

**A performance internacional e a orientação para o Mercado: o caso das PME's**  
**International Performance and Market Orientation: SME's case<sup>1</sup>**

**Cristina I. M. A. S. Fernandes**

University of Beira Interior  
Department of Business and Economics  
Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal  
&  
NECE Research Unit in Business Sciences, Portugal  
cristina.isabel.fernandes@ubi.pt

**João J. M. Ferreira**

University of Beira Interior  
Department of Business and Economics  
Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal  
&  
NECE Research Unit in Business Sciences, Portugal  
jjmf@ubi.pt

**Carla Azevedo Lobo**

Universidade Portucalense  
REMIT- Research on Economics, Management and Information Technologies; IJP- Instituto Jurídico  
Portucalense  
cadsa@upt.pt

**Mario Raposo**, Full Professor, Ph.D. in Management

University of Beira Interior, Department of Management and Economics & NECE Research Unit in  
Business Sciences, Portugal  
E-mail: mraposo@ubi,

**Resumo**

Um ponto chave do processo de internacionalização das empresas é a escolha do mercado externo. Após esta escolha os resultados que uma empresa aí obtém podem ajudar a medir a sua performance internacional. Esta investigação visa, assim, medir o impacto no processo de internacionalização, mediante a sua Orientação para o Mercado (OM), assim como medir o seu efeito na performance internacional. Para tal, foram recolhidos dados através da realização de um questionário a 320 PME e mediante a aplicação de regressões lineares, os resultados evidenciam um efeito positivo da OM tanto no processo de internacionalização como no desempenho internacional. Verificamos também a importância de se estudar a influência das orientações estratégicas sobre os processos de internacionalização, podendo estes serem influenciados pelas particularidades das PME.

---

<sup>1</sup> “This work is supported by FEDER funds from COMPETE 2020 and Portuguese funds - PORTUGAL 2020. Project IECpBI - Interactive Ecosystem for Portuguese Business Internationalization - POCI-01-0145-FEDER-032139”

Palavras-chave: orientação para o mercado; internacionalização; performance internacional

### **Abstract**

A key point in the process of internationalization of companies is the choice of the external market. After this choice the results that a company obtains can help to measure its international performance. This research aims to measure the impact on the internationalization process, through its Market Orientation (OM), as well as to measure its effect on international performance. For this, data were collected through a questionnaire to 320 SMEs and through the application of linear regressions, the results evidenced a positive effect of OM both in the internalization process and in international performance. We also verified the importance of studying the influence of the strategic orientations on the internationalization processes, which can be influenced by the particularities of SMEs.

Keywords: market orientation; internationalization; international performance

## **1. Introdução**

Para Morgan-Thomas (2009), na intenção de internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) devem ser considerados dois pilares ao nível da natureza da competição: a crescente globalização dos mercados (Coviello e Munro, 1997; Oviatt e McDougall, 1997; Jones, 1999; Chetty e Blankenburg Holm, 2000) e os velozes avanços da tecnologia, especialmente ao nível de tudo o que se pode comercializar online (Karavdic e Gregory, 2005). Neste sentido, a compreensão dos motivos do sucesso ou fracasso das empresas, ao nível dos seus processos de internacionalização, é de suma importância para académicos e profissionais (Morgan et al., 2004; Lages et al., 2008). Por outro lado, a evolução do comércio eletrónico redefiniu a natureza dos negócios internacionais para muitas PME (Karavdic e Gregory, 2005). Ao facilitar a ligação direta entre a empresa e um cliente estrangeiro, as tecnologias fornecem possibilidades de acesso e atendimento aos mercados externos, impactando o número de envolvidos nos volumes de operações de exportação (Etemad e Wright, 1999). Quando as empresas consideram a internacionalização, os recursos e as capacidades são considerados necessários na realização de operações substanciais em ambientes globais competitivos. Os recursos tangíveis são fáceis de observar e imitar, no entanto, os recursos intangíveis são difíceis de construir e gerir num curto espaço de tempo, e assim são estes os alvos que as empresas procuram estabelecer e manter (Galbreath, 2005; Ahn e York, 2011). Assim, diversos investigadores nos últimos anos têm-se debruçado sobre as características dos comportamentos que permitem às PME aumentar os seus processos de internacionalização, assim como o seu desempenho internacional apesar da aparente falta de recursos quando comparadas com as grandes empresas (Brothers et al., 2015; Oura, et al., 2016; Hollender et al., 2017; Lobo et al., 2018; Nakos et al., 2019). Nestas características encontramos essencialmente várias orientações estratégicas como a capacidade inovadora, a escolha do modo de entrada ou a orientação empreendedora. Entretanto, outros autores observaram a Orientação para o Mercado (OM) como uma característica crucial no processo de internacionalização, assim como para a consequente performance internacional (Cadogan et al., 2009; Frösén et al., 2016; Acosta et al., 2018).

Por um lado, a OM tem sido identificada na literatura como um determinante direto do desempenho internacional não só das grandes empresas como das PME (Chung 2012; Boso et al., 2013), ainda que as provas empíricas disponíveis no domínio das PME ainda sejam limitadas (Armario et al., 2009; Ripollés et

al., 2012; Torres-Ortega e outros, 2015; Zhou et al, 2010). Por outro lado, a constante procura por oportunidades de negócios em novos mercados constitui uma forma de empreendedorismo corporativo, para o qual várias investigações analisaram o efeito da OM na performance internacional (Escandón-Barbosa et al., 2016; Acosta et al, 2018; Nakos et al., 2019).

Por todas estas razões, um aspeto chave na estratégia internacional de uma empresa passou a ser a escolha da estratégia de abordagem ao mercado externo. Estas mudanças, bem como o seu impacto nas estratégias de internacionalização das empresas, nomeadamente das PME, justificam a necessidade de estudar o impacto da OM quer no desenvolvimento do processo de internacionalização quer na performance internacional. A exploração dos elementos que podem influenciar esta importante relação terão com toda a certeza implicações práticas para muitas PME que se expandem cada vez mais e tentam identificar a melhor estratégia para aumentar seu desempenho. Assim, na nossa investigação pretendemos contribuir com o estudo da influência da OM quer a jusante quer a montante, ou seja, pretendemos mostrar o seu impacto no processo de internacionalização e após esta verificação o seu impacto no desempenho internacional.

A nossa investigação está organizada do seguinte modo: após a introdução segue-se a revisão da literatura na qual abordaremos o impacto da OM no processo de internacionalização e de seguida o impacto deste na performance internacional, suportando assim as nossas hipóteses ao nível da literatura existente neste campo de investigação. Na secção seguinte apresentamos a metodologia e os nossos resultados, que nos permitiram testar as hipóteses e por fim retirarmos as respetivas conclusões.

## **2. Revisão da Literatura**

### ***2.1. A Orientação para o Mercado e o Processo de Internacionalização***

Para Narver et al. (1998), a Orientação para o Mercado (OM) significa que o objetivo e a cultura da empresa estão focados na criação de valor para os clientes. A criação de valor torna-se assim uma cultura institucionalizada. A OM está ciente das expectativas e necessidades dos clientes, entendendo e satisfazendo os mesmos e despertando sentimentos (Kohli e Jaworski, 1990; Micheels e Gov, 2010). Assim, o conceito de OM pode ser considerado um resultado do debate sobre a longa discussão acerca da implementação do conceito de marketing (Kohli e Jaworski, 1990). A literatura fornece termos como “orientação para o cliente” (Berthon et al., 2004) e “orientação para o marketing” (Payne, 1988; Gummesson, 1991). Shapiro (1988) concluiu que esses três conceitos estavam tão próximos uns dos outros que dificilmente qualquer distinção entre eles poderia ser estabelecida. O construto de OM pode ser resumido como uma colheita de informações relacionadas com clientes e concorrentes, disseminando-as através da organização e explorando-as para satisfazer as necessidades do mercado atual (Day, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Shapiro, 1988; Ruokonen, 2008). A OM cria, assim, uma posição constante e proativa no que diz respeito a satisfazer as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que enfatiza o aumento do uso do conhecimento dentro da empresa, aumenta a inovação das empresas e o desempenho de um novo produto (Olavarrieta e Friedman, 2008; Baker e Sinkula, 2007). Tem havido também esforços para aplicar o conceito de OM às PME (Blankson e Cheng, 2005; Pelham, 1997a, b; Verhees e Meulenbergh, 2004). Um fluxo específico na literatura tem-se focado na OM ao nível do processo de internalização (Cadogan e Diamantopoulos, 1995; Cadogan et al., 2002) e sobre os desafios que as empresas enfrentam no contexto

do processo de internacionalização. Além disso, alguns estudos empíricos sobre as PME ofereceram evidências de que o uso de informações sobre o mercado internacional está relacionado ao sucesso do processo de internacionalização (Hart e Tzokas, 1999; Yeoh, 2000; Julien e Ramangalahy, 2003).

Assim definimos a nossa primeira hipótese de investigação, do seguinte modo:

*H1: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo no processo de internacionalização das PME*

## ***2.2. A orientação para o mercado (OM) e a performance internacional***

A OM é particularmente importante num contexto internacional (Zhou et al., 2008). Os mercados estrangeiros são muito mais complexos que os domésticos. Existem diferenças possíveis em muitas dimensões - tecnológica, económica, política, cultural e social. Essa complexidade aumenta a procura pela criação de inteligência de mercado, disseminação e capacidade de resposta (Slater e Narver, 1998; Narver et al., 2000; 2004). Quando se comparam empresas sem OM, com empresas com OM, as segundas possuem melhor compreensão das necessidades e desejos dos clientes estrangeiros. Para além disso, conseguem compreender melhor as estratégias e capacidades dos concorrentes e forças externas e podem responder de forma mais adequada às exigências de um ambiente de mudança e, assim, desfrutarem de uma vantagem competitiva (Ruokonen, 2008; Acosta et al., 2018). Em suma, a OM é valiosa, rara, imperfeitamente imitável e não substituível e pode gerar vantagem competitiva sustentável. As empresas com OM podem aproveitar estes recursos e capacidades para superar a distância cultural e selecionar mercados culturalmente distantes em troca de mais oportunidades de mercado e melhores rendas económicas (Ruokonen, 2008; He e Wei, 2011). Deste modo a OM afeta o desempenho internacional de um modo direto (He e Wei, 2011). Empresas com maior OM tendem a ter melhor desempenho porque são caracterizadas pela sua intenção de oferecer um valor superior aos clientes de forma contínua (Slater e Narver, 1998). Se estas características estiverem alinhadas com a estratégia de OM internacional vai inevitavelmente influenciar a performance internacional (He e Wei, 2011). A perspetiva do ajuste estratégico da Resource Based View (Barney et al., 2001; Brouthers et al., 2008; Meyer et al., 2009) afirma que o sucesso organizacional depende de quão bem os recursos, estratégia e estrutura da empresa se encaixam e se apoiam uns aos outros. Assim, empresas que escolhem mercados internacionais com base no seu nível de recursos terão um desempenho melhor do que as empresas que não o fazem (Combs e Ketchen, 1999; Brouthers et al., 2008). Assim, existem diversas evidências empíricas que confirmam que a OM influencia positivamente o desempenho internacional das empresas (Chung, 2012; Escandón-Barbosa et al., 2016). A OM é favorável e contribui para o desempenho estratégico das empresas em processos de internacionalização (Armario et al., 2009; Boso et al., 2013; Acosta, 2018).

No seguimento deste suporte teórico definimos a nossa segunda hipótese de investigação, da seguinte forma:

*H2: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo na performance internacional das PME*

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Dados**

Os dados foram obtidos através de um questionário, enviado por correio eletrónico, a 8103 empresas exportadoras e/ou com interesse em exportar (população de estudo) da Base de Dados da AICEP- Portugal Global, onde conseguimos obter o endereço de correio eletrónico do responsável pela área de internacionalização da empresa. Conseguimos recolher um total de 320 respostas válidas (amostra).

#### **3.2. Variáveis**

##### **3.2.1. Variável dependente**

###### **3.2.1.1. Processo de Internacionalização**

Com vista a medir mensurar o constructo “Processo de Internacionalização”, utilizaram-se oito itens em escalas tipo Likert (1= nada importante a 5=muito importante). AFE extraiu três componentes com eigenvalues superiores a 1 e que explicam 65,8% da variabilidade dos dados com resultados aceitáveis para a utilização da Análise Fatorial Exploratória - AFE (KMO=0,62) (tabela 5 em Apêndice). Para cada dimensão foi calculado o score correspondente à média dos itens correspondentes.

###### **3.2.1.2. Performance Internacional**

Para avaliar a performance internacional da empresa foi utilizada a variável “Faturação da empresa” que resulta da internacionalização (%) (Ruigrok et al., 2007). Esta variável assume as seguintes categorias: 1 – Menos de 10%; 2 – Entre 10% e 25%; 3 – Entre 25% e 50%; 4 – Entre 50% e 75%; 5 – Mais de 75%.

##### **3.2.2. Variáveis independentes**

###### **3.2.2.1. Variáveis de controle**

As variáveis de controlo utilizadas na análise alusivas à empresa foram: i) Atividade Económica; ii) Tempo de atividade da empresa (em anos); iii) Tempo de Internacionalização (em anos) e; iv) Dimensão da Empresa (nº de trabalhadores).

###### **3.2.2.2. Orientação para o Mercado**

###### **i) Motivações relacionadas com o mercado interno**

O construto alusivo às “Motivações relacionadas com o mercado interno” é constituído por quatro itens em escalas tipo Likert que avaliam o grau de importância (1= nada importante a 5=muito importante) da mesma. A análise fatorial exploratória (AFE) dos dois itens gerou dois fatores, com dois itens cada, que explicam mais de 60% da variância dos dados (68,0%) e com eigenvalues superiores a 1, com um KMO

aceitável (0,68). (tabela 6 em Apêndice). Para ambos fatores foi calculado o score correspondente à média dos dois itens que compõem cada um deles.

## ii) Caraterísticas do Mercado Externo

Para mensurar o construto alusivo ao grau de importância das “Caraterísticas do Mercado”, utilizaram-se seis itens em escalas tipo Likert (1= nada importante a 5=muito importante). AFE extraiu três componentes com eigenvalues superiores a 1 e que explicam 73,8% da variabilidade dos dados, sendo estas constituídas por três, dois e um item e apresentando resultados aceitáveis (KMO=0,65) (tabela 6 em Apêndice). Para os dois primeiros fatores foi calculado o score correspondente à média dos itens e o último score corresponde ao score (1 a 5) atribuído no item que o compõe.

A Tabela 1 apresenta uma síntese da globalidade das variáveis utilizadas no estudo.

**Tabela 1 – Variáveis utilizadas na análise**

Variáveis	Descrição	Autores	Hipóteses
<b>Variável Dependente</b>			
<b>Processo de internacionalização</b> (Scores entre 1 e 5)	Proximidade sociocultural do novo mercado (PI 1)	Hart e Tzokas (1999); Yeoh (2000); Julien & Ramangalahy, (2003)	<b>H1</b>
	Capacidades (PI 2)		
	Recursos (PI 3)		
<b>Performance Internacional</b>	Faturação Internacional (Menos de 10%, Entre 10% e 25%, Entre 25% e 50%, Entre 50% e 75%, Mais de 75%)	Ruigrok et al. (2007)	<b>H2</b>
<b>Variável Independente</b>			
<b>Variáveis de controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria Transformadora (TRA) (0 - Não; 1 – Sim)</li> <li>• Serviços Não Financeiros (SER) (0 - Não; 1 – Sim)</li> <li>• Tempo de atividade da empresa (TAE) (em anos)</li> <li>• Tempo de Internacionalização (TIN) (em anos)</li> <li>• Menos de 10 trabalhadores (MIC) (0 - Não; 1 – Sim)</li> <li>• 250 ou mais trabalhadores (GRE) (0 - Não; 1 – Sim)</li> </ul>	Brouthers et al. (2015); Oura et al. (2016); Hollender et al. (2017); Lobo et al. (2018); Nakos et al. (2019)	
<b>Orientação para o mercado (OM)</b>	Motivações relacionadas com o mercado interno (MI) (Scores entre 1 e 5)	Day (1990); Kohli & Jaworski (1990); Narver & Slater, (1990); Shapiro, (1988); Ruokonen (2008)	<b>H1</b> <b>H2</b>
	Características do Mercado Externo (CM) (Scores entre 1 e 5)		

### 3.3. Análise de Dados

A estimação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi executada com base no método das componentes principais, e para a determinação do número de fatores a reter foi empregue o critério com base nos valores próprios superiores à unidade e cuja variância total explicada pelos fatores seja superior a 60%, efetuada rotação VARIMAX, com o objetivo facilitar a interpretação da solução fatorial e o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para avaliar se a correlação existente entre as variáveis é suficiente para prosseguir a AFE (Hair et al., 2010).

Foram estimados três modelos de regressão linear múltipla, para cada fator, com vista a analisar os preditores do Processo de Internacionalização tendo sido estimados quatro modelos (Modelo 1: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo; Modelo 2: Variáveis independentes – Orientação para o Mercado (OM): Motivações relacionadas com as Características do mercado externo, Características do Mercado; Variáveis independentes – Variáveis de Controlo, Orientação para o Mercado: Motivações relacionadas com as Características do mercado externo, Características do Mercado). Neste caso os modelos econométricos a estimar foram:

$$1.1. I11_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j$$

$$1.2. I12_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j$$

$$1.3. I13_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j$$

$$1.4. I14_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j$$

$$2.1. I11_j = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_j + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_j + \beta_5 CM3_j$$

$$2.2. I12_j = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_j + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_j + \beta_5 CM3_j$$

$$2.3. I13_j = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_j + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_j + \beta_5 CM3_j$$

$$3.1. I11_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_j + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_j + \beta_{11} CM3_j + \beta_{12}$$

$$3.2. I12_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_j + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_j + \beta_{11} CM3_j$$

$$3.3. I13_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_j + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_j + \beta_{11} CM3_j$$

Em termos de modelização econométrica do grau de internacionalização, mensurado pela proporção do volume de negócios resultante da atividade internacional, foi empregue a regressão ordinal uma vez que esta era variável categórica ordenada (Menos de 10%, Entre 10% e 25%, Entre 25% e 50%, Entre 50% e 75%, Mais de 75%).

Com base no AIC, BIC e -2 LL o método que melhor se ajusta é baseado na distribuição logística (Cameron e Trivedi 2005). O modelo de regressão logística ordinal assume que a relação entre a variável explicativa e a variável categórica ordenada é categoricamente independente.

Para a avaliação dos preditores do grau de internacionalização estimaram-se três modelos (Modelo 4: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo; Modelo 5: Variáveis independentes – Motivações relacionadas com as Características do mercado interno, Características do Mercado Externo, Fatores Inibidores, Fatores Estratégicos Impulsionadores da Internacionalização; Modelo 6: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo, Motivações relacionadas com as Características do mercado externo, Características do Mercado, Fatores Inibidores, Fatores Estratégicos Impulsionadores da Internacionalização) sendo estimado os seguintes modelos econométricos:

$$4. \text{Logit}(\widehat{FIN}_{ij}) = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j$$

$$5. \text{Logit}(\widehat{FIN}_{ij}) = \beta_0 + \beta_1 MI1_j + \beta_2 MI2_j + \beta_3 CM1_j + \beta_4 CM2_j + \beta_5 CM3_j + \beta_6 FI1_j + \beta_7 FI2_j + \beta_8 FI3_j + \beta_9 FI4_j + \beta_{10} II1_j + \beta_{11} II2_j + \beta_{12} II3_j + \beta_{13} II4_j$$

$$6. \text{Logit}(\widehat{FIN}_{ij}) = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 MI1_j + \beta_8 MI2_j + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_j + \beta_{11} CM3_j + \beta_{16} II1_j + \beta_{17} II2_j + \beta_{18} II3_j$$

Para a estimação dos diversos parâmetros dos modelos recorreu-se ao método dos mínimos quadrados e com erros padrão robustos, para eliminar a possíveis problemas de heteroscedasticidade. Em todas as regressões foi analisada a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade através dos fatores de inflacionamento da variância (VIF), devendo estes idealmente ser inferiores a 5 (Hair et al. 2010).

### 3.4. Resultados e Discussão

Os resultados alusivos à análise dos dados das 320 empresas são apresentados em duas secções, sendo a primeira referente à caracterização da amostra e numa segunda parte são apresentados os resultados das diversas estimações econométricas.

#### 3.4.1. Estatística descritiva

A amostra de empresas era maioritariamente constituídas por empresas cuja atividade económica eram Serviços não Financeiros (41,3%) ou Indústria Transformadora (37,5%), as empresas laboravam e internacionalizaram em média há  $27,8 \pm 22,9$  anos e  $15,8 \pm 12,0$  anos, respetivamente, 28,4% tinham até 9 trabalhadores, 13,4% possuíam 250 ou mais trabalhadores, 24,4% faturaram ao nível internacional menos de 10% e 23,4% faturam 75% ou mais. Na tabela 2 resumimos a caracterização da nossa amostra.

**Tabela 2 – Caracterização da amostra**

	N	%
--	---	---

<b>Atividade Económica</b>	Indústria Transformadora	120	37,5%
	Construção	19	5,9%
	Comércio	21	6,6%
	Serviços não Financeiros	132	41,3%
	Outros	28	8,8%
<b>Tempo de atividade da empresa</b> (em anos), média + SD (range)		27,8 ± 22,9 (5 - 183)	
<b>Tempo de Internacionalização</b> (em anos), média + SD (range)		15,8 ± 12,0 (4 - 98)	
<b>Dimensão da Empresa</b>	até 9	91	28,4%
	de 10 a 49	107	33,4%
	de 50 a 249	79	24,7%
	de 250 a 499	17	5,3%
	de 500 a 1000	14	4,4%
	mais de 1000	12	3,8%
<b>Faturação da empresa que resulta da internacionalização (%)</b>	menos de 10%	78	24,4%
	de 10% a 24%	69	21,6%
	de 25% a 49%	56	17,5%
	de 50% a 74%	42	13,1%
	75% ou mais	75	23,4%

### **4.3. Modelação econométrica**

Na Tabela 3 visualizam-se as estatísticas descritivas e os coeficientes de correlação relativos às variáveis utilizadas nas modelações econométricas bem como os VIF, constatando-se que não se observaram variáveis com efeitos de multicolinearidade ( $VIF < 5$ ).

**Tabela 3 – Matriz de correlação para as variáveis exógenas usadas na análise empírica (VIF na diagonal)**

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(1) FIN	2,92	1,50	NC															
(2) II1	3,23	0,85	-0,10	<b>1,30</b>														
(3) II2	3,92	0,64	0,14	0,17	<b>1,25</b>													
(4) II3	2,95	0,89	0,02	0,22	0,16	<b>1,30</b>												
(5) II4	3,44	0,94	-0,06	0,34	0,27	0,14	<b>1,49</b>											
(6) TRA	0,38	0,49	0,43	-0,11	-0,04	0,04	-0,09	<b>2,20</b>										
(7) SER	0,42	0,49	-0,27	0,08	0,00	-0,12	-0,01	-0,66	<b>2,01</b>									
(8) TAE	28,03	23,32	0,09	-0,08	-0,11	0,20	-0,12	0,19	-0,31	<b>2,19</b>								
(9) TIN	15,74	12,01	0,36	-0,14	-0,04	0,16	-0,15	0,37	-0,30	0,68	<b>2,37</b>							
(10) MIC	0,28	0,45	-0,15	0,12	0,17	-0,15	0,11	-0,28	0,19	-0,26	-0,24	<b>1,30</b>						
(11) GRE	0,14	0,35	0,19	-0,04	0,04	0,08	0,01	0,14	-0,20	0,36	0,39	-0,25	<b>1,29</b>					
(12) MI1	3,57	0,80	0,00	0,24	0,19	0,20	0,14	0,11	-0,05	-0,03	-0,03	0,05	-0,05	<b>1,45</b>				
(13) MI2	4,19	0,70	-0,21	0,07	0,10	0,11	0,07	-0,08	0,07	-0,09	-0,11	-0,03	-0,07	0,38	<b>1,26</b>			
(14) CM1	3,29	0,93	0,06	0,20	0,27	0,22	0,29	0,04	-0,01	0,03	0,04	-0,02	0,01	0,29	0,16	<b>1,36</b>		
(15) CM2	3,68	0,73	-0,15	0,20	0,17	0,18	0,15	-0,14	0,04	-0,10	-0,14	0,12	-0,10	0,12	0,14	0,11	<b>1,16</b>	
(16) CM3	3,09	1,12	-0,03	0,20	0,25	0,14	0,30	-0,08	0,04	-0,01	-0,08	0,11	-0,01	0,28	0,06	0,34	0,17	<b>1,33</b>

NC – Not computed; SD – Standard Deviation

A Tabela 4 apresenta os resultados alusivos aos diferentes modelos estimados preditores das quatro dimensões do Processo de Internacionalização (a, b, c, d). Excluindo o Modelo 1a, todas as estimações predizem significativamente o processo de internacionalização (F test:  $p < 0,05$ ).

No que respeita às variáveis de controlo, observa-se que quanto maior é o tempo de atividade da empresa (TAE) significativamente menores são os scores da dimensão capacidades do processo de internacionalização (Modelo 1b:  $\beta = -0,01$ ;  $p < 0,05$ ; Modelo 3b:  $\beta = -0,01$ ;  $p < 0,05$ ). Enquanto que as empresas com menos de 10 trabalhadores apresentam, nesta segunda dimensão do processo de internacionalização, scores médios são significativamente mais elevados que nas restantes empresas (Modelo 1b:  $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ; Modelo 3b:  $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ). Significa assim que as empresas mais jovens atribuem maior importância às capacidades dos seus colaboradores.

Em termos da orientação para o mercado (OM) ao nível da dimensão das motivações do mercado interno constata-se que a primeira dimensão destas tem um impacto positivo estatisticamente significativo na dimensão Proximidade sociocultural do novo mercado (Modelo 2a:  $\beta = 0,19$ ;  $p < 0,01$ ; Modelo 3a:  $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ) do Processo de Internacionalização. Assim a OM, ao nível das características do mercado interno tem um efeito positivo no processo de internacionalização das PME, principalmente para mercados nos quais existe uma proximidade sociocultural.

Relativamente às Características do Mercado Externo (Modelo 2d:  $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ; Modelo 3d:  $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,05$  e Modelo 2b:  $\beta = 0,07$ ;  $p < 0,05$ ; Modelo 3b:  $\beta = 0,07$ ;  $p < 0,05$ ) têm um efeito estatisticamente significativo positivo na dimensão Proximidade sociocultural do novo mercado (Modelo 2a:  $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ; Modelo 3a:  $\beta = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ), na dimensão Capacidades (Modelo 2b:  $\beta = 0,12$ ;  $p < 0,01$ ) e na dimensão Recursos (Modelo 3b:  $\beta = 0,12$ ;  $p < 0,01$ ) do Processo de internacionalização. Verificamos que a OM ao nível das características do mercado externo, têm um impacto positivo em todas as dimensões do processo de internacionalização das PME. Assim, suportamos a nossa *H1: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo no processo de internacionalização das PME.*

Deste modo estamos na mesma linha de diversos estudos anteriores que sugerem que a OM fornece a base sobre as quais a empresa pode construir as suas interações com os mercados externos dinâmicos. Estas orientações determinam o processo de internacionalização da empresa (Knight e Cavusgil, 2004; Luo, et al., 2005; Liu et al., 2011). Assim, no processo de internacionalização de uma empresa, uma decisão estratégica chave é a seleção do mercado internacional (Ellis, 2000; Ellis & Pecotich, 2001; Kumar et al., 1994; Papadopoulos et al., 2002). Entrar em novos mercados, em mercados externos, envolve um grande compromisso de recursos - estratégicos, técnicos, de gestão e financeiros. Devido a limitação de recursos, uma empresa tem que tomar uma decisão estratégica sobre qual o mercado onde entrar e alocar recursos adequadamente (He e Wei, 2011). Tal só é possível através da OM.

Tabela 4 – Coeficientes de Regressão (Standard Error) dos modelos de regressão linear cujas variáveis dependentes são as três dimensões do Processo de Internacionalização (IP)

Dimensões	Modelo 1 <sup>a</sup>	Modelo 1b	Modelo 1c	Modelo 1d	Modelo 2a	Modelo 2b	Modelo 2c	Modelo 2d	Modelo 3a	Modelo 3b	Modelo 3c	Modelo 3d
Variáveis de controle	TRA	-0,07 (0,14)	-0,06 (0,11)	-0,17 (0,15)	-0,21 (0,16)				-0,05 (0,14)	-0,05 (0,11)	-0,17 (0,14)	-0,14 (0,14)
	SER	0,04 (0,13)	-0,09 (0,1)	-0,24 (0,14)	-0,26 (0,15)				0,06 (0,13)	-0,09 (0,1)	-0,19 (0,13)	-0,23 (0,13)
	TAE	0,00 (0,03)	<b>-0,01 (0,00)*</b>	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)				0,00 (0,00)	<b>-0,01 (0,00)*</b>	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
	TIN	-0,01 (0,01)	0,00 (0,00)	0,00 (0,01)	-0,01 (0,01)				-0,01 (0,01)	0,01 (0,00)	0,01 (0,01)	0,00 (0,01)
	MIC	0,17 (0,11)	<b>0,24 (0,09)**</b>	-0,22 (0,12)	0,17 (0,13)				0,14 (0,11)	<b>0,22 (0,08)**</b>	-0,26 (0,14)	0,13 (0,12)
	GRE	0,06 (0,15)	0,18 (0,11)	0,01 (0,16)	0,23 (0,17)				0,05 (0,15)	0,18 (0,11)	-0,1 (0,15)	0,17 (0,15)
Orientação para o mercado (OM)	MI1				<b>0,19 (0,06)**</b>	0,07 (0,05)	<b>0,14 (0,07)*</b>	0,00 (0,07)	<b>0,21 (0,07)**</b>	0,05 (0,05)	<b>0,14 (0,07)*</b>	-0,01 (0,07)
	MI2				-0,08 (0,07)	0,01 (0,06)	0,00 (0,08)	-0,07 (0,07)	-0,09 (0,07)	0,02 (0,06)	0,01 (0,08)	-0,06 (0,08)
	CM1				0,08 (0,05)	<b>0,12 (0,04)**</b>	<b>0,12 (0,06)*</b>	<b>0,13 (0,06)*</b>	0,08 (0,06)	<b>0,12 (0,04)**</b>	0,10 (0,06)	<b>0,15 (0,06)*</b>
	CM2				<b>0,14 (0,06)*</b>	0,08 (0,05)	<b>0,13 (0,06)*</b>	0,04 (0,07)	<b>0,12 (0,06)*</b>	0,08 (0,05)	<b>0,16 (0,07)*</b>	0,03 (0,07)
	CM3				0,04 (0,05)	<b>0,07 (0,04)*</b>	0,00 (0,05)	<b>0,10 (0,05)*</b>	0,03 (0,05)	<b>0,07 (0,04)*</b>	0,00 (0,05)	<b>0,11 (0,05)*</b>
R <sup>2</sup>	3,6%	4,9%	5,6%	4,4%	16,4%	13,8%	13,7%	26,8%	17,9%	18,2%	21,1%	28,7%
R <sup>2</sup> Ajustado	1,7%	3,0%	3,8%	2,5%	13,8%	11,2%	11,0%	24,5%	13,5%	13,9%	17,0%	24,9%
F	1,91	2,61*	3,06**	2,34*	6,41***	5,23***	5,17***	11,93***	4,12***	4,21***	5,07***	7,61***
N	314	314	314	314	304	304	304	304	300	300	300	300

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; p < 0,001, F – F Statistics

Finalmente, em termos de fatores preditores da performance internacional mensurado através da Faturação Internacional (FI) (Tabela 5).

**Tabela 5 – Odds Ratios (Wald Statistics) dos modelos de regressão ordinal cuja variável dependente é a Performance Internacional (PI)**

Constructo	Variáveis	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Variáveis de controle	TRA	<b>3,13 (13,63)***</b>		<b>3,47 (14,33)***</b>
	SER	0,92 (0,08)		1,02 (0,00)
	TAE	<b>0,97 (15,92)***</b>		<b>0,97 (13,7)***</b>
	TIN	<b>1,09 (31,83)***</b>		<b>1,08 (23,42)***</b>
	MIC	0,81 (0,71)		0,66 (2,29)
	GRE	1,71 (2,35)		1,46 (1,1)
Orientação para o mercado (OM)	MI1		1,25 (2,09)	1,07 (0,18)
	MI2		<b>1,48 (17,4)***</b>	<b>1,51 (12,54)***</b>
	CM1		1,13 (0,9)	1,04 (0,07)
	CM2		<b>1,72 (4,82)*</b>	0,89 (0,53)
	CM3		0,92 (0,69)	0,99 (0,01)
Processo de Internacionalização	PI1		0,8 (2,74)	0,92 (0,31)
	PI2		<b>1,85 (11,87)***</b>	<b>1,79 (9,54)**</b>
	PI3		0,98 (0,02)	0,96 (0,07)
	Nagelkerke Pseudo R <sup>2</sup>	28,7%	15,8%	35,4%
	-2 LL	877,82	914,59	828,56
	$\chi^2$	101,70***	49,89***	124,48***
	N	316	304	300

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; p < 0,001; LL – Log Likelihood;  $\chi^2$  – Model Fitting Statistics

Observa-se nas variáveis de controlo que o facto de empresa pertencer à indústria transformadora (Modelo 4: OR = 3,13; p < 0,001; Modelo 6: OR = 3,47; p < 0,001) aumenta significativamente a probabilidade de possuir uma maior proporção de Faturação Internacional comparativamente às empresas que laboram noutras atividades, bem como quanto maior for o tempo de Internacionalização (TIN) significativamente maior é a propensão (Modelo 4: OR = 1,09; p < 0,001; Modelo 6: OR = 1,08; p < 0,001) para percentagens mais elevadas de Faturação Internacional. Assim verificamos que o sector de atividade e o tempo de internacionalização da empresa têm efeito sobre performance internacional.

Pelo contrário quanto mais elevado é o tempo de atividade da empresa (TAE) estatisticamente menor é a propensão (Modelo 4: OR = 0,97; p < 0,001; Modelo 6: OR = 0,97; p < 0,001) para ter proporções mais elevadas de Faturação Internacional. Tal como já tínhamos verificado anteriormente, a antiguidade da empresa influencia negativamente o seu processo de internacionalização, e logo terá como consequência (verificada neste ponto) a diminuição da sua performance internacional.

Quanto à dimensão Capacidades do Processo de Internacionalização (Modelo 4: OR = 1,85; p < 0,001; Modelo 6: OR = 1,79; p < 0,01), esta tem um efeito positivo estatisticamente significativo na performance internacional. Verificamos que as capacidades dos colaboradores e da empresa ao nível do processo de internacionalização têm uma influência positiva na performance internacional. Quanto mais elevados são os scores da dimensão orientação para o mercado ao nível das Motivações Relacionadas com o Mercado Interno (Modelo 5: OR = 1,48; p < 0,001; Modelo 6: OR = 1,51; p < 0,001), ou das Características do

Mercado Externo (Modelo 4: OR = 1,72;  $p < 0,001$ ), significativamente maior é a probabilidade de ter as percentagens mais elevadas de Faturação Internacional. Tal como já tínhamos considerado anteriormente as oportunidades percebidas em novos mercados são um impulsionador ao processo de internacionalização. Quando se associa esta percepção à necessidade que a empresa tem em diversificar os seus clientes e mercados, estas obtêm maior performance internacional. Assim suportamos a nossa *H2: A orientação para o mercado (OM) tem um impacto positivo na performance internacional das PME.*

Com este resultado estamos de acordo com vários que autores que defendem que a Orientação para o mercado é um dos principais conceitos em estratégia (Balodi, 2014; Hagen et al., 2017; Acosta et al., 2018) e literatura de marketing (Boso et al., 2013; Escandón-Barbosa et al., 2016) nas duas últimas décadas. A OM está estreitamente relacionada e postulada como essencial uma capacidade organizacional que contribui para a performance internacional (Knight e Cavusgil, 2004; Zhou et al., 2005; Hult e Ketchen, 2005; Gruber-Muecke e Hofer, 2015). Uma empresa ser orientada para o mercado significa ter um foco em toda a empresa em aprender e responder às necessidades do cliente assim como ter ações competitivas (Kumar et al., 2011). Sem a motivação de servir clientes, é improvável que a empresa estenda qualquer esforço no desenvolvimento de novos produtos ou na procura de novos processos para atender às necessidades dos clientes em constante mudança. Além disso, a OM fornece uma diretriz importante para ações empresariais. Sem um foco claro nas necessidades dos clientes, a empresa será incapaz de gerar resultados positivos (Luo et al., 2005; Mac e Evagelista, 2016; Acosta, 2018).

### **Implicações e considerações finais**

Tendo em conta o papel das orientações e posturas estratégicas no processo de internacionalização das PME, Hagen et al (2017) afirmam que apesar de todos os resultados concordam com a visão de que a postura estratégica das empresas é crucial para sobreviverem e prosperarem num ambiente competitivo doméstico ainda existiam poucas investigações sobre o seu papel na determinação do processo de internacionalização e performance internacional especificamente para as PME. Assim, e de modo a darmos o nosso contributo para este campo de investigação, o nosso objetivo foi precisamente testar num mesmo estudo o efeito da OM no processo de internacionalização das PME e na performance internacional. Verificamos que em ambos os casos o efeito da OM é positivo. Assim mostramos a necessidade de se desenvolverem mais investigações sobre a configuração e compreensão das estratégias de internacionalização das PME. Verificamos também a importância de se estudar a influência das orientações estratégicas sobre os processos de internacionalização, podendo estes serem influenciados pelas particularidades das PME. No computo geral, as nossas conclusões dão suporte à importância da OM na seleção dos mercados internacionais e no desempenho internacional.

Assim, é fundamental que novos estudos recorram à abordagem dos recursos e capacidades, como teoria de base à escolha estratégica de mercados. Esta escolha deve ser guiada e influenciada pela filosofia e atividades orientadas para o mercado da empresa. As empresas orientadas para o mercado podem reduzir os custos de transação ao entrarem num mercado culturalmente distante por meio da redução da assimetria informacional e dos comportamentos oportunistas, assim como também conseguem reduzir os riscos e as incertezas.

Ao verificarmos que a OM tem um efeito positivo no processo de internacionalização e no desempenho internacional, significa que podemos considerar um efeito sinérgico entre estas três dimensões.

Quando as empresas pretendem internacionalizar-se necessitam considerar o nível de OM que possuem, e terem um alinhamento apropriado entre o OM e o processo de internacionalização.

Os resultados da nossa investigação apresentam implicações interessantes para empresários e executivos das PME que pretendem entrar num processo de internacionalização,. Do ponto de vista proprietários e gestores, mostramos a importância da criação de uma cultura dentro da empresa, orientada para a internacionalização. Nesse sentido, é muito importante que as PME sejam pró-activas na realização de visitas ao estrangeiro e contatos com fornecedores ou clientes em mercados internacionais. Para tal as PME devem desenvolver a sua capacidade de criar redes com outras organizações e parceiros relevantes, tanto no mercado interno como em mercados internacionais. Temos a noção de que isto representa um desafio para as PME, devido à sua limitação de recursos (recursos humanos, e tecnológico), no entanto a dimensão menor também pode ser uma vantagem pois são necessárias infra-estrutura mais simples e flexíveis.

Uma limitação desta investigação é o facto de apenas termos utilizado a OM no estudo do processo de internacionalização e da performance internacional. Outras orientações estratégicas são igualmente importantes, tais como, orientação empreendedora, orientação para as redes e o culminar destas, o estudo das capacidades dinâmicas. O impacto das capacidades dinâmicas no desempenho e performance internacional assume uma enorme importância, especialmente no caso das PME. Assim como futuras linhas de investigação deixamos a intenção de fazermos estudos mais alargados e aprofundados ao nível das diversas capacidades dinâmicas e do seu impacto quer no processo de internacionalização quer na performance internacional das PME.

## **Referências**

## Apêndice

**Tabela 3 – Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eigenvalues e variância explicada (%) do construto Processo da Internacionalização**

Dimensões	Variáveis	Média	DP	Factor Loadings	Comunalidades	Eigenvalues	Variância Explicada
<b>Proximidade sociocultural do novo mercado (PI 1)</b>	proximidade cultural aos novos mercados	3,3	1,1	0,89	0,80	2,06	20,6
	proximidade linguística aos novos mercados	3,4	1,1	0,87	0,76		
	proximidade territorial aos novos mercados	3,1	1,0	0,52	0,31		
<b>Capacidades (PI 2)</b>	competências específicas dos colaboradores da empresa	4,1	0,8	0,80	0,67	1,73	17,3
	forte propensão empreendedora e para assumir riscos por parte dos principais colaboradores e órgãos de direção da empresa	3,9	0,8	0,75	0,59		
	experiência internacional do(s) colaboradore(s)	3,7	0,9	0,65	0,48		
<b>Recursos (PI 3)</b>	sistema de incentivos/apoios à internacionalização	3,2	1,3	0,90	0,86	1,20	12,0
	rede de contactos existente no país de acolhimento	3,7	1,0	0,59	0,72		

**Tabela 4 – Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eigenvalues e variância explicada (%) do constructo Orientação para o mercado**

<b>Constructo</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Eigenvalues</b>	<b>Variância Explicada</b>	
<b>Orientação para o mercado</b>	<b>Motivações do Mercado Interno</b>	<b>MI 1</b>	Necessidade de explorar Recursos Próprios	3,4	0,9	0,83	0,7	1,44	31,0
			Necessidade de aproveitar Economias de Escala	3,7	1	0,8	0,66		
	<b>MI 2</b>	Necessidade de ganhar novos mercados /clientes	4,5	0,8	0,9	0,8	1,28	32,0	
		Necessidade de reduzir/ diversificar Riscos	3,8	1	0,66	0,56			
	<b>Características percebidas no mercado externo</b>	<b>CE 1</b>	Seguir parceiros	3,3	1,1	0,87	0,77	1,97	32,9
			Acompanhar clientes	3,7	1,1	0,81	0,67		
			Seguir concorrentes	2,9	1,2	0,66	0,65		
		<b>CE 2</b>	Fraca concorrência no novo mercado	3,1	1,1	0,81	0,73	1,33	22,2
			Perspetivas favoráveis de crescimento no novo mercado	4,3	0,7	0,79	0,72		
			Permitir o acesso a novas tecnologias ou recursos	3,1	1,1	0,91	0,88		
<b>CE 3</b>						1,12	18,6		

## References

- Acosta, A., Crespo, A., Agudo, J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review* 27, 1128–1140.
- Ahn, M.J., York, A.S. (2011) 'Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia', *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2), 257–275.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M., Armario, E. M. (2009). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485–511.
- Baker, W.E, Sinkula, J.M., (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective, *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316-334.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berthon, P., Hulbert, J. M., Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1065–1090.
- Balodi, K. C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: An integrative framework. *European Business Review*, 26(2), 188–203. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-08-2013-0106>.
- Blankson, C., Cheng, J. M. -S. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317–330
- Boso, N., Cadogan, J. W., Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667–681.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28, 708–727.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., Werner, S. (2008). Resource-based advantages in an international context. *Journal of Management*, 34(2), 189–217
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market orientation construct: Integration and internationalisation. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41–60
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., Puumalainen, K. (2002). Market-oriented behavior — Comparing service with product exporters. *European Journal of Marketing*, 36(9), 1076–1102
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71–89.
- Cameron, A. C., & Trivedi, P. K. (2005). *Microeconometrics: Methods and Applications*. New York, USA: Cambridge University Press.

- Chetty, S., Blankenburg Holm, D. (2000) 'Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach', *International Business Review*, 9(1), 77–93.
- Chung, H. F. L. (2012). Export market orientation managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403–423.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867–888
- Coviello, N.E. Munro, H.J. (1997) Network relationships and the internationalization process of small software firms', *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, pp.361–386.
- Day, G. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: Free Press.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443.
- Ellis, P., & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119–130.
- Escandón-Barbosa, D., Hernandez-Espallardo, M., & Rodriguez, A. (2016). International market orientation and international outcomes. *Global Economy*, 16(4), 669–696.
- Etemad, H., Wright, R.W. (1999) 'Internationalization of SMEs: management responses to a changing environment', *Journal of International Marketing*, 7(4), 4–10.
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60–78.
- Galbreath, J. (2005) 'Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory', *Technovation*, 25(9), 979–987.
- Gruber-Muecke, T., Hofer, K. M. (2015).Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560–571.
- Gummesson, E. (1991). Market-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75
- Hagen, B., Zucchella, A., Larimo, J., Dimitratos, P. (2017). A taxonomy of strategic postures of international SMEs. *European Management Review*, 14, 265–285. <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12109>.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio.). London, United Kingdom: Pearson Prentice Hall.
- He, X., & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20(5), 535–546.doi:10.1016/j.ibusrev.2010.10.003
- Hult, G. T. M., Ketchen, J. D. J., Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.
- Jones, M.V. (1999) 'The internationalization of small high technology firms', *Journal of International Marketing*, 7(4), 15–41.

- Karavdic, M. Gregory, G. (2005) Integrating e-commerce into existing export marketing theories: a contingency model. *Marketing Theory*, 5(1), 75–104.
- Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Marketing orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kumar, V., Stam, A., Joachimsthaler, E. A. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29–52.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing. *Journal of Marketing*, 75(January), 16–30.
- Lages, L.F., Jap, S.D. Griffith, D.A. (2008) ‘The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach’, *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325.
- Liu, Y., Li, Y., Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381–393.
- Lobo, C; Fernandes, C; Ferreira, J; Peris-Ortiz, M. (2018). Factors affecting SMEs’ strategic decisions to approach international markets. *European Journal of International Management* (article in press) 10.1504/EJIM.2020.10018550
- Luo, Y., Hongxin Zhao, J. and Du, J. (2005) ‘The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis’, *International Marketing Review*, 22(6), 693–709.
- Mac, L., Evangelista, F. (2016). The Relative Impact of Market Orientation and Entrepreneurship on Export Performance: Do We Really Know Enough? *Journal of Global Marketing*, 29(5), 266–281. doi:10.1080/08911762.2016.1196285
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
- Micheels, E.T. and Gow, H.R. (2010). The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer Versus Competitor Orientation, *American Agricultural Economics Association, 2010 Annual Meeting, Denver, Colorado*.
- Morgan-Thomas, A. M. (2009). Online activities and export performance of the smaller firm: a capability perspective. *European J. of International Management*, 3(3), 266. doi:10.1504/ejim.2009.026992
- Morgan, N.A., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (2004, January) ‘Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment’, *Journal of Marketing*, 68, 90–108.
- Nakos, G., Dimitratos, P., Elbanna, S. (2018). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. *International Business Review*. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.12.005
- Narver, J.C., Slater, F.S. and Tietje, B. (1998). Creating A Market Orientation, *Journal of Market-focused Management*, 2 (3) 241-255.
- Narver, J. C., Slater, S. F., MacLahlan, D. L. (2000). Total Market Orientation, Business Performance and Innovation. Working Paper Series, Report No. 00–116: Marketing Science Institute

- Narver, J.C., Slater, S.F. and MacLachlan, D.L. (2004), "Responsive and proactive market orientation and new-product success", *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Olavarrieta, S. Friedman, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance, *Journal of Business Research*, 61, 623-630.
- Oura, M. M., Zilber, S. N., Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997) 'Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures', *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R. (2002). Toward a Tradeoff Model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Payne, A. F. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46-53
- Pelham, A. M. (1997 a). Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
- Pelham, A. M. (1997 b). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- Ruokonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalising software companies. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 143-156. doi:10.1016/j.hitech.2007.12.002
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market-oriented'? *Harvard Business Review*, 66/6, 19-25
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Stoian, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19, 107-123.
- Verhees, F. J. H. M., Meulenber, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985-1000.

Zhou, L., Barnes, B. R., Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905.