* enquanto que as pequenas empresas tendem a assumir um papel mais tradicional. As médias empresas assumem uma distribuição mais uniforme, mas nota-se uma tendência para assumirem um papel mais tradicional, conforme se mostra no gráfico 4:

Gráfico 4: Distribuição da via de internacionalização por tamanho de empresa, em número.



Fazendo uma análise mais fina à distribuição dos diferentes setores de atividade dentro de cada via escolhida para a internacionalização observa-se que o setor Têxtil e Vestuário incorpora o maior número de empresas *born global*. As empresas *born-again global* estão principalmente distribuídas pelos setores da Metalomecânica e Alimentar e as empresas *tradicionais* pertencem maioritariamente ao setor metalomecânico. Estes resultados são mostrados no gráfico 5:

Gráfico 5: Distribuição das empresas, por setor de atividade, para cada classificação da via de internacionalização, em número.



4. Resultados

4.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Após a classificação das empresas que participaram no estudo em *born global*, *born-again global* e *tradicionais* procedeu-se ao teste das hipóteses sobre a existência de uma relação entre as 5 dimensões da OE e a escolha da via de internacionalização. A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$. No entanto as diferenças significativas para um nível de significância $(\alpha) \leq 0,10$ foram também devidamente avaliadas. Utilizou-se o coeficiente de consistência *Alfa de Cronbach* para testar a consistência interna das variáveis. Para testar as hipóteses usou-se o teste Anova *One-Way* pois as variáveis dependentes eram de tipo quantitativo e estamos a comparar três grupos. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Levene*. Aceitou-se a normalidade de distribuição para as amostras com dimensão superior a 30, de acordo com o teorema do limite central. Nos casos em que na Anova a homogeneidade de variâncias não se encontrava satisfeita, usou-se a Anova com a correção de *Welch*. A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0 para Windows.

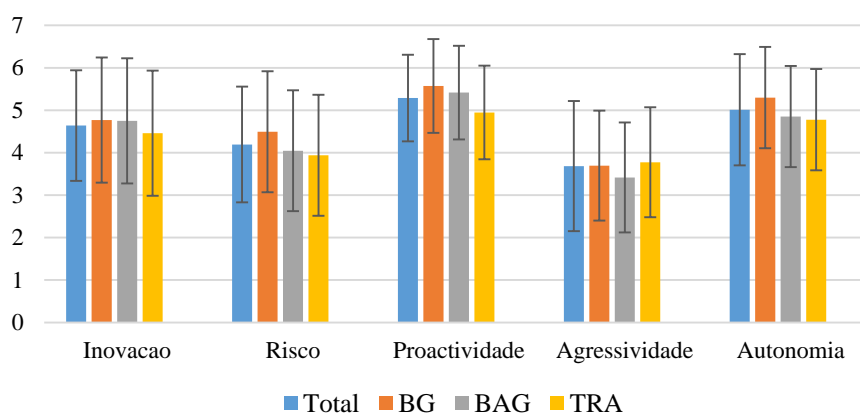
A consistência interna das dimensões de OE utilizadas no presente estudo foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach*. Os valores obtidos variaram entre um mínimo de 0,864 (bom) na dimensão *proatividade* e um máximo de 0,911 (excelente) na dimensão *propensão para o Risco* (figura 11).

Figura 11: Consistência interna das 5 dimensões da OE

	Alfa de Cronbach	Nrº de itens
Inovação	,892	4
Propensão para o Risco	,911	4
Proatividade	,864	4
Agressividade competitiva	,883	4
Autonomia	,888	4

No gráfico 6 mostram-se as médias obtidas para a pontuação atribuída pelas empresas para as diferentes dimensões da OE:

Gráfico 6: Avaliação das 5 dimensões da OE



Globalmente, a dimensão melhor avaliada foi a *proatividade* (5,31), seguida de *autonomia* (4,99), *inovação* (4,7) e *risco* (4,23). A *agressividade competitiva* (3,69) surge como a menos bem avaliada. Esta ordem é replicada quando se olha para a avaliação feita pelas *born global*, *born-again global* e *tradicionais*.

4. Resultados

Antes de se avançar para o teste das hipóteses, realizou-se uma Análise Fatorial de Componentes Principais com rotação Varimax. O objetivo deste teste foi confirmar a multidimensionalidade da OE. Os resultados são apresentados a seguir:

Figura 12: Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,864
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2368,239
	df	190
	Sig.	,000

Na figura 12 mostra-se o resultado para o teste de *KMO* e *Bartlett*. O valor de 0,846 para a medida KMO e o valor de significância 0,000 no teste de *Bartlett* permitem validar o teste de análise fatorial realizado.

Figura 13: Teste de Homogeneidade das Variâncias para as dimensões da OE

	Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
Inovação	1,376	2	168	,255
Risco	1,424	2	168	,244
Proatividade	,862	2	168	,424
Agressividade	1,678	2	168	,190
Autonomia	1,211	2	168	,301

Para testar as hipóteses H1_a, H1_b, H1_c, H1_d e H1_e realizou-se o teste de análise de variâncias Anova *One-Way*. A estatística de *Levene*, com valores de *p* maiores que 0,05 permite aceitar a hipótese nula e validar o pressuposto de homogeneidade das variâncias (figura 13).

Na figura 14 mostram-se os resultados da rotação dos componentes extraídos:

Figura 14: Matriz de componente rotativa

	Componente				
	1	2	3	4	5
INO1	,830				
INO2	,840				
INO3	,812				
INO4	,734				
RKT1			,665		
RKT2			,854		
RKT3		,	,872		
RKT4			,858		
PRO1		,			,638
PRO2			,		,841
PRO3					,787
PRO4					,492
AGR1				,780	
AGR2				,845	
AGR3				,851	
AGR4				,858	
AUT1		,795			
AUT2		,859		,	
AUT3		,759			
AUT4		,845			

É possível verificar a existência de 5 fatores. O fator 1 é explicado principalmente pelas variáveis de inovação, o fator 2 é explicado pelas variáveis de autonomia, o fator 3 é explicado pelas variáveis de propensão para o risco, o fator 4 é explicado pelas variáveis de agressividade competitiva e o fator 5 é explicado pelas variáveis de proatividade. Estes resultados coincidem com as variáveis inicialmente definidas para as dimensões da OE pelo que se decidiu avançar para o teste das hipóteses recorrendo às variáveis utilizadas no questionário.

4. Resultados

Na figura 15 mostram-se os resultados da análise efetuada. Observa-se que em todas as dimensões da OE avaliadas existem diferenças entre os três tipos de empresa. Observa-se também uma tendência para uma melhor avaliação por parte das *born global*, seguidas das *born-again global* e depois as *tradicionais*. Apesar das avaliações feitas serem diferentes para as 5 dimensões, os resultados apresentados mostram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões *propensão para o risco* ($F(2, 168) = 3,164, p = ,045$), *proatividade* ($F(2, 168) = 6,050, p = ,003$) e *autonomia* ($F(2, 168) = 3,185, p = ,044$). As diferenças registadas nas dimensões *inovação* e *agressividade competitiva* não são significativas.

Figura 15: Análise das variâncias entre as dimensões da OE e a via de internacionalização

	Born Global		Tradicionais		Born-again Globals		Sig.
	M	DP	M	D	M	D	
Inovação	4,77	1,3	4,46	1,47	4,75	1,36	0,37
Risco	4,49	1,36	3,94	1,42	4,05	1,15	,045*
Proatividade	5,57	1,02	4,95	1,1	5,42	1,27	,003**
Agressividade competitiva	3,7	1,53	3,77	1,3	3,42	1,24	0,524
Autonomia	5,3	1,31	4,78	1,19	4,85	1,45	,044*

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

O teste de comparação múltipla à posteriori (figura 16) mostra que as diferenças significativas, nas dimensões *propensão para o risco*, *proatividade* e *autonomia* se encontram sempre entre as empresas *born global* e as empresas *tradicionais*. Apesar das diferenças de valores das *born global* vs. *born-again global* e das *born-again global* vs. *tradicionais*, estas não assumem significado estatístico.

Figura 16: teste de comparação múltipla à posteriori (Teste de *Tukey*)

Variável	(I) Via	(J) Via	Diferença Média(I-J)	DP	Sig.
Inovação	born global	tradicionais	0,30928	0,23087	0,375
		born-again global	0,02055	0,31198	0,998
Risco	born global	tradicionais	,55301*	0,22663	0,041
		born-again global	0,44685	0,30625	0,313
Proatividade	born global	tradicionais	,62473*	0,18296	0,002
		born-again global	0,15525	0,24725	0,805
Agressividade Competitiva	born global	tradicionais	-0,07944	0,23248	0,938
		born-again global	0,27854	0,31415	0,649
Autonomia	born global	tradicionais	,51978*	0,21444	0,043
		born-again global	0,44609	0,28978	0,275

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

4.3 PERFORMANCE

A hipótese H2, admite a existência de uma relação entre a via escolhida para a internacionalização e a performance da empresa. Neste trabalho, a performance é dada por 3 indicadores: O grau de satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos iniciais para as exportações, o grau de satisfação com a taxa de crescimento das exportações e o grau de satisfação com a taxa de rentabilidade das exportações.

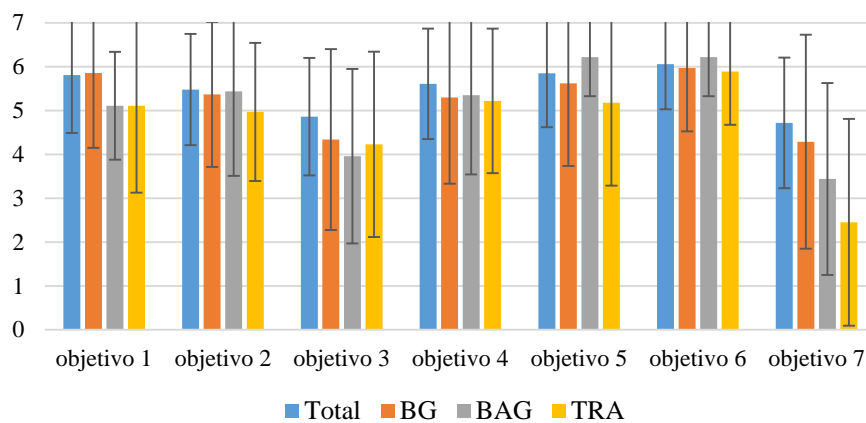
4.3.1 Objetivos Estratégicos Iniciais das Exportações

Foi pedido às empresas, de entre os objetivos iniciais para as exportações que foram apresentados no questionário, que classificassem numa escala de *Likert de 1 a 7* sendo “1=nada importante” e “7=muito importante”, a importância que aquele objetivo teve para o início da sua atividade internacional. Se o objetivo apresentado não era objetivo poderiam selecionar essa opção. Dos 7 objetivos avaliados pelas empresas, aquele que foi considerado o objetivo mais importante pela globalidade das empresas foi o objetivo 6 -

4. Resultados

“Aumentar a rentabilidade da nossa empresa” (6,06) seguido do objetivo 5 – “Expansão estratégica para mercados estrangeiros” (5,85), objetivo 1 - “Obter um ponto de partida para os mercados externos” (5,81), objetivo 4 - “Melhorar a quota de mercado da nossa empresa” (5,61), objetivo 2 – “Aumentar a promoção do nosso produto serviço” (5,48), objetivo 3 - “Responder às pressões competitivas” (4,86) e finalmente o objetivo 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior” (4,72). No gráfico 6 mostra-se a importância atribuída a cada objetivo pela totalidade das empresas e a importância atribuída pelas *born global*, *born-again global* e *tradicionais*. O objetivo 6 - “Aumentar a rentabilidade da nossa empresa” foi considerado pelos 3 tipos de empresa como o mais importante: *born global* (5,97), *born-again global* (6,22) e *tradicionais* (5,89). As empresas *born-again global* consideram igualmente importante o objetivo 5 – “Expansão estratégica para mercados estrangeiros” (6,22). No lado oposto, o objetivo avaliado como menos importante foi também o mesmo para os três tipos de empresa e foi o objetivo 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior”: *born global* (4,29), *born-again global* (3,44) e *tradicionais* (2,45).

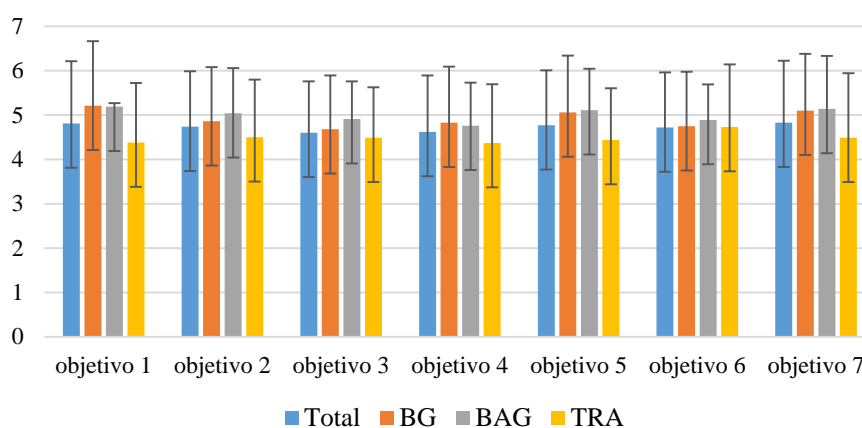
Gráfico 7: importância atribuída aos objetivos estratégicos iniciais para as exportações



Objetivo 1 - “Obter um ponto de partida para os mercados externos”; objetivo 2 – “Aumentar a promoção do nosso produto serviço”; objetivo 3 - “Responder às pressões competitivas”; objetivo 4 - “Melhorar a quota de mercado da nossa empresa”; objetivo 5 – “Expansão estratégica para mercados estrangeiros”; objetivo 6 – “Aumentar a rentabilidade da nossa empresa”; objetivo 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior”. BG - *born global*; BAG - *born-again global*; TRA - *tradicionais*

A avaliação da satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos iniciais para as exportações foi avaliada recorrendo a uma escala de *Likert* de 1 a 7 sendo “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”. A avaliação pela totalidade das empresas atribui valores próximos a cada um deles, sendo melhor avaliado o objetivo 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior” (4,83) e o pior avaliado o objetivo 3 - “Responder às pressões competitivas” (4,6). Olhando em mais detalhe para os tipos de empresa, as *born global* estão mais satisfeitas com o objetivo 1 - “Obter um ponto de partida para os mercados externos” (5,21), seguido do objetivo 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior” (5,1). Consideram-se menos satisfeitas com o objetivo 3 - “Responder às pressões competitivas” (4,68). As empresas *born-again global* consideram-se mais satisfeitas com o atingimento dos objetivos 1 - “Obter um ponto de partida para os mercados externos” (5,19) e 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior” (5,14). A menor satisfação acontece para o objetivo 4 - “Melhorar a quota de mercado da nossa empresa” (4,76). Por último, as empresas tradicionais estão mais satisfeitas com o objetivo 6 – “Aumentar a rentabilidade da nossa empresa” (4,73) e menos satisfeitas com o atingimento do objetivo 4 - “Melhorar a quota de mercado da nossa empresa” (4,38).

Gráfico 8: satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos iniciais das exportações



Objetivo 1 - “Obter um ponto de partida para os mercados externos”; objetivo 2 – “Aumentar a promoção do nosso produto serviço”; objetivo 3 - “Responder às pressões competitivas”; objetivo 4 - “Melhorar a quota de mercado da nossa empresa”; objetivo 5 – “Expansão estratégica para mercados estrangeiros”; objetivo 6 – “Aumentar a rentabilidade da nossa empresa”; objetivo 7 – “apenas para responder a encomendas vindas do exterior”. BG - *born global*; BAG - *born-again global*; TRA - *tradicionais*

4. Resultados

Determinados os valores da importância atribuída a cada objetivo estratégico inicial para as exportações e a satisfação atingida com o atingimento de cada um deles, procedeu-se ao teste da hipótese H6 que postula a existência de uma relação entre será calculado o valor do grau de satisfação com os objetivos estratégicos iniciais para as exportações (GSOE). O GSOE será calculado usando a seguinte fórmula:

$$GSOE = \frac{\sum_i^7 IOEi \times SOEi}{\sum_i^7 IOEi \times 7}$$

GSOE = Grau de satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos iniciais das exportações; IOE= Importância dos objetivos estratégicos das exportações; SOE = Satisfação com o atingimento dos objetivos iniciais das exportações

Para se testar a hipótese H6₁, que assume a existência de uma relação entre a via escolhida para a internacionalização e o grau de satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos iniciais, utilizou-se o método de análise de variâncias *Anova One-Way*. O teste mostrou que existe uma diferença significativamente estatística no GSOE $F(2,167) = 4.073, p = .019$ entre os grupos analisados, conforme se mostra na figura 17:

Figura 17: análise das variâncias (Anova *one way*) para o GSOE

	Born Global		Tradicionalis		Born Again Globals		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
GSOE	.70	.13	.64	.15	.71	.10	,019*

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

O teste de comparação múltipla à posteriori com o método de Tukey mostra que a diferença entre grupos é estatisticamente significativa entre as empresas *born global* e as empresas *tradicionalis* (figura 18):

Figura 18: teste de comparação múltipla à posteriori para o GSOE (teste de *Tukey*)

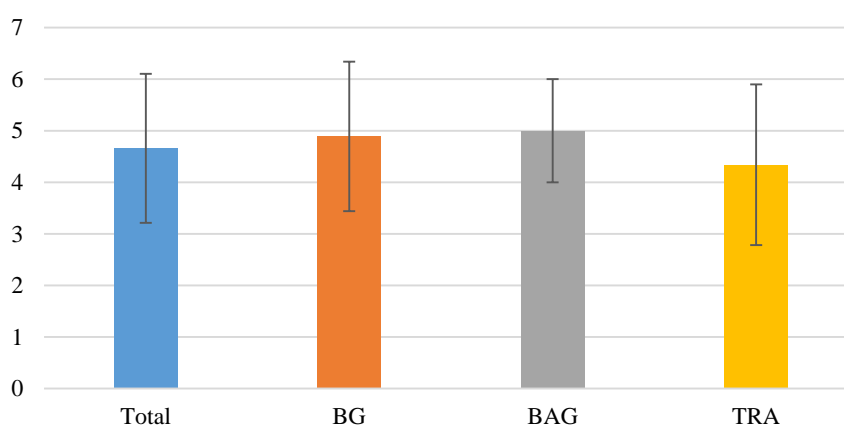
Variável	(I) Via	(J) Via	Diferença Média(I-J)	DP	Sig.
GSOE	born global	tradicionalis	0,05950*	0,02346	0,032
		born-again global	-0,00897	0,03165	0,957

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

4.3.2 Satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações

A satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações foi avaliada recorrendo a uma escala de *Likert* de 1 a 7, sendo “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”. No global, a satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações foi de 4,66. As empresas que maior satisfação apresentaram para este *item* foram as *born-again global* (5), seguidas das *born global* (4,89) e das empresas *tradicionais* (4,34) (gráfico 9).

Gráfico 9: avaliação da satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações



BG - *born global*; BAG - *born-again global*; TRA - *tradicionais*

Para se testar a hipótese H₆₂ sobre a existência de uma relação entre a via de internacionalização escolhida e a satisfação com taxa de crescimento das exportações realizou-se o teste estatístico de análise de variâncias *Anova One-Way*. As diferenças nos níveis de satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações são estatisticamente significativas, $\chi^2_{KW}(2) = 6,445$, $p = ,040$, conforme a figura 19:

Figura 19: Análise de variâncias para a satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações (*Anova one way*)

	born global		tradicionais		born-again global		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
STE	4.89	1.44	4.34	1.55	5.00	1.00	.034*

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

4. Resultados

O teste de comparação múltipla indica que as diferenças significativas se encontram entre as empresas *born-again global* e as empresas *tradicionais* (figura 20):

Figura 20: teste de comparação múltipla à posteriori para a STE (teste de Tamhane)

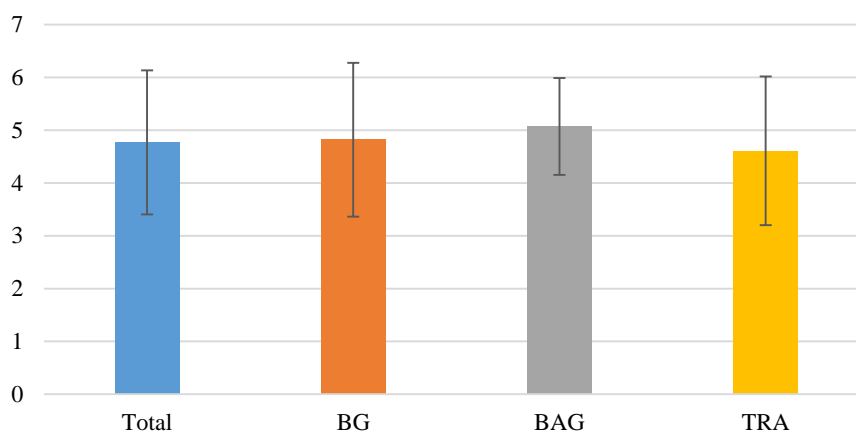
Variável	(I) Via	(J) Via	Diferença Média(I-J)	DP	Sig.
STE	born-again global	born global	0,110	0,256	0,964
		tradicional	0,662*	0,267	0,046

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

4.3.3 Satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações

A satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações foi avaliada recorrendo a uma escala de *Likert* de 1 a 7, sendo “1=nada satisfeito” e “7=muito satisfeito”. No global, a satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações foi de 4,77. As empresas que melhor avaliaram a sua satisfação com este *item* foram as *born-again global* (5,07), seguidas das *born global* (4,82) e das empresas *tradicionais* (4,61) conforme se mostra no gráfico 10:

Gráfico 10: avaliação da satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações



BG - *born global*; BAG - *born-again global*; TRA - *tradicionais*

Para se testar a hipótese H6₃ sobre a existência de uma relação entre a via de internacionalização escolhida e a satisfação com taxa de rentabilidade das exportações realizou-se o teste estatístico de análise de variâncias *Anova One-Way*. O teste não revelou diferenças significativamente estatísticas entre os três tipos de empresas (figura 21):

Figura 21: teste de análise de variâncias para a Satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações

	Born Global		Tradicionais		Born Again Globals		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
SRE.	4.82	1.45	4.61	1.40	5.07	.91	.289

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o teste das hipóteses propostas neste trabalho de investigação foi enviado um questionário às 8481 empresas listadas no site da AICEP à data de Dezembro de 2014. Foram recebidas 282 respostas. O número de respostas obtidas, face ao total de inquéritos enviados, é de apenas 3,3%. Diferentes fatores podem ajudar a explicar a baixa taxa de adesão. O primeiro tem a ver com o método utilizado para o envio dos questionários. No sentido de agilizar o seu processo de entrega foram enviados 1000 emails por dia (máximo permitido). Este é um número elevado e poderá haver tendência para estes emails serem considerados spam, o que limita a entrega e visualização dos mesmos. Um segundo fator tem a ver com a atualidade dos dados disponibilizados no sítio da AICEP. Para além dos inúmeros relatórios de não entrega de correio recebidos, receberam-se alguns emails de resposta dizendo que as empresas não possuíam atividade internacional e que não se enquadravam no âmbito do estudo. Um terceiro fator relevante e que pode contribuir para a baixa taxa de adesão prende-se com o elevado número de inquéritos que são enviados para as empresas e que estas acabam por não responder. Foram recebidos emails de resposta onde as empresas diziam que não respondiam justificando que não podiam responder a todos os inquéritos recebidos. Outras empresas justificaram que não respondiam pois não conseguiam garantir que se tratava, de fato, de uma investigação levada a cabo por um aluno da Universidade de Coimbra. No sentido de dar credibilidade ao questionário e fazer sentir às empresas que as suas respostas seriam, de fato, consideradas, foi pedido um contacto de email para envio de um relatório com os resultados e conclusões do presente estudo.

Via de Internacionalização

Para classificar as empresas, com base na via de internacionalização escolhida, foram utilizadas três medidas: *timing*, escala (peso da faturação externa na faturação global da empresa - *FSTS*) e âmbito (dispersão geográfica dos mercados externos). Neste trabalho, a medida *timing* definiu-se para 3 anos e a medida *FSTS* definiu-se para 25% o que está de acordo com a literatura internacional (Bell *et al.*, 2003; Kuivalainen *et al.*, 2007, 2012). A definição mais consensual para o âmbito da empresa tem a ver com o número de mercados (países ou regiões) onde ela opera (Kuivalainen 2012). Uma outra abordagem para a

5. Discussão dos Resultados

medição do âmbito da empresa foi a utilizada por Kuivalainen *et al.*, (2007) onde são utilizados os coeficientes de Hofstede para medir a distância psicológica entre o mercado doméstico e os mercados externos. Do ponto de vista das PME portuguesas observa-se que, frequentemente, as empresas exportam para os países africanos de língua portuguesa antes de exportarem para outros países geograficamente mais próximos. A proximidade cultural e linguística poderá ser um facilitador deste processo. Com base neste pressuposto, a abordagem inicial para o cálculo do âmbito neste trabalho foi a utilização do coeficiente de Hofstede. Para isso, pediu-se aos respondedores que nomeassem os países onde a empresa tinha operações e definiram-se também 5 regiões que as empresas podiam selecionar. Após análise das respostas obtidas verificou-se que a nomeação dos países não era coerente e os dados não poderiam ser utilizados. Por este motivo, a análise do âmbito foi feita com base nas regiões onde a empresa opera, o que está de acordo com Olejnik e Swoboda (2012). A partir daqui atribuiu-se um valor numérico a cada uma das regiões definidas, de acordo com a proximidade geográfica com o mercado interno: EU-1, Resto da Europa-2, África-3, América Latina-4 e Resto do Mundo-5. Para cada empresa foi calculado o valor do âmbito, dado pela soma do valor das regiões. A média do âmbito para todas as empresas foi 6,29 e foi este valor que serviu de medida para a classificação das empresas. Quanto mais global for a empresa maior o número de mercados externos onde ela atua e mais distantes geograficamente (Bell *et al.*, 2003). Com base nesta premissa assumiu-se que, em combinação com as outras medidas, as empresas *born global* seriam definidas por qualquer âmbito e as *born-again global*, seriam as que possuíam um âmbito acima de 6,29. As empresas a classificar como *tradicionais* teriam um âmbito inferior a 6,29, justificado por um processo de internacionalização mais lento e gradual como é proposto pelo modelo de Uppsala (Johansson e Vahlne, 1977). Para além disso, as empresas tradicionais tendem a concentrar-se em poucos mercados (Bell *et al.*, 2003). No outro lado do espetro, as *born-again global*, quando se internacionalizam, fazem-no rapidamente para muitos mercados e mais distantes (Bell *et al.*, 2003). Para distinguir entre *born global* e *born-again global* assumiu-se um *timing* inferior ou igual a 3 anos para as primeiras e um *timing* superior a 3 anos para as segundas. O critério de definição para as empresas *born-again global* (*timing* superior a 3 anos e *FSTS* acima de 25%) está de acordo com o critério utilizado por Jantunen *et al.*, (2008). O que distingue as *born global* das *born-again global* é o número de anos que decorre entre a fundação e a

internacionalização, sendo que as *born-again global* internacionalizam-se muito mais tarde e após um longo período no mercado doméstico (Bell *et al.*, 2003).

Um aspeto importante a destacar neste trabalho tem a ver com a análise que foi feita após a classificação das empresas no que respeita à via de internacionalização. Uma grande parte das empresas que responderam a este questionário pertencem aos setores tradicionais da economia portuguesa. Analisando mais em detalhe percebe-se que, o maior número das empresas *born global* pertence ao setor de Têxtil e Vestuário, onde foi incluindo também o calçado. A agricultura e os vinhos também estão representados nas *born global*. As indústrias têxtil, vestuário e calçado foram das que mais evoluíram nos últimos anos, no panorama nacional. Os nossos resultados mostram que, possivelmente, o surgimento de novas empresas, com um *mindset* mais global, como são as *born global*, pode ter contribuído para o crescimento destes setores. Para além disso, a nível internacional, muitos dos estudos feitos focam-se nas *born global* com origem nos setores tecnológicos (ex. Li *et al*, 2012). Uma revisão da literatura feita em 2012 mostra que 34% dos estudos feitos sobre empreendedorismo internacional são em setores altamente tecnológicos ou tecnologias da informação (Peiris *et al*, 2012). Este trabalho de investigação, ao focar-se mais nas empresas dos setores tradicionais, poderá trazer valor acrescentado ao conhecimento que existe sobre as *born global*.

Orientação Empreendedora

Os resultados apresentados para o teste das hipóteses H1_a, H1_b, H1_c H1_d e H1_e mostram que existem diferenças estatisticamente significativas para as dimensões *propensão para o risco*, *proatividade* e *autonomia*, entre as empresas classificadas como *born global* e as empresas *tradicionais*. Estes resultados permitem validar as hipóteses H1_b, H1_c H1_e, ou seja, existe uma relação entre as dimensões da OE *propensão para o risco*, *proatividade* e *autonomia* e a via escolhida para a internacionalização. A diferença positiva e significativa entre as empresas *born global* e *tradicionais* poderá indicar que as empresas que se predispõem a iniciar a sua atividade internacional mais cedo, de maneira mais rápida e para mais mercados estão mais dispostas a correr riscos, são mais proativas e os seus

5. Discussão dos Resultados

colaboradores têm mais autonomia que as empresas que assumem um perfil de internacionalização mais tradicional. No que à *inovação e agressividade competitiva* diz respeito, as diferenças registadas não são significativas. Estes resultados não permitem aceitar como válidas as hipóteses H1_a, H1_d. No entanto, os resultados mostram uma melhor avaliação destas duas dimensões pelas empresas *born global*, seguidas das *born-again global* e das *tradicionais*. Estes dados revelam uma tendência para que, nas empresas com um *mindset* mais global, a inovação e a agressividade competitiva assumam uma maior preponderância do que nas empresas mais conservadoras.

Conforme foi referido atrás, em termos metodológicos, um dos artigos que serviu de base a este estudo foi o trabalho publicado por Kuivalainen *et al.*, (2007). Estes autores utilizam 3 das 5 dimensões da OE: *propensão para o risco, proatividade e agressividade competitiva* com o argumento que estas são as dimensões que mais se assemelham às condições que a empresa tem que enfrentar quando entram num determinado mercado. Lumpkin e Dess, (1996), quando discutiram as 5 dimensões da OE, referiram que todas elas contribuem para a definir. Por este motivo, decidiu-se acrescentar ao trabalho de Kuivalainen *et al.*, (2007), a análise das dimensões *inovação e autonomia*. Apesar de na dimensão *inovação* não se ter provado a hipótese postulada, o mesmo não se verificou para a *autonomia*. Os resultados mostram que existem diferenças positivas quando os colaboradores de uma empresa têm mais liberdade para levar a cabo as suas ideias para o negócio, com as devidas diferenças que existem na população e no método utilizado entre este estudo e o trabalho de Kuivalainen *et al.*, (2007).

A literatura internacional refere, também, que quanto mais global for uma empresa mais características de *born global* possui (Kuivalainen *et al.*, 2007). Teoricamente, das empresas *tradicionais* para as *born-again global* e para as *born global*, o peso de cada uma das dimensões da OE deveria aumentar. Mesmo sem significado estatístico, os resultados deste trabalho mostram uma tendência semelhante para todas as dimensões. Quando houve significado estatístico, este existiu apenas entre as empresas *born global e tradicionais* e nunca entre as *born global e as born-again global e as born-again global e as tradicionais*. O que caracteriza uma empresa *born-again global* é a sua rápida expansão para múltiplos mercados externos após um longo período de atuação no mercado doméstico (Bell *et al.*,

2003). Esta característica poderá fazer com que estas empresas também tenham que possuir mais características de *born global* para poder enfrentar as barreiras que se lhes colocam. Por outro lado, na altura em que o questionário foi apresentado às empresas (1º semestre de 2015) estava-se ainda num cenário de crise económica. Entre 2012 e 2015 todas as empresas, independentemente do tamanho, setor de atividade ou *mindset* global, tiveram que se adaptar a um novo contexto económico para garantir a sua sobrevivência. De um modo geral, a internacionalização foi assumida como uma necessidade. Nos últimos anos assistiu-se a grande um crescimento das exportações portuguesas impulsionado pelo que foi descrito. As respostas avaliadas neste trabalho podem refletir isto mesmo. Há uma homogeneidade nas respostas que reflete a necessidade que as empresas tiveram em assumir um perfil menos conservador. A literatura sobre empreendedorismo internacional sugere que as *born global* criam vantagens competitivas mais sustentáveis com base na inovação (Autio *et al.*, 2000; Zahra e Garvis, 2000). As empresas portuguesas tiveram que, de um modo geral, ter mais características de *born global* durante os três anos avaliados.

Performance

A hipótese H2 postula a existência de uma relação entre a via de internacionalização escolhida pela empresa e a sua performance, subdividida nas H2_a, H2_b e H2_c. As medidas de performance utilizadas para testar as hipóteses (GSOE, satisfação com a taxa de crescimento das exportações e satisfação com a rentabilidade das exportações) basearam-se em critérios de avaliação subjetiva. Conforme foi referido na revisão bibliográfica, estas medidas são mais fáceis de recolher e os gestores das empresas baseiam-se, frequentemente, numa perspetiva subjetiva para avaliar a performance da empresa (Shoham, 1998; Robertson & Chetty, 2000).

Iniciando a discussão pela análise da importância atribuída a cada objetivo estratégico inicial para as exportações, observa-se que as *born global*, as *born-again global* e as empresas *tradicionais* atribuem uma menor importância aos objetivos 3 - “responder às pressões competitivas” e 7 - “apenas para responder a encomendas vindas do exterior”. Dos 7 objetivos apresentados, os objetivos 3 e 7 serão aqueles que indiciam uma atitude

5. Discussão dos Resultados

menos proativa e mais reativa por parte das empresas. Atribuindo uma pontuação mais baixa, as empresas poderão considerar-se menos reativas e mais proativas. A avaliação feita a estes objetivos está em concordância com os resultados apresentados sobre as dimensões da OE em que a *proatividade* foi a dimensão mais bem avaliada. Por outro lado, o objetivo mais bem avaliada foi o objetivo 6 – “aumentar a rentabilidade da nossa empresa”. Esta avaliação poderá refletir a preocupação em melhorar os resultados financeiros da empresa, independentemente da via escolhida para a internacionalização. Numa vertente mais estratégica e menos operacional, o objetivo 5 – “expansão estratégica para os mercados externos” foi avaliado com a mesma classificação que o objetivo 6, pelas empresas *born-again global*. Esta avaliação vem contrariar o que está descrito na literatura. É aceite que as empresas que optam por esta via de internacionalização normalmente fazem-no como reação a algum acontecimento ou mudança brusca interna ou no mercado (Bell *et al.*, 2003). A expansão estratégica denota planeamento e proatividade em detrimento de uma atitude mais reativa. Apesar de contrariarem o que é descrito na literatura, estes resultados estão em concordância com a avaliação feita à dimensão *proatividade* da OE.

Os resultados apresentados para o teste da hipótese H2_a, que postula a existência de uma relação entre a via de internacionalização escolhida pela empresa e o GSOE, mostram que existe uma diferença nos níveis do GSOE entre os três grupos analisados e que esta diferença é estatisticamente significativa e positiva entre as empresas *born global* e as empresas *tradicionais*. Estes resultados permitem validar a hipótese H2_a. Sabe-se que as *born global* assumem um processo de entrada nos mercados, mais estruturado (Bell *et al.*, 2003). Uma melhor satisfação com o cumprimento dos objetivos estratégicos iniciais para as exportações vem ao encontro desta evidência.

Analisando a Satisfação com a Taxa de Crescimento das Exportações, observa-se que a maior satisfação acontece para as empresas *born-again global*, seguidas das *born global* e das *tradicionais*. A análise estatística mostra que as diferenças com significado estatístico se verificam entre as *born-again global* e as *tradicionais*. Os resultados apresentados permitem validar a hipótese H2_b que afirma a existência de uma relação entre a via escolhida para a internacionalização e a Satisfação com a Taxa de Crescimento das

Exportações. É importante realçar que esta medida, que incorpora uma componente menos estratégica e mais operacional dos resultados obtidos, a melhor avaliação tenha sido feita pelas *born-again global* e não pelas *born global*. Seria de esperar um resultado mais favorável para as *born global* uma vez que a literatura refere que existe uma relação positiva entre a performance e um início mais precoce e em maior escala do processo de internacionalização (ex.: Kuivalainen *et al.*, 2007).

O último parâmetro de performance analisado foi o Grau de Satisfação com a Taxa de Rentabilidade das Exportações. Os resultados não mostram diferenças com significado estatístico entre os 3 tipos de via de internacionalização pelo que a hipótese H2_c não é aceite. Não é possível validar uma relação entre a via de internacionalização escolhida pela empresa e o Grau de Satisfação com a Rentabilidade das Exportações. Apesar da não validação da hipótese, os resultados mostram que existe uma satisfação crescente das empresas *tradicionais* para as *born global* e para as *born-again global*. Estes resultados estão em concordância com o nível de satisfação atribuído ao cumprimento do objetivo 6 – “aumentar a rentabilidade da nossa empresa”.

Críticas e aspetos futuros

Os diferentes aspetos deste trabalho foram sendo criticados ao longo da discussão. Um ponto que ainda não foi referido prende-se com a utilização da dimensão *âmbito* em conjunto com a dimensão escala para definir o grau de internacionalização das empresas. Na definição das empresas *born global* utilizou-se apenas a dimensão *escala* para as distinguir das restantes empresas e as dimensões *escala* e *âmbito* para distinguir entre *born-again global* e *tradicionais*. O *âmbito*, no que ao estudo das *born global* diz respeito, tem sido utilizado para distinguir entre as verdadeiras *born global* e as *born international*. No desenvolvimento deste trabalho e no sentido de se obterem as 3 classificações base propostas por Bell *et al.*, (2003), não se considerou a divisão dentro das *born global* e consequentemente 4 vias de internacionalização distintas. No entanto, dada a pertinência e importância que o tema assume no panorama internacional, esta linha deverá ser estudada no futuro. Um segundo aspeto tem a ver com os valores definidos para a dimensão *FSTS*

5. Discussão dos Resultados

no que à classificação das *born global* diz respeito. Neste trabalho assumiu-se um valor de *FSTS* >25%, uma vez que tem sido esta a referência mais utilizada desde que Sullivan, (1994) o propôs. Este valor de 25% baseia-se em empresas provenientes de grandes mercados domésticos. Novos estudos, feitos em mercados de origem mais pequenos, apontam que será normal que as exportações assumam um peso maior nas empresas com origem nestes mercados, questionam se não faria sentido usar *FSTS* mais elevados (Knight e Cavusgil, 2004). Neste estudo a média das exportações foi superior a 46%. Sugere-se a utilização dos dados obtidos para um futuro estudo no sentido de se perceber se se poderá definir um melhor valor de *FSTS* e ter medidas de escala mais ajustadas às empresas com origem em mercados de menor dimensão. O terceiro ponto a destacar tem a ver com a natureza transversal do método utilizado e que não permite avaliar a dinâmica do processo de internacionalização. É hoje aceite que os estudos longitudinais são os que melhor analisam esta questão, mas o seu número é ainda muito baixo (Kamakura *et al*, 2011). No futuro, seria interessante avaliar novamente as empresas incluídas neste trabalho de investigação e comparar os dois estádios para se perceber a sua evolução.

6. CONCLUSÃO

A evolução no paradigma da internacionalização das PME, desde os modelos incrementais mais tradicionais aos modelos que surgiram mais recentemente, conduziu à definição de diferentes vias para caracterizar o processo de internacionalização das empresas. Como consequência, foram definidas três classificações para designar as vias através das quais as PME conduzem o seu processo de entrada nos mercados externos: empresas *born global*, empresas *born-again global* e empresas *tradicionais* (Bell *et al.*, 2003). As empresas *born global* caracterizam-se por ter um *mindset* global pois internacionalizam-se rapidamente nos primeiros anos de vida e para múltiplos mercados. No espectro oposto, as empresas *tradicionais* assumem um processo de internacionalização mais lento e gradual. As empresas *born again global* caracterizam-se por serem empresas que após um longo período de operação no mercado doméstico, se internacionalizam rapidamente e em grande escala, normalmente como resposta a um evento que alterou a envolvente da empresa (Bell *et al.*, 2013).

Com o aparecimento desta nova classificação para as vias de internacionalização das PME surgiram os estudos que pretendiam avaliar quais os antecedentes que influenciavam a escolha de uma ou outra via. A OE surgiu como um dos antecedentes que pode ser atribuído ao empreendedor ou à empresa e foi definida em 5 dimensões: *inovação*, *propensão para o risco*, *proatividade*, *agressividade competitiva* e *autonomia* (Lumpkin e Dess, 1996). No contexto do estudo das empresas *born global*, as dimensões mais estudadas são a *propensão para o risco*, a *proatividade* e a *agressividade competitiva* pois alguns autores defendem que estas são as qualidades que melhor refletem a situação competitiva do mercado onde a empresa vai operar (Kuivalainen *et al.*, 2007). Por outro lado, outros autores defendem que todas as dimensões são importantes porque a influência de cada uma delas pode variar em função do contexto em que a empresa se encontra (Lumpkin e Dess, 1996). As empresas que assumem um verdadeiro perfil de *born global* devem possuir mais características inerentes às dimensões da OE para poderem superar todas as barreiras que se lhes apresentam (Kuivalainen *et al.*, 2007).

A performance internacional das empresas tem sido alvo de estudo nos últimos anos. Naturalmente, surgiram diferentes estudos que pretendiam avaliar a performance das empresas *born global*. A literatura internacional refere uma tendência para as empresas que

6. Conclusão

se internacionalizam mais cedo e mais rápido terem melhores performances. No entanto estes resultados não são lineares e faltam estudos empíricos que determinem o impacto da via de internacionalização na performance das empresas (Li *et al.*, 2012). Poucos estudos foram apresentados sobre a performance das *born-again global*. Ao nível da performance, um dos temas mais discutido é a avaliação feita sob um ponto de mais quantitativo ou qualitativo, ou se se preferir com dados mais objetivos ou subjetivos. Atualmente há uma tendência favorável a uma avaliação subjetiva da performance pois os gestores hesitam menos em fornecer este tipo de dados (Francis e Collins-Dodd., 2000) e sabe-se que existe uma relação positiva entre as medidas objetivas e subjetivas (Shoham, 1998).

Em 2012, Kuivalainen *et al.*, propõe um modelo holístico que pretende ajudar a explicar o processo de internacionalização das PME. Neste modelo são identificados os antecedentes que explicam a escolha da via de internacionalização das empresas, mais precoces ou mais tardias. A jusante, o modelo pretende explicar as consequências da escolha da via de internacionalização nos resultados da empresa. Estes resultados podem ser de natureza financeira ou não financeira e dependem dos objetivos propostos para a internacionalização. Este modelo considera três medidas principais para classificar a via de internacionalização das empresas: a) *timing*, dado pela diferença entre o ano de internacionalização e o ano de fundação; b) escala, dada pelo peso da faturação externa na faturação global da empresa e c) âmbito, dado pela dispersão geográfica dos mercados externos, onde a empresa opera.

Em Portugal, as PME representavam em 2010, 99,9% do tecido empresarial, pelo que assumem uma importância fundamental na economia do país. Com a crise económica houve uma precipitação das PME para a internacionalização. Dado o crescente interesse que o tema das *born global* e das *born-again global* suscita a nível internacional, pareceu relevante contribuir com um trabalho de investigação sobre esta temática nas PME portuguesas. Assim, o objetivo deste trabalho de investigação foi identificar a existência de uma relação entre as 5 dimensões da OE e a via de internacionalização escolhida pela empresa e perceber se estas vias se relacionam com diferentes níveis de performance. Em termos conceptuais, foi feita uma adaptação ao modelo proposto por Kuivalainen *et al.*, (2012) e em termos metodológicos o trabalho Kuivalainen *et al.*, (2007). Recorreu-se ao

trabalho de Bell *et al.*, (2003) para a classificação da via de internacionalização, Jambuligam *et al.*, (2005) para as escalas da OE, e Filalotchev *et al.*, (2009) e Garcia (2011) para a operacionalização das variáveis de performance.

Os resultados obtidos validam as hipóteses da OE: H1_b, H1_c e H1_e, e as hipóteses relacionadas com a performance H2_a H2_b. É possível relacionar as dimensões *propensão para o risco*, *proatividade* e *autonomia* com a escolha da via de internacionalização. Este estudo mostra que as empresas *born global* estão mais predispostas a correr riscos, são mais proativas e os seus colaboradores possuem mais autonomia dentro das organizações. Em termos de performance, este trabalho identifica uma relação entre a via de internacionalização e a performance da empresa. As empresas *born global* mostram-se mais satisfeitas com o atingimento dos objetivos estratégicos iniciais definidos para as exportações. Quando se fala da satisfação com a taxa de crescimento das exportações, são as empresas *born-again global* que se apresentam mais satisfeitas com os resultados obtidos.

Este trabalho de investigação acrescentou duas dimensões da OE àquelas que são tradicionalmente estudadas e mostrou que uma delas, a *autonomia*, na realidade da economia portuguesa, poderá ter sido importante no processo de internacionalização das empresas *born global*. Este estudo contribui com conhecimento sobre empresas com origem em setores tradicionais da economia portuguesa, como são o Têxtil e Vestuário, agroalimentar e outros, em contraponto com grande parte dos estudos internacionais feitos sobre *born global* que se baseiam em empresas dos setores altamente tecnológicos. Um terceiro contributo tem a ver com o estudo das empresas *born again global*, menos estudadas no panorama internacional e este trabalho mostra que as empresas que sigam esta via de internacionalização poderão ter um impacto positivo na performance.

Em termos futuros seria interessante desenvolver estudos sobre as empresas *true born global* e *born international* e as empresas *true born-again global* e *born-again international* no contexto da economia portuguesa ou fazer um estudo longitudinal com as empresas inquiridas neste trabalho para perceber a evolução do seu processo de internacionalização. Adicionalmente, usar os dados obtidos, para perceber se se poderá definir um novo valor para o *FSTS*, melhor adaptado às empresas com origem em mercados mais pequenos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge Intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10: 230-243.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S., (2001). 'Born-again global' firms - An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362.
- Benito, G. & Welch, L.S. (1997). De-internationalization, *Management International Review*, Vol. 37 (2), pp. 7-25
- Bonaccorsi, Andrea. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-36.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241–264.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23: 509-520.
- Chang, S.-J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–776.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1.
- Cooper, Robert G. & Kleinschmidt, Elko J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance, *Journal of International Business Studies* 16 (2), 37-55.
- Cooper, A. C., Willard, G. E., & Woo, C. W. (1986). Strategies of high-performing new and small firms: A reexamination of the niche concept. *Journal of Business Venturing*, 1: 247-260.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.

- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P., (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (1), 7-25
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005–1021.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2000). The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3): 84–103.
- Garcia, P, J, F; (2011). Inovação, Estratégia Competitiva, Meio Envolvente e Performance das Exportações: Um estudo sobre as PME's Exportadoras em Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra
- Hart, Stuart L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Acad. Management Rev.* 17(2) 327-351.
- Hult, G. Tomas M.; Ketchen, David J., Jr.; Adams, Garry L.; Mena, Jeannette A. (2008). Supply chain orientation and balanced scorecard performance. *Journal of Managerial Issues*, 20 (4), 526-544.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Jantunen, A.; Nummela, N.; Puumalainen, K.; Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter. *Journal of World Business* 43, 158–170.
- Johanson, J & Vahlne, JE. (1977). Process of the internationalization process development firm – A model of knowledge foreign and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23–32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(13), 305–323.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Jones, M.V., (1999). The internationalization of small high-technology firms, *Journal of International Marketing*; 7 (4), 15-41

- Jones, M. V. & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303
- Katsikeas, Constantine S., Leonidas C. Leonidou, and Neil A.Morgan (2000). Firm-Level Export Performance Assessment:Review, Evaluation, and Development,. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 493–511.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, *Advances in international marketing*, vol. 8, 11-26. Greenwich, CT: JAI Press.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7 (3) pp. 155–171
- Knight, G. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17, 99-122
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253–267.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448–465.
- Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997). International evolution, international episodes, and International epochs - implications for managing internationalization, *Management International Review*, 37 (2), 101-124.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6, 7–7.
- Li, L. Qian, G; Qian, Z;(2012). Early internationalization and performance of small high-tech “born-globals.” *International Marketing Review*, 29(5), 536–561.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal* [Special Issue], 9: 41-58.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process, *International Business Review*, 6 (6) pp. 561-583.
- Man, K., Mok, M., & Wafa, S. A. (2009). The Relationship Between Innovativeness, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector, 13(1987), 145–155.
- McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international-business research, *Journal of Business Venturing* 9 (6): 469-487.
- McDougall, P.P & Oviatt, B.M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*.11(1):23-40
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5): 902–906.
- MacMillan, I. C., & Jones, P. E. (1984). Designing organizations to compete. *Journal of Business Strategy*, 4: 11-26.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moen, Ø. & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). Rapidly with a Rifle or more slowly with a Shotgun? Stretching the Company Boundaries of Internationalising ICT Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 275–288.
- Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2005). International Growth Orientation of Knowledge-Intensive SMES. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 5–18.

- Olejnik, E. & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466–495.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* 25 (1): 45-64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive* 9 (2): 30-44.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37, 85–99.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (2005). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 36: 29-41.
- Peiris, I.; Akoorie, M.; Sinha, P; (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10 (4): 279-324.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
- Reuber, A. R., (1997). Management experience and management expertise. *Decision Support Systems* 21(2): 51-60.
- Robertson, C., & Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2): 211–235.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2009). Early internationalization: A transaction cost economics and structural embeddedness perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 323–340.
- Shoham A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59-81.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97–113.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & Phillips McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247.

- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualising the Determinants of Risk Behaviour. *Academy of Management Review*, 17(1), 9–38.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325–342.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637–653.
- Wright, R. W. & Ricks, D. A. (1994). Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687–701.
- Woo, C. Y., & Cooper, A. C. (1981). Strategies of effective low share business. *Strategic Management Journal*, 2: 301-318.
- Yeoh, Poh-Lin, (2004). International learning: antecedents and performance applications among newly internationalizing companies in an exporting context, *International Marketing Review* 21 (4/5), 511-535.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279–304.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469–492.
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15 (5), 333-356

ANEXOS

Questionário de Investigação Científica

O sucesso da nossa investigação será tanto maior quanto maior o número de respostas que obtivermos. Neste sentido, o seu contributo é fundamental pelo que pedimos a sua maior colaboração.

Notas importantes no preenchimento do questionário:

1. Não existem respostas certas ou erradas. O que queremos saber é a sua opinião ou percepção em função da questão que lhe for colocada.
2. Se notar mais dificuldade na resposta a alguma questão, não se detenha muito tempo e responda o que lhe parecer mais adequado;
3. As suas respostas são estritamente anónimas e confidenciais;
5. Este questionário está sujeito a sigilo estatístico. Os dados individuais não podem ser divulgados. A divulgação só poderá ser global;

Sem a sua colaboração esta investigação não poderá ser levada a cabo pelo que desde já agradecemos o tempo despendido na resposta a este questionário. Bem Haja!

* Required

Antes de iniciarmos o questionário propriamente dito, faremos 3 perguntas que permitirão perceber se a sua empresa se enquadra no âmbito do nosso estudo. Se a empresa cair fora do âmbito do estudo, será automaticamente remetido para o final do questionário e não tomaremos mais o seu tempo. A qualidade da informação que nos fornecer é vital para qualidade da análise que se pretende realizar. Bem haja!

1. **A. A empresa possui 100% capital português? ***

Mark only one oval.

- Sim
- Não *Stop filling out this form.*

Esta pergunta tem como objetivo perceber a elegibilidade da sua empresa para o nosso estudo.

2. **B. Quantos trabalhadores possui a empresa? ***

Mark only one oval.

- Microempresa (menos de 10 trabalhadores)
- Pequena Empresa (10 a 49 trabalhadores)
- Média Empresa (50 a 249 trabalhadores)
- Grande Empresa (mais de 250 trabalhadores) *Stop filling out this form.*

Esta pergunta tem como objetivo perceber a elegibilidade da sua empresa para o nosso estudo.

3. C. A sua empresa comercializa produtos/serviços para países estrangeiros? *

Mark only one oval.

Sim

Não *Stop filling out this form.*

1. DADOS DA EMPRESA

Esta secção tem como objetivo conhecer a empresa no âmbito da sua atividade internacional.

4. 1.1 Qual o ano de fundação da empresa? *

*

.....

5. 1.2 Qual o setor de atividade? *

Por favor identifique o setor de atividade usando o CAE da empresa

.....

6. 1.3 Quantos trabalhadores a empresa tem ao seu serviço no presente momento? *

.....

7. 1.4 Qual o ano em que a empresa realizou a sua primeira operação internacional? *

.....

8. 1.5 Seleccione as regiões onde a empresa tem atividade internacional: *

Pode seleccionar mais do que uma opção
Check all that apply.

União Europeia

Resto da Europa

Africa

América Latina

Resto do Mundo

9. **1.6 Das regiões selecionadas na pergunta anterior, diga quais os países onde a empresa tem atividade? ***

Comece pelo primeiro país para onde a empresa exportou e termine com o mais recente

.....

.....

.....

.....

.....

Para podermos fazer uma análise mais correta no nosso estudo, é muito importante percebermos qual o peso que a faturação externa tem para a empresa. Por este motivo pedimos que responda às seguintes questões o mais aproximado possível.

10. **1.7 Indique, por favor, qual a faturação TOTAL da empresa no ano 2012: ***

Ex.: Se a empresa faturou 500 mil euros coloque 500000. Se a empresa ainda não existia coloque 0 (zero)

.....

11. **1.8 Indique, por favor, qual a faturação EXTERNA da empresa no ano 2012: ***

Ex.: Se a empresa faturou 500 mil euros coloque 500000. Se a empresa ainda não existia coloque 0 (zero)

.....

12. **1.9 Indique, por favor, qual a faturação TOTAL da empresa no ano 2013: ***

Ex.: Se a empresa faturou 500 mil euros coloque 500000. Se a empresa ainda não existia coloque 0 (zero)

.....

13. **1.10 Indique, por favor, qual a faturação EXTERNA da empresa no ano 2013: ***

Ex.: Se a empresa faturou 500 mil euros coloque 500000. Se a empresa ainda não existia coloque 0 (zero)

.....

14. **1.11 Indique, por favor, qual a faturação TOTAL da empresa no ano 2014: ***

Ex.: Se a empresa faturou 500 mil euros coloque 500000. Se a empresa ainda não existia coloque 0 (zero)

.....

15. **1.12 Indique, por favor, qual a faturação EXTERNA da empresa no ano 2014: ***

Ex.: Se a empresa faturou 500 mil euros coloque 500000. Se a empresa ainda não existia coloque 0 (zero)

.....

2. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

As questões que lhe serão colocadas nesta secção têm como objetivo perceber algumas características relacionadas com a orientação empreendedora da sua empresa. Reforçamos o facto de não existirem respostas certas ou erradas. O mais importante é que nos diga qual a sua perceção face às questões colocadas.

2.1 Inovação

Selecione o valor da escala que mais se ajusta à sua perceção. Se seleccionar 1 quer dizer que discorda totalmente da afirmação colocada. Se responder 7, concorda totalmente com a afirmação colocada.

16. **2.1.1 A nossa empresa é conhecida como inovadora dentro dos mercados onde operamos ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. **2.1.2 A nossa empresa promove produtos/serviços novos e inovadores ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. **2.1.3 A nossa empresa é pioneira no desenvolvimento de novos produtos/serviços ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **2.1.4 A nossa empresa lida constantemente com novos produtos/serviços ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2.2 Propensão para o Risco

Selecione o valor da escala que mais se ajusta à sua percepção. Se selecionar 1 quer dizer que discorda totalmente da afirmação colocada. Se responder 7, concorda totalmente com a afirmação colocada.

20. **2.2.1 Apostar faz parte da estratégia de sucesso da nossa empresa ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. **2.2.2 Na nossa empresa assumimos riscos acima da média ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **2.2.3 Arriscar é um elemento da nossa estratégia de negócio ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **2.2.4 A nossa estratégia pode ser caracterizada por uma forte tendência para correr riscos ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2.3 Proatividade

Selecione o valor da escala que mais se ajusta à sua percepção. Se selecionar 1 quer dizer que discorda totalmente da afirmação colocada. Se responder 7, concorda totalmente com a afirmação colocada.

24. **2.3.1 A nossa empresa normalmente toma medidas com o objetivo de antecipar futuras condições de mercado ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. **2.3.2 A nossa empresa tenta moldar o seu ambiente de negócios para aumentar a sua presença no mercado ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. **2.3.3 Dado que as condições de mercado estão a mudar, a nossa empresa procura continuamente por novas oportunidades ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. **2.3.4 A nossa empresa tenta posicionar-se constantemente para satisfazer necessidades de mercado inesperadas ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2.4 Agressividade Competitiva

Selecione o valor da escala que mais se ajusta à sua perceção. Se selecionar 1 quer dizer que discorda totalmente da afirmação colocada. Se responder 7, concorda totalmente com a afirmação colocada.

28. **2.4.1 A nossa empresa desafia diretamente os concorrentes ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. **2.4.2 A nossa empresa responde às manobras dos rivais ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. **2.4.3 As ações da nossa empresa para com os concorrentes podem ser apelidadas de agressivas ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. **2.4.4 A nossa empresa responde sempre às ações dos concorrentes ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2.5 Autonomia

Selecione um valor da escala que mais se ajusta à sua percepção. Se selecionar 1 quer dizer que se identifica totalmente com a opção colocada à esquerda, se selecionar 5 quer dizer que se identifica totalmente com a opção colocada à direita

32. **2.5.1 Ideias para novos produtos/serviços provenientes dos colaboradores são apoiadas pela direção da empresa ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. **2.5.2 A gestão da empresa aprova a realização de atividades independentes à atividade normal do colaborador para o desenvolvimento de novos produtos/serviços ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. **2.5.3 A identificação de novas oportunidades de negócio é uma preocupação de todos os colaboradores ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. **2.5.4 Todos os colaboradores são encorajados a desenvolver novas ideias para novos produtos/serviços ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INICIAIS DA ATIVIDADE INTERNACIONAL

Nesta secção pretendemos saber qual o objetivo ou objetivos principais que levaram a empresa a expandir-se para os mercados internacionais. Dos objetivos que colocamos digamos, se foram muito ou pouco importantes e qual o grau de satisfação face a esse objetivo, numa escala de 1 a 7.

36. **3.1 Obter um ponto de partida para os mercados externos ***

Se não foi objetivo, por favor seleccione "Não foi objetivo"

Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 38.*
- 1. Objetivo nada importante
- 2. Objetivo muito pouco importante
- 3. Objetivo pouco importante
- 4. Objetivo mais ou menos importante
- 5. Objetivo importante
- 6. Objetivo bastante importante
- 7. Objetivo muito importante

37. **3.1.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Obter um ponto de partida para os mercados externos"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

38. **3.2. Aumentar a promoção do nosso produto/serviço ***

Se não foi objetivo, por favor selecione "Não foi objetivo"
Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 40.*
1. Objetivo nada importante
2. Objetivo muito pouco importante
3. Objetivo pouco importante
4. Objetivo mais ou menos importante
5. Objetivo importante
6. Objetivo bastante importante
7. Objetivo muito importante

39. **3.2.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Aumentar a promoção do nosso produto/serviço"
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

40. **3.3 Responder às pressões competitivas: ***

Se não foi objetivo, por favor selecione "Não foi objetivo"
Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 42.*
1. Objetivo nada importante
2. Objetivo muito pouco importante
3. Objetivo pouco importante
4. Objetivo mais ou menos importante
5. Objetivo importante
6. Objetivo bastante importante
7. Objetivo muito importante

41. **3.3.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Responder às pressões competitivas"
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

42. **3.4 Melhorar a quota de mercado da nossa empresa: ***

Se não foi objetivo, por favor selecione "Não foi objetivo"

Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 44.*
1. Objetivo nada importante
2. Objetivo muito pouco importante
3. Objetivo pouco importante
4. Objetivo mais ou menos importante
5. Objetivo importante
6. Objetivo bastante importante
7. Objetivo muito importante

43. **3.4.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Melhorar a quota de mercado da nossa empresa"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

44. **3.5 Expansão estratégica para mercado estrangeiros: ***

Se não foi objetivo, por favor selecione "Não foi objetivo"

Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 46.*
1. Objetivo nada importante
2. Objetivo muito pouco importante
3. Objetivo pouco importante
4. Objetivo mais ou menos importante
5. Objetivo importante
6. Objetivo bastante importante
7. Objetivo muito importante

45. **3.5.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Expansão estratégica para mercado estrangeiros"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

46. **3.6 Aumentar a rentabilidade da nossa empresa: ***

Se não foi objetivo, por favor selecione "Não foi objetivo"

Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 48.*
1. Objetivo nada importante
2. Objetivo muito pouco importante
3. Objetivo pouco importante
4. Objetivo mais ou menos importante
5. Objetivo importante
6. Objetivo bastante importante
7. Objetivo muito importante

47. **3.6.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Aumentar a rentabilidade da nossa empresa"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

48. **3.7 Apenas para responder a encomendas vindas do exterior: ***

Se não foi objetivo, por favor selecione "Não foi objetivo"

Mark only one oval.

- Não foi objetivo *Skip to question 50.*
1. Objetivo nada importante
2. Objetivo muito pouco importante
3. Objetivo pouco importante
4. Objetivo mais ou menos importante
5. Objetivo importante
6. Objetivo bastante importante
7. Objetivo muito importante

49. **3.7.1 Quantifique o grau de satisfação quanto ao alcance desse objetivo: ***

O objetivo é: "Apenas para responder a encomendas vindas do exterior"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Para terminar o questionário pedimos-lhe que responda às duas últimas questões relacionadas com a sua satisfação face às exportações da sua empresa, respondendo numa escala de 1 a 7.

50. **3.8 Qual o seu grau de satisfação relativamente à Taxa de Crescimento das Exportações ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

51. **3.9 Qual o seu grau de satisfação relativamente à Rentabilidade das Exportações ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

52. **4.0 Para finalizar, pode dizer-nos qual a função que ocupa na empresa?**

.....

53. **4.1 Contacto de email para divulgação dos resultados do estudo**

.....

Powered by

