

Teoria das Redes: ambiente favorável para a aquisição de recursos estratégicos como o conhecimento, para a internacionalização das PME

Networks Theory: enabling environment for the acquisition of strategic resources such as knowledge, for the internationalization of SMEs

Carla Azevedo Lobo

Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Departamento de Economia, Gestão e Informática, Porto,
Portugal
cadsa@upt.pt

Júlio Faceira Guedes

Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Departamento de Economia, Gestão e Informática, Porto,
Portugal
faceira@upt.pt

RESUMO

Hoje em dia, as empresas precisam de estar num constante processo de inovação e a reestruturar constantemente as suas operações para responder aos requisitos da concorrência nacional, mas talvez muito mais da internacional. O insucesso nos mercados internacionais pode levar a perdas de oportunidades de mercado, mas também a uma maior probabilidade de se agravarem as possibilidades de sobreviver no longo prazo. As empresas têm de encontrar novas formas para desenvolver vantagens competitivas que passam por procurar e adquirir novas competências, recursos e capacidades. O conhecimento é um importante recurso estratégico devido ao seu impacto na capacidade competitiva da empresa. Em muitos casos as empresas, nomeadamente as mais pequenas (*International New Ventures – INV*) podem ganhar acesso a esses recursos, incluindo conhecimentos específicos de mercado, através de formas alternativas de gestão, tais como as redes industriais. Integrar uma rede pode facilitar o acesso a recursos específicos de mercado, nomeadamente ao conhecimento, que uma empresa isolada não poderia ter de outra forma. No nosso trabalho, através de um estudo empírico com 320 empresas portuguesas internacionalizadas encontramos evidências da importância que têm as “Redes Relacionais” para os empresários portugueses, bem como as “Competências Específicas dos Colaboradores”, a “Experiência Internacional dos Colaboradores” e a “Propensão Empreendedora e para Assumir riscos dos Colaboradores e Direção”, em consonância com a Teoria do Capital Humano, e a Teoria das INV, a *Population Ecology Approach*.

Palavras-chave: Internacionalização, Redes, Conhecimento, Competências Empreendedoras

ABSTRACT

Nowadays, firms need to engage in a continuous innovation process and constantly restructure their operations to meet the requirements of national but, most of all, international competition. Failure to act internationally may lead to a loss of market opportunities, but also to a more severe inability to survive in the long run. Firms must find new ways to develop a competitive advantage which entails searching for and acquiring new skills, resources and capabilities. Knowledge is an important strategic resource due to its impact on firms' competitive capacity. In many instances, firms, including international new ventures, may access those resources, including the market –specific knowledge, through alternative ways of governance, such as “industrial networks”. Integrating a network may facilitate access to market-specific knowledge that an isolated firm would not be able to get hold of otherwise. In our work, through an empirical study with 320 Portuguese international firms we found evidence of the importance of Networks to Portuguese entrepreneurs, as well of the importance of “Specific Skills of its workers”, “International Experience of its workers” and of “Entrepreneurial Propensity and to take risks from workers and top management team”, in accordance to Human Capital Theory, International New Ventures Theory, Population Ecology Approach.

Keywords: Internationalization, Networks, Knowledge, Entrepreneurial Skills

1. Introdução

O estudo da internacionalização das empresas assume nos nossos dias uma importância cada vez maior. A internacionalização passou a ser mais do que uma questão de opção, uma questão de sobrevivência. Num mundo em constante mudança, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido uma das respostas das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência, senão a mais importante. Segundo Dana e Wright (2004) os negócios internacionais foram, durante muito tempo, predominantemente do domínio de grandes empresas com as empresas mais pequenas tendencialmente a permanecerem locais ou quando muito regionais. As tradicionais teorias da internacionalização focavam, por isso, principalmente as empresas multinacionais e eram menos pertinentes relativamente aos empresários com as suas pequenas empresas. No entanto, o desenvolvimento do mundo dos negócios tem vindo a romper todas as fronteiras, sendo a crescente internacionalização das empresas um dado adquirido independentemente da sua dimensão, setor de atividade ou área geográfica de origem (Teixeira, 2003). Existe agora uma necessidade também crescente de entender a internacionalização no contexto do empreendedorismo, tanto quanto existiu no contexto das grandes multinacionais. Conhecimentos de “quem”, “quando” e “porquê” que as empresas se internacionalizam, têm-se tornado tópicos importantes de investigação na área do Empreendedorismo Internacional. Entre as diversas formas de internacionalização que maior crescimento têm registado destacam-se, segundo Teixeira (2003), o *franchising*, as alianças estratégicas e outras formas de cooperação, o que traduz a tendência do tipo de concorrência das empresas que se vem deslocando da concorrência direta para a colaboração, da estratégia individual para a estratégia de rede. A integração numa rede permite aceder a conhecimento e a um conjunto alargado de recursos físicos, técnicos, financeiros e de reputação que facilitam a adaptação às várias dimensões - económica, política, legal, cultural - dos ambientes internacionais de negócios, o que pode facilitar a internacionalização ao reduzir a distância psíquica percebida pelas empresas (Santos, Ferreira, & Reis, 2012). Hoje em dia, as empresas têm de encontrar novas formas para desenvolver vantagens competitivas que passam por procurar e adquirir novas competências, recursos e capacidades (De Clercq, Sapienza, Yavuz, & Zhou, 2012). Em muitos casos as empresas podem ganhar acesso a esses recursos, incluindo conhecimentos específicos de mercado (*market-specific knowledge*), através de formas alternativas de gestão, tais como as redes industriais. Evidências empíricas recentes (Bruneel, Yli-Renko, & Clarysse, 2010) oferecem pontos de vista importantes sobre a internacionalização de novos negócios, mostrando que as empresas mais jovens são capazes de compensar a sua limitada aprendizagem experiencial ao nível da empresa com a aprendizagem através de experiências anteriores da equipa de gestão (aprendizagem congénita) e através de relações inter-organizacionais (aprendizagem vicária), sugerindo também que a idade e a dimensão da empresa devem ser analisados, mas sem que sejam uma condicionante restritiva para o início da internacionalização. Por outro lado, Brito e Lorga (1999) e Simões (1997) consideram que os incentivos governamentais e associativos têm para a maioria das empresas um efeito positivo no início da internacionalização.

Baseando o nosso trabalho na revisão da literatura efetuada e atrás resumida, torna-se importante, na nossa opinião, saber quais os fatores que potenciaram a internacionalização das empresas portuguesas, isto é, determinar quais as variáveis que funcionam como “facilitadores/potenciadores” da estratégia de internacionalização das empresas portuguesas. Por exemplo, averiguar se fatores como “uma rede relacional”; as “características empreendedoras pessoais e de competências adquiridas” dos empresários; a “experiência internacional dos colaboradores”, ou ainda se outras variáveis como a “idade da empresa”; a sua “dimensão”; os “incentivos/apoios à internacionalização”; a “distância ou proximidade física e psicológica” podem funcionar como agentes potenciadores do processo de internacionalização da empresa. Daremos, contudo, especial atenção às redes relacionais e ao facto de poderem oferecer à empresa um importante contributo na hora da decisão de internacionalizar as suas operações (Meyer & Gelbuda, 2006; Santos et al., 2012). Também as variáveis relacionadas com o ‘Conhecimento/Aprendizagem’, nomeadamente à “propensão empreendedora e para assumir riscos” por parte dos responsáveis da empresa assumem para nós relevância especial, pois segundo teorias atuais esta é uma das características dos empresários que mais influencia a estratégia empresarial (Javalgi & Todd, 2011; De Clercq, Sapienza, Yavuz, & Zhou, 2012; Ferhaber & Li, 2013).

Partindo dos objetivos traçados definiram-se de uma forma resumida as seguintes Questões de Investigação:

- Quais os fatores que potenciaram a internacionalização das empresas portuguesas?
- Fatores como “uma rede relacional”; as “características empreendedoras pessoais e de competências adquiridas dos empresários e colaboradores”; a “experiência internacional dos colaboradores”, ou ainda outras variáveis como a “idade da empresa”; a sua “dimensão”; os “incentivos/apoios à internacionalização”; a “distância física e psicológica” podem funcionar como “agentes potenciadores” do processo de internacionalização da empresa?

2. Revisão da Literatura

Muitas das Teorias que se debruçam sobre a estratégia empresarial e sobre a internacionalização atribuem grande importância à aprendizagem e ao conhecimento como características fundamentais das empresas mas sobretudo dos empresários e seus colaboradores. De acordo com a Teoria do Capital Humano a disponibilidade de recursos humanos qualificados é fundamental para o desempenho das empresas e tem um efeito positivo na internacionalização das mesmas. Também na abordagem da Ecologia Populacional os empreendedores são retratados como indivíduos capazes de identificar as oportunidades e de encontrar os recursos para as explorar. Abraçando estas perspectivas a Teoria das *International New Ventures (INV)* vem chamar ainda a atenção para a importância que estes fatores têm para a internacionalização “precoce” das empresas contrariando a chamada *behavioral view of internationalization*. Esta teoria aborda três tipos de aprendizagem, todos eles considerados fundamentais para a internacionalização das empresas, mas sobretudo destaca a importância das Redes Relacionais e da aprendizagem vicária (aprender observando outros) como forma de as empresas adquirirem conhecimento sobre o mercado externo, colmatando a inexperiência organizacional, mas também realça a aprendizagem congênita (experiência e conhecimento individual) como forma de reconhecer a importância das alianças e redes relacionais para o início da internacionalização. Fica claro, desta forma, que os elementos comuns às abordagens mais recentes sobre a internacionalização são a importância do Conhecimento e das Redes Relacionais, abordagens essas que escolhemos então como modelo teórico de base para este trabalho.

Teoria das Redes Relacionais

De acordo com a teoria das redes, consoante a posição ocupada por uma empresa na rede, assim se definirá o seu leque de oportunidades e constrangimentos e assim se desenvolverão as suas estratégias. Deste modo o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson & Mattsson 1988). Johanson e Vahlne (2009) referem que estas relações provocam um forte impacto na seleção do mercado, bem como no modo de entrada pela facilidade com que identificam e exploram oportunidades. Segundo Rebocho (2010) as redes de cooperação favorecem, indiscutivelmente, a competitividade das empresas e têm-se tornado um instrumento importante de apoio à internacionalização das PME e afirma que relações potencialmente conflituosas e de interesses divergentes passam a ser vistas pelas partes como parcerias colaborativas em torno de um objetivo comum.

As redes fornecem às empresas um conjunto de recursos e informações sobre o mercado e os clientes aumentando as hipóteses de sobrevivência e sucesso. Os contactos obtidos na rede permitem às empresas ter acesso a recursos de que não dispõem e aos quais não poderiam aceder de outra forma.

Santos et al. (2012) afirmam que as redes são ainda de maior importância para as PME a quem faltam recursos humanos, técnicos e financeiros, para conseguirem sozinhas internacionalizar as suas operações. Para além disso, parece razoável a Santos et al. (2012) sugerir que o grau de envolvimento da empresa na rede possa reduzir os riscos da internacionalização associados à distância psicológica.

Teoria Capital Humano

Segundo Javalgi e Todd (2011), o capital humano é fundamental para o crescimento económico e para as oportunidades empresariais. Em relação à internacionalização, o capital humano consiste em conhecimento, competências, talento e experiências usados para fornecer valor à empresa. A maioria dos estudos sobre o capital humano na literatura sobre estratégia empresarial centra-se no capital humano como um recurso da empresa, mas não consegue encontrar umnexo de causalidade direta entre capital humano e a internacionalização empresarial. A Teoria Baseada nos Recursos (*Resource Based View- RBV*) afirma que os recursos específicos à empresa resultam numa vantagem competitiva sustentável, criando recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Javalgi & Todd, 2011). O recurso capital humano inclui a “formação, experiência, capacidade crítica, inteligência, relacionamentos e perceção individual dos gestores e colaboradores de uma empresa” (Javalgi & Todd, 2011, p. 1005). Para estes autores, a teoria do capital humano sugere que as empresas com um maior grau de capital humano desenvolvido através da disponibilidade de colaboradores com maior educação e experiência pessoal atingem um melhor desempenho. Resumindo, segundo estes autores, os recursos humanos são fundamentais às empresas e os seus estudos fornecem suporte empírico positivo para o efeito do capital humano na internacionalização das PME.

Abordagem da Ecologia Populacional

A motivação que direciona os empresários no sentido da internacionalização, também tem sido atribuída, como vimos, a forças externas. Os defensores da abordagem da Ecologia Populacional argumentam que forças externas, como a concorrência, conduzem o empresário a procurar outras oportunidades em mercados estrangeiros, a fim de sobreviver. Para obter uma melhor compreensão sobre a decisão do empresário de internacionalizar, devemos entender a sua mente e as suas características empreendedoras

(Ibrahim, 2004). De facto, muitas escolas de pensamento têm oferecido estudos sobre as características de empreendedor. A maioria deles retratam-no como um indivíduo impulsionado por uma série de fatores ambientais e também por traços de personalidade. Pesquisas sobre empreendedorismo identificaram uma série de traços associados com os empresários, como a necessidade de realização, a propensão para assumir riscos, o "locus" de controlo ou auto confiança e a tolerância a contextos de incerteza (Ibrahim, 2004). Os antecedentes familiares também têm sido apresentados na literatura empresarial para explicar as motivações do indivíduo para iniciar um negócio (Ibrahim, 2004). Na literatura sobre empreendedorismo, os empreendedores são retratados como aqueles indivíduos capazes de identificar uma oportunidade e encontrar os recursos para a explorar (Ibrahim, 2004; Ferhaber & Li, 2013). Assim, a decisão do empresário de se aventurar no mercado externo, no sentido de analisar o mercado, detetar novas oportunidades e organizar os recursos para as explorar, deve ser valorizada como parte do processo empreendedor (Oviatt & McDougall, 2005; Ibrahim, 2004).

Teoria das International New Ventures (INV)

Todas estas perspetivas e teorias antes apresentadas agregam-se na chamada teoria das *International New Ventures (INV)*.

No que diz respeito à importância da aprendizagem e do conhecimento para as empresas sem grande experiência internacional, as teorias anteriores a meados de 1990 ofereciam uma capacidade limitada para explicar como e por que razões algumas empresas começavam a operar com sucesso para além das fronteiras nacionais "muito cedo" no seu ciclo de vida, como por exemplo, as chamadas *Born Globals* (Oviatt & McDougall, 2005; Knight & Cavusgil, 2004).

McDougall, Shane, & Oviatt (1994) revolucionaram o pensamento sobre o início do processo de internacionalização, desafiando a perspetiva das fases (Teoria dos Estágios) amplamente aceite (e.g., Johanson & Vahlne, 1977, 1990), e que concebeu o processo de internacionalização como lento e incremental. A investigação sobre "novos empreendimentos internacionais" (*international new ventures-INV*) contestou a ideia de que as empresas novas ou pequenas não se poderiam internacionalizar cedo ou que iriam fazê-lo apenas procedendo de forma incremental (McDougall et al., 1994; McDougall & Oviatt, 2000). Desde então, um fluxo crescente de pesquisas sobre novos empreendimentos internacionais têm procurado compreender as causas, processos e resultados da decisão de entrar precocemente em mercados estrangeiros. Uma linha comum diz respeito ao papel da aprendizagem e do conhecimento (Cumming, Sapienza, Siegel, & Wright, 2009; McDougall & Oviatt, 2000). O conhecimento organizacional, era uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), mas Oviatt e McDougall (2005) reconheceram que fatores individuais, como o conhecimento experimental do mercado externo (ou experiência internacional), também podem influenciar o ritmo e o início da internacionalização. Assim, o conhecimento desempenha um papel fundamental, tanto para a abordagem dos Estágios como para a abordagem sobre "novos empreendimentos internacionais", mas fá-lo de forma significativamente diferente. Por um lado, a perspetiva baseada em Estágios utiliza a teoria comportamental da empresa para argumentar que a falta de conhecimento organizacional sobre os mercados exteriores à empresa impede a entrada e expansão internacional (Johanson & Vahlne, 1990). A esta perspetiva, De Clercq, Sapienza e Crijns (2005, p. 409) denominam de *behavioral view of internationalization*.

Por outro lado, a perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" enfatiza o papel do conhecimento individual (Oviatt & McDougall, 2005) para argumentar que os empreendimentos internacionais não precisam de experiências organizacionais, rotinas ou capacidades para entrar cedo, no seu primeiro mercado externo. Pelo contrário, as experiências passadas de fundadores e outros gestores chave podem substituir tais deficiências. O conhecimento individual organizacional sobre os mercados exteriores à empresa pode, assim, ajudar a empresa a "saltar" os processos incrementais sugeridos pela perspetiva dos Estágios (Oviatt & McDougall, 2005). A esta abordagem, De Clercq et al. (2012, p. 410) chamam de *strategic choice view*. A crescente popularidade desta nova perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" criou um corpo de literatura sobre a problemática do início da internacionalização.

Podemos agora explicitar melhor cada um destes tipos de aprendizagem/conhecimento que têm vindo a ganhar notoriedade nas mais recentes teorias sobre a internacionalização empresarial.

Aprendizagem experiencial

A aprendizagem experiencial era vista como o tipo mais generalizado de aprendizagem nas organizações, e a experiência internacional gradual era o mecanismo central que conduzia o processo de internacionalização na teoria de Johanson e Vahlne (1977). No entanto, no seu estudo empírico, Schwens e Kabst (2009) refletem diretamente sobre os efeitos da aprendizagem experiencial no mercado doméstico na decisão de internacionalizar cedo as operações da empresa e descobrem que quanto maior a intensidade dos processos de aprendizagem doméstica (antes da entrada no mercado externo), menos provável é o início precoce da internacionalização. Este resultado entra um pouco em conflito com a teoria que sugere que a aprendizagem e as orientações empresariais que incluem componentes de aprendizagem podem induzir a uma internacionalização precoce (Burpitt & Rondinelli, 1998). Talvez o foco específico da aprendizagem seja fundamental. Isto é, como empiricamente demonstrado por Kocak e Abimbola (2009), as orientações de aprendizagem doméstica por si só podem não despoletar o início da internacionalização, mas sim fazê-lo

apenas quando combinadas com outros fatores que favorecem a aprendizagem internacional, tais como experiências internacionais anteriores ou a aprendizagem com as “outras empresas internacionais”.

Ao contrário das empresas multinacionais já existentes, “os novos empreendimentos” (*new ventures*) não têm a possibilidade de utilizar a aprendizagem experiencial ao nível da empresa que se vai gradualmente acumulando com o tempo à medida que se penetra em novos mercados. De facto, evidências empíricas recentes (Bruneel et al., 2010) oferecem pontos de vista importantes sobre a internacionalização de novos negócios, mostrando que os “empreendimentos mais jovens” são capazes de compensar sua limitada aprendizagem experiencial ao nível da empresa com a aprendizagem através de experiências anteriores da equipa de gestão (aprendizagem congénita) e através de relações inter-organizacionais (aprendizagem vicária).

Aprendizagem congénita

Vários artigos teóricos argumentam que empresas cujos gestores têm experiência internacional prévia são mais propensos a internacionalizar cedo do que aqueles sem tal experiência (Casillas, Moreno, Acedo & Gallego, 2009; Johanson & Vahlne, 2009; Oviatt & McDougall, 2005). O argumento principal é que os fundadores com experiência internacional anterior estão mais conscientes das oportunidades internacionais, mais capazes de avaliar tais oportunidades, e mais dispostos a procurar essas oportunidades. Casillas et al. (2009) afirmam que o conhecimento congénito desperta os gestores para as oportunidades internacionais e faz com que eles atribuam custos menores ao processo de internacionalização do que os gestores sem tal experiência.

Também Johanson e Vahlne (2009, p. 1416) acabam por concluir que a anterior experiência internacional dos gestores “pode ter um efeito forte na internacionalização. A evidência empírica permite concluir que a experiência internacional prévia afeta significativamente a probabilidade de início da internacionalização e a rapidez a desenvolver parcerias estrangeiras”.

Aprendizagem Vicária

A este respeito, observou-se que muitas novas empresas se têm internacionalizado como parte de uma rede, onde as alianças estratégicas desempenham um papel proeminente (Coviello, 2006). A dependência de alianças é tão crítica que o termo *liability of outsidership* (“responsabilidade ou custos de ser forasteiro”) tem sido utilizado para descrever as desvantagens resultantes da internacionalização na ausência de uma rede apropriada (Johanson & Vahlne, 2009). Segundo De Clercq, et al. (2012), a aprendizagem vicária (*Vicarious Learning*) (aprender observando outros) desempenha um papel central na decisão de internacionalizar cedo as operações da empresa. Embora alguns artigos explicitamente usem o termo “vicária”, muitos indicam claramente a aprendizagem “a partir da observação de outros” como um mecanismo que influencia o início das decisões de internacionalização, seja através de imitação ou trabalhando ao lado de outros. Um argumento central nestes artigos é que a presença ou o desenvolvimento de contactos estrangeiros despoleta oportunidades para o início da internacionalização (e.g., Casillas et al., 2009).

Há também evidências em alguns estudos empíricos que revelam que as empresas mais pequenas, com falta de recursos e experiência para se aventurar em mercados estrangeiros, preferem modos de entrada com soluções partilhadas (Breda, 2010). Para estas empresas a entrada no mercado estrangeiro de forma isolada é uma opção arriscada que exige um grande volume de recursos e, por isso, nem sempre está ao alcance das empresas mais pequenas.

3. Metodologia

Neste trabalho pretende-se avaliar as opiniões dos empresários inquiridos, no sentido de determinar quais as variáveis que estes consideram como potenciadoras da internacionalização das suas empresas. Baseando o nosso trabalho na revisão da literatura efetuada já anteriormente resumida, torna-se importante, na nossa opinião saber “como conseguiram” as empresas efetivar a internacionalização ou, mais especificamente, saber quais os fatores que lhes permitiram ou facilitaram o processo de internacionalização das operações da sua empresa.

No sentido de estudar a perceção dos empresários sobre o processo de internacionalização da sua empresa e sobre os fatores com maior impacto na efetivação da mesma, foi elaborado um inquérito intitulado: “Fatores que contribuem para a efetivação da internacionalização empresarial”.

Este questionário foi enviado por correio eletrónico para as “empresas exportadoras e/ou com interesse em exportar” da Base de Dados da AICEP- Portugal Global:

(<http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/PesquisaBaseDados/Paginas/ServiceEmpExp.aspx>), onde conseguimos o endereço eletrónico do responsável pela internacionalização da empresa.

O inquérito foi publicitado do dia 15 de abril a 31 de dezembro de 2013. Para validar a forma e conteúdo do questionário, o instrumento foi pré-testado num conjunto de quatro empresas envolvidas em

negócios internacionais para deteção das possíveis falhas, depois de o mesmo ter sido refinado recorrendo a entrevistas com investigadores familiarizados com o tema.

Conseguimos obter 320 respostas, das quais 186 são de empresas que atuam no setor dos serviços, 129 no setor industrial e apenas 5 empresas agrícolas. Podemos ainda referir que 86% das empresas respondentes são PME, de acordo com a definição do Eurostat - “*Structural Business Statistics*”, ou seja, têm menos de 250 trabalhadores. Cerca de 97% das empresas apresentam como Modalidade de Internacionalização as Exportações e 54% atribuem mais de 25% do seu volume de negócios aos negócios internacionais. Finalmente quase metade das empresas respondentes podem ser consideradas *early internationals* ou *INV*, uma vez que se internacionalizaram no máximo com 6 anos de “idade” (De Clerq et al., 2012).

Dada a natureza da base de dados a explorar e os objetivos da pesquisa, começamos por analisar descritivamente os dados passando depois para análises de dados Multivariados. Nestas últimas utilizou-se a Análise Fatorial para medir as Variâncias e Covariâncias entre as variáveis, seguindo as recomendações de Malhotra (2007) e recorremos ao Escalonamento Multidimensional (MDS – Multidimensional Scaling) para avaliar as perceções dos entrevistados seguindo indicações de Malhotra, (2007).

4. Resultados

4.1. Análise Descritiva: Moda e Percentis

Estatísticas											
		Antiguidade da empresa	Dimensão da empresa	Competências específicas dos colaboradores	Experiência internacional dos colaboradores	Propensão empreendedora e para assumir riscos	Proximidade territorial aos novos	Proximidade linguística aos novos	Proximidade cultural aos novos mercados	Rede de contactos no país de acolhimento	Sistema de incentivos/apoios à
N	validad	317	314	320	319	318	319	320	319	319	319
Moda		3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
Percentis	25	2.00	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0
	50	3.00	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0
	75	3.00	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

TABELA 1 - MODA E PERCENTIS

Elaboração Própria, 2014 (Fonte: Output SPSS)

Resultados

A partir da Tabela anterior pode verificar-se que para as variáveis relacionadas com o Conhecimento / Aprendizagem (“Competências Específicas dos Colaboradores”; “Experiência Internacional dos Colaboradores”; “Propensão Empreendedora e para Assumir riscos dos Colaboradores e Direção”), bem como relativamente à “Rede de Contactos no País de Acolhimento”, a resposta mais frequente dos empresários é “muito importante” (Moda = 4).

Para além disso o Percentil 50, ou Mediana, apresenta o valor 4 (Muito importante) para as variáveis “Experiência Internacional dos Colaboradores”; “Propensão Empreendedora e para Assumir riscos dos Colaboradores e Direção” e “Rede de Contactos no País de Acolhimento”, significando isso que 50% das empresas inquiridas consideram estas variáveis como “muito importantes”, mas mais relevante ainda, as outras 50% consideram estas variáveis como “extremamente importantes”. Podemos ainda destacar a variável “Competências Específicas dos Colaboradores”, uma vez que pelo Percentil 25 se pode concluir que 75% das empresas inquiridas consideram esta variável como “extremamente importante”.

4.2. Escalonamento Multidimensional (MDS)

O Escalonamento Multidimensional (MDS) é uma técnica exploratória multivariada que permite representar de forma parcimoniosa, num sistema dimensional reduzido, as proximidades (semelhanças/dissemelhanças) entre sujeitos e/ou objetos, de acordo com as suas opiniões (Marôco, 2011).

Os eixos do mapa indicam as dimensões subjacentes às opiniões dos entrevistados para consolidar as suas perceções e o grau de importância atribuído a cada objeto (variável) (Malhotra, 2007).

No caso concreto do nosso trabalho, o mapa perceptual irá permitir interpretar a proximidade relativa entre a importância que o entrevistado detém de cada variável. Esta técnica possibilita converter a posição do empresário em distâncias/dissemelhanças entre as variáveis e posteriormente detetar os seus diferentes posicionamentos relativamente a essas variáveis.

Análise Estatística (MDS)

As semelhanças/dissemelhanças entre os 10 Fatores considerados como possíveis “potenciadores” da Internacionalização Empresarial, percecionados por 320 empresários foram avaliadas por Escalonamento Multidimensional a partir de dados em bruto (Marôco, 2011, p. 609). Usou-se o algoritmo Proxscal implementado no *SPSS Statistics* (v.20, IBM SPSS, Chicago, IL). A seleção do número mínimo de dimensões necessárias para reproduzir de forma parcimoniosa as semelhanças/dissemelhanças entre os Fatores Potenciadores da Internacionalização Empresarial foi avaliada segundo o critério do *Scree Plot* e dos gráficos das proximidades transformadas vs. distâncias como descrito em Marôco (2011).

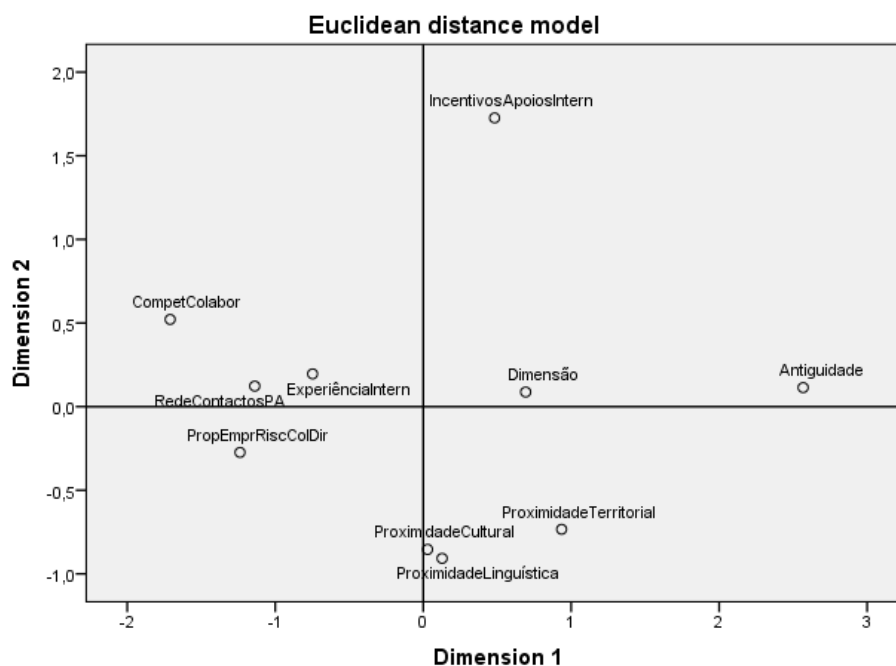
Resultados

De acordo com os critérios do *Scree Plot* e dos gráficos de Proximidades Transformadas vs. Distâncias considerou-se ser necessário reter três dimensões com resultados capazes de reproduzir de forma apropriada (STRESS-I = 0.0453; DAF = 0.998) as perceções observadas dos empresários sobre os Fatores Potenciadores da Internacionalização Empresarial sob estudo.

Com o objetivo de visualizar de forma mais explícita os resultados decorrentes da análise de MDS anterior retiveram-se apenas 2 dimensões que são também capazes de reproduzir de forma apropriada (STRESS - I = 0.126; DAF = 0.98) as perceções observadas dos empresários sobre os Fatores Potenciadores da Internacionalização Empresarial sob estudo, e no qual se consegue interpretar melhor as dimensões encontradas para os esses fatores.

A figura seguinte ilustra o mapa perceptual do estudo onde se posicionam os 10 fatores sob estudo de acordo com as semelhanças/dissemelhanças percecionadas pelos inquiridos, a duas dimensões.

FIGURA 1- MAPA PERCEPTUAL BIDIMENSIONAL DOS 10 FATORES POTENCIADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO



Elaboração Própria, 2014 (Fonte: Output SPSS)

De acordo com o mapa perceptual, as variáveis “Competências Específicas dos Colaboradores”; “Experiência Internacional dos Colaboradores”; “Propensão Empreendedora e para Assumir riscos dos Colaboradores e Direção” e “Rede de Contactos no País de Acolhimento” são bastante “semelhantes” de acordo com a percepção dos empresários inquiridos, o que nos permite identificar a primeira dimensão na percepção dos empresários. Ainda que sejam apenas duas as dimensões agora retidas, podemos identificar pelo menos mais 3 sub-grupos: um constituído pelas variáveis “Proximidade Linguística aos Novos Mercados” e a “Proximidade Cultural” e “Antiguidade”, e ainda mais um: o da “Dimensão” da empresa e a “Proximidade Territorial aos Novos Mercados”. Isoladamente aparece a variável “Incentivos/Apoios à Internacionalização”.

Esta “divisão” é curiosa, pois agrupa as variáveis em dimensões facilmente perceptíveis:

- a primeira relacionada com o “Conhecimento/Empreendedorismo” por oposição às “características da Própria Empresa”;
- a segunda relacionada com fatores de “Distância Psicológica”, por oposição aos “Apoios/Incentivos à Internacionalização”.

De seguida apresenta-se um outro tipo de análise multivariada, a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o objetivo de deduzir os fatores latentes que a análise de MDS anterior não fornece.

4.2. Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos ou latentes) que de alguma forma controlam as variáveis originais. (Marôco, 2011, p. 471).

O objetivo dessa técnica é simplificar a informação extraída dos dados, definindo um novo e reduzido conjunto de variáveis que resultam da combinação original com o mesmo poder de caracterização dos indivíduos.

Sendo assim pretendemos agora estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores (variáveis latentes, a determinar) às variáveis manifestas em estudo (Fatores considerados como possíveis “potenciadores” da Internacionalização Empresarial).

Análise Estatística (AFE)

A estrutura relacional dos Fatores potenciadores da internacionalização das empresas foi avaliada pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando tal como aconselha Marôco (2011) a matriz das variâncias e covariâncias não das variáveis originais, mas das suas ordens (“ranks”). A extração dos fatores fez-se pelo método das componentes principais seguidas de uma rotação Varimax. Os fatores comuns retidos foram

aqueles que apresentavam um *eigenvalue* superior a 1, em consonância com o *Scree Plot* e a percentagem de variância retida, de acordo com Marôco (2011).

Atendendo a estes resultados e aos fracos “pesos fatoriais” das variáveis “Proximidade Territorial” (0.431) e “Incentivos/apoios à internacionalização” (0.371), decidiu-se eliminar essas variáveis. Assim, com as oito variáveis finais elaborou-se novamente uma nova Análise Fatorial Exploratória.

Para avaliar a validade da AFE utilizou-se teste de esfericidade de Bartlett que rejeita a hipótese nula com um nível de significância associado de 0.000. Usaram-se ainda outros métodos como o coeficiente de adequação KMO, com os critérios de classificação definidos em Malhotra (2007). O coeficiente KMO para a amostra apresenta um valor de 0.619 que é considerado acima do desejado (> 0.500), podendo ser considerado como “razoável” (Malhotra, 2007). Entretanto, os valores altos (entre 0.5 e 1.0) indicam que a análise fatorial é adequada (Malhotra, 2007), e com uma percentagem de variância explicada de cerca de 66%

Analisou-se também a MSA- (*Measure of Sampling adequacy*) para cada uma das variáveis na análise a partir das matrizes de anti-imagem para as variâncias-covariâncias e para as correlações. Os valores da MSA são superiores a 0.5 para todas as variáveis sugerindo que todas podem ser utilizadas. Todas as análises foram efetuadas com o *software* SPSS Statistics (v. 20, IBM SPSS, Chicago, IL).

Resultados

De acordo com os resultados obtidos, a estrutura correlacional dos fatores potenciadores da internacionalização empresarial em estudo é explicada por três fatores latentes. Na tabela seguinte resumem-se os pesos fatoriais de cada variável em cada um dos 3 fatores, a comunalidade de cada variável (percentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns extraídos) e a % de variância explicada por cada fator.

TABELA 2- PESOS FATORIAIS DE CADA VARIÁVEL NOS TRÊS FATORES RETIDOS, COMUNALIDADE E % DE VARIÂNCIA EXPLICADA

	Rotated Component Matrix ^a			
	Rescaled			
	Component			
	1	2	3	Comunalidades
Antiguidade	-0.002	.117	.863	0.759
Dimensão	.089	-0.026	.830	0.697
Competências Colaboradores	-0.073	.802	.011	0.649
Experiência Internacional	.139	.664	.135	0.478
Propensão Empreend. e para assumir Riscos	.120	.731	-0.034	0.550
Proximidade Linguística	.855	-0.050	.110	0.745
Proximidade Cultural	.886	.045	.114	0.800
Rede Contactos	.665	.359	-.160	0.597
<i>Variância Explicada</i>	28.82%	19.03%	18.10%	
<i>Variância Explicada Acumulada</i>	28.82%	47.85%	65.95%	

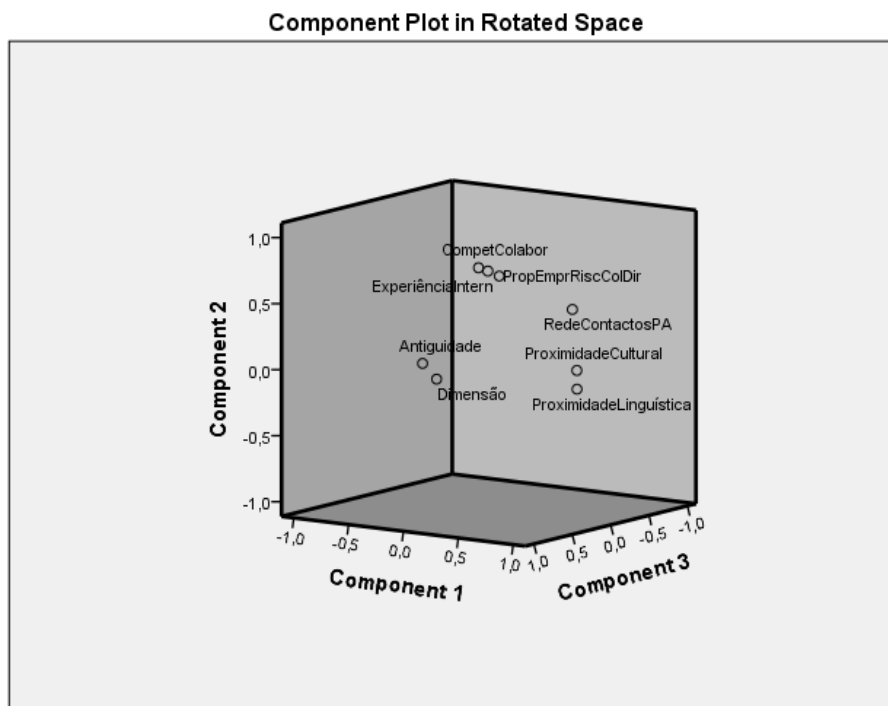
Fonte: *Elaboração Própria, 2014, com base no Output do SPSS (AFE com extração de fatores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax. A negrito apresentam-se os “scores” mais significativos em cada fator.)*

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados da proximidade linguística aos novos mercados, proximidade cultural aos novos mercados e rede de contactos no país de acolhimento e explica cerca de 29% da Variância total. O segundo fator, com pesos fatoriais elevados das competências específicas dos colaboradores, experiência internacional dos colaboradores e propensão empreendedora e para assumir

riscos por parte dos colaboradores e direção, explica 19% da variância total. No terceiro fator destacam-se a antiguidade da empresa e a dimensão da empresa, explicando 18.1% da variância total. No global os três fatores explicam 65.95% da variância total. Assim, o primeiro fator designaremos por “**Distância Psicológica**”; o segundo por “**Competências**”; e o terceiro por “**Características da Própria Empresa**”. Adicionalmente, todas as comunalidades são elevadas, demonstrando que os fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre os fatores potenciadores da internacionalização.

A figura seguinte representa os 3 fatores a três dimensões:

FIGURA 2 - ESTRUTURA TRI-FATORIAL



Elaboração Própria, 2014 (Fonte: Output SPSS)

5. Conclusões

Concluimos a partir da análise descritiva dos dados recolhidos, que as variáveis relacionadas com a Aprendizagem e com as Redes Relacionais, são muito valorizadas pelos empresários quando questionados sobre a sua importância no processo de internacionalização das suas empresas.

Relativamente aos fatores comuns e as relações estruturais que ligam as variáveis latentes às variáveis manifestas em estudo (Fatores considerados como possíveis “potenciadores” da Internacionalização Empresarial) podemos concluir que temos três grupos distintos de fatores: o grupo das variáveis relacionadas com o “Conhecimento/Empreendedorismo” (“Competências Específicas dos Colaboradores”; “Experiência Internacional dos Colaboradores”; “Propensão Empreendedora e para Assumir riscos dos colaboradores e Direção”) – a *Dimensão Competências*; o conjunto relacionado com fatores de “Distância” (a “Proximidade Linguística” e a “Proximidade Cultural” e “Rede de Contactos no País de Acolhimento”), a *Dimensão Distância Psicológica*; e um terceiro agrupamento relacionado com as “Características da Própria Empresa” (“Dimensão da Empresa” e a “Antiguidade da Empresa”) – a *Dimensão Características da Empresa*.

Ainda que a reduzida dimensão da amostra não ponha em causa a validade do tratamento estatístico realizado, deve no entanto ser considerada a possibilidade de aumentar o número de respondentes. Propõe-se também que em futuros trabalhos se faça uma abordagem confirmatória da Estrutura Correlacional encontrada para os Fatores Potenciadores da Internacionalização.

Bibliografia

- Breda, Z. (2010). *Redes Relacionais e a Internacionalização da Economia do Turismo - O caso do investimento Português no estrangeiro no sector hoteleiro*. Unpublished PhD Thesis: Universidade de Aveiro.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and inter organizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, 164–182.
- Burpitt, W., & Rondinelli, D. (1998). Export decision-making in small firms: The role of organizational learning. *Journal of World Business*, vol. 33, nº 1, 51–68.
- Cancino, C. A., Bonilla, C. A., & Sánchez, M. P. (2009). *Determinants of international new ventures in Spain: The case of the SMEs of Madrid*. Working Papers in Organizational Economics, Universidad del Desarrollo, Facultad de Economía y Negocios, Santiago.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., & Gallego, M. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, vol. 44, nº 3, 311–322.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, nº 5, 713-731.
- Cumming, D., Sapienza, H., Siegel, D., & Wright, M. (2009). International entrepreneurship: managerial and policy implications. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, nº 4, 283–296.
- Dana, L.-P., & Richard W. Wright. (2004). Emerging paradigms on international entrepreneurship. Em L.-P. Dana (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 3-15). Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms: The role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, vol. 24, nº 4, 409–419.
- De Clercq, D., Sapienza, H., Yavuz, R., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, vol. 27, 143–165.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, vol. 28, 316-334.

- Ibrahim, A. B. (2004). Internationalization: motive and process. Em L.-P. Dana (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 129-136). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, vol. 64, 1004-1010.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network. Em N. Hood, & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies In Global Competition* (pp. 287-314). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol.8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, 11-24.
- 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*, vol. 40, 1411-1431.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, nº 2, 124-141.
- Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, vol. 26, nº 4/5, 439-452.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research : an applied orientation*. Pearson : Prentice Hall.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 5, 902-906.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, vol. 9, nº 6, 469-487.
- Meyer, K., & Gelbuda, M. (2006). Process perspectives in international business research in CEE. *Management International Review*, vol. 46, nº 2, 43-164.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, nº 5, 537-553.
- Rebocho, P. (2010). *A Internacionalização das PME no Período 2008/2010*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Santos, J., Ferreira, M., & Reis, N. (2012). Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 438-452.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2011). Entry Learning, Age at Internationalization, and Foreign-Venture Performance of Young Technology Firms. *Schmalenbach Business Review*, vol. 63, nº 3.
- Simões, V. C. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. *ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.)*.
- Teixeira, S. L. (2003). Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as PME. Aplicação à indústria portuguesa do calçado. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, volumen I. Organización de Empresas: Estrategia Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas*, (pp. 505-514). Lugo.

