

**INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE – A IMPORTÂNCIA DAS
COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES E DAS REDES RELACIONAIS**

**EARLY INTERNATIONALIZATION - THE IMPORTANCE OF SKILLS AND
RELATIONAL NETWORKS**

C. Azevedo Lobo (cadsa@upt.pt)

Universidade Portucalense, Portucalense Institute for Legal Research - IJP

Reserach Unit in Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP) - UA

I. Maldonado (ianm@upt.pt)

Universidade Portucalense

Reserach Unit in Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP) - UA

RESUMEN

Baseado na avaliação das opiniões de diferentes empresários, este estudo procura averiguar qual a importância atribuída a diversos fatores considerados potenciadores/indutores do processo de internacionalização por parte das empresas que se internacionalizam cedo no seu ciclo de vida. São considerados fatores como as redes relacionais, as competências específicas dos empresários e a experiência internacional dos colaboradores. O estudo empírico é efetuado com base numa amostra de 320 empresas portuguesas sendo utilizadas metodologias de Análise Exploratória de Dados e metodologias de Inferência Estatística Univariada. Foram encontradas evidências da importância para os empresários portugueses das Redes Relacionais, bem como das Competências Específicas dos Colaboradores, da Experiência Internacional dos Colaboradores, em consonância com a Teoria das Redes, a Teoria do Capital Humano, a Teoria das International New Ventures, a Population Ecology Approach e com a Attention Based View.

ABSTRACT

Based on the evaluation of the opinions of different entrepreneurs, this study seeks to determine the importance attributed to several factors considered as inducers of the internationalization process by companies that are internationalized early in their life cycle. Factors such as the relational networks, entrepreneurs' specific skills and international experience of employees are considered. The empirical study is conducted on a sample of 320 Portuguese companies being used Data Exploratory Analysis methodologies and Univariate Statistical Inference methodologies. Evidence was found of the importance for Portuguese entrepreneurs of Relational Networks, as well as the specific competences of the employees, the International Experience of employees, in line with Network Theory, the Human Capital Theory, the Theory of International New Ventures, the Population Ecology Approach and the Attention based View.

PALABRAS CLAVE: INTERNACIONALIZACIÓN, HABILIDADES, REDES

1. INTRODUÇÃO

Os estudos existentes sobre a internacionalização de novas empresas têm sido dominados por dois principais modelos teóricos. O primeiro modelo é sobre a teoria de processo de internacionalização, inicialmente desenvolvido em obras tais como Johanson e Wiedersheim - Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Mattson (1988). O segundo é o modelo das INV (international new ventures), em primeiro lugar proposto por Oviatt e McDougall (1994) e McDougall et al. (1994).

De acordo com a teoria do processo de internacionalização, as empresas entram em novos mercados de forma gradual, comprometendo lentamente os seus recursos no desenvolvimento de atividades de exportação. O processo avança assim em etapas, à medida que as empresas começam por se desenvolver localmente antes de se expandirem para mercados externos (Johanson & Vahlne, 1990).

O modelo dos novos empreendimentos internacionais (INV), por outro lado, afirma que algumas PME jovens se internacionalizam rapidamente, exportando para mercados distantes praticamente desde a sua criação. Assim, em vez de seguirem um processo de internacionalização gradual, essas empresas entram no comércio internacional quase que imediatamente, sem esperar até que tenham adquirido experiência no mercado doméstico.

A crescente popularidade desta nova perspectiva sobre "novos empreendimentos internacionais" criou um corpo de literatura sobre a problemática do início da internacionalização. Um fluxo crescente de pesquisas sobre novos empreendimentos internacionais tem 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 (McDougall & Oviatt, 2000; Cumming et al., 2009; Keupp & Gassmann, 2009 e Duarte et al., 2012). O conhecimento ou experiência organizacional, ou sua falta, era uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 1977, 1990). A esta perspectiva, De Clercq et al. (2005, p. 409) denominam de behavioral view of internationalization. No entanto, Oviatt e McDougall (1994) reconheceram que fatores individuais, como o conhecimento experimental do mercado externo (ou experiência internacional), também podem influenciar o ritmo e o início da internacionalização. A perspectiva sobre "novos empreendimentos internacionais" enfatiza, assim, o papel do conhecimento individual para argumentar que os empreendimentos internacionais não precisam de experiências organizacionais, rotinas ou capacidades para entrar mais cedo, no seu primeiro mercado externo. Pelo contrário, as experiências passadas de fundadores e outros gestores chave podem substituir tais deficiências (Oviatt e McDougall, 1994; Javalgi e Todd, 2011). O conhecimento individual organizacional sobre os mercados exteriores à empresa pode, assim, ajudar a empresa a "saltar" os processos incrementais sugeridos pela perspectiva dos Estágios (Oviatt & McDougall, 2005; Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne et al., 2012 e Vahlne & Johanson, 2013). A esta abordagem, De Clercq et al. (2005) chama strategic choice view.

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) fazem referência à pertinência da teoria das redes que compreende uma permuta de recursos entre empresas. Estes autores 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 Henriques (2000) afirma que relações potencialmente conflituosas e de interesses divergentes passam a ser vistas pelas partes como parcerias colaborativas em torno de um objetivo comum. Santos et al. (2012) e Ibeh e Kasem (2011) afirmam que as redes são ainda de maior importância para as PME a quem faltam recursos humanos, técnicos e financeiros, para conseguirem internacionalizar as suas operações sozinhas. A integração numa rede provavelmente irá fortalecer a competitividade das empresas no mercado internacional. Ser membro de uma rede proporciona uma variedade de benefícios técnicos, financeiros e talvez mais importante ainda, conhecimentos sobre o mercado externo possibilitando uma redução dos riscos da distância psicológica.

Sendo assim, parece ainda 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.

Fernhaber e Li (2013) fazem uma outra abordagem à importância do conhecimento na Teoria das Redes. Estes autores proporcionam-nos uma perspectiva diferente sobre esta teoria e que se enquadra na chamada Attention Based View. As redes de relações já estabelecidas contribuem eficazmente para construir a base de conhecimento de uma empresa, o que por sua vez, estabelece as bases para que esta seja capaz de reconhecer e valorizar as oportunidades internacionais (Casillas et al., 2009; Fernhaber & Li, 2013). Apesar de poderem estar presentes no ambiente externo várias fontes de exposição internacional, a chamada “racionalidade limitada” da Attention-based View (Ocasio, 1997, 2011), impede os gestores das NV de captar a informação relacionada com todas as oportunidades internacionais e de afetar a mesma quantidade de atenção às exposições internacionais. As diferentes relações de rede podem assim proporcionar aos empresários, apoio no sentido de direcionar a sua atenção para as oportunidades internacionais mais adequadas à situação de cada empresa.

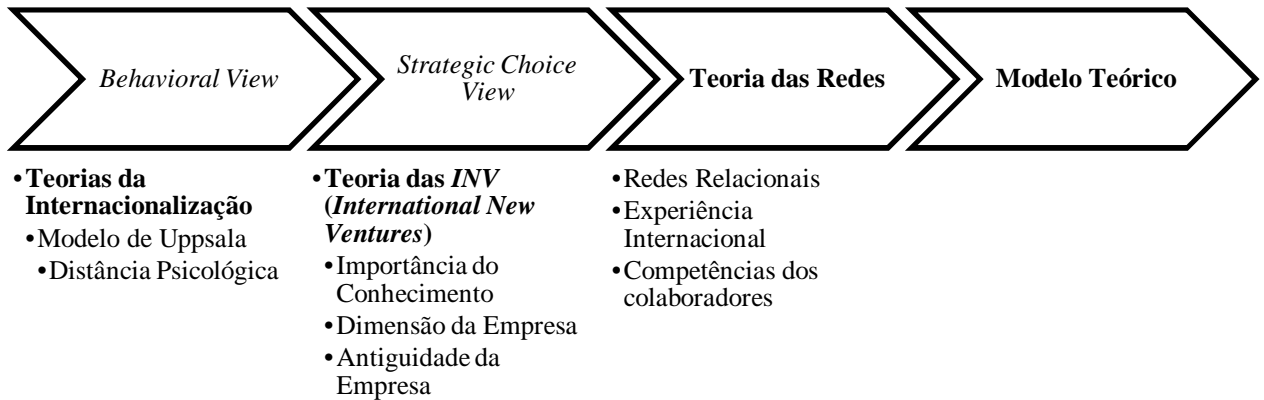
Outra perspectiva é a da motivação que direciona os empresários no sentido da internacionalização que também tem sido atribuída, como vimos, a forças externas. Os defensores da abordagem da Ecologia Populacional argumentam que forças externas como a concorrência e também traços específicos de personalidade conduzem o empresário a procurar outras oportunidades em mercados estrangeiros, a fim de sobreviver (Westhead et al., 1998). Segundo Ibrahim (2004) para obter uma melhor compreensão sobre a decisão do empresário de internacionalizar, devemos entender a sua mente e as suas características empreendedoras. 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 tolerância a contextos de incerteza (Ibrahim & Ellis, 2002). Também foi argumentado que a escolha de uma carreira empreendedora está relacionada com fatores externos, como a cultura (Dana, 1993).

Evidências de alguns estudos empíricos revelam também que a própria dimensão da empresa tem impacto na decisão de internacionalização, nomeadamente no modo de entrada. 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 e Fletcher & Harris, 2012). 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. Sendo assim, as limitações encaradas pelas pequenas empresas obriga-as a procurar soluções que minimizem os riscos e o grau de compromisso e a utilizar tendencialmente parcerias para se internacionalizarem (Acs et al., 1997). Mais ainda, segundo Gatignon e Anderson (1988), quando as empresas são relativamente mais pequenas que os seus concorrentes tendem a usar relações de parceria, mas quando são maiores, em termos relativos, evitam essas alianças.

2. MODELO TEÓRICO

Com base na revisão teórica apresentada de forma resumida no ponto 1, foi estabelecido o Modelo Teórico no qual assentará este estudo empírico e que pode então ser representado pelo esquema seguinte:

FIGURA 1 – Modelo teórico



Elaboração própria

Definido o modelo teórico, decidimos então focar a nossa atenção nos seguintes “fatores indutores da internacionalização empresarial”: nas Redes Relacionais (Johanson & Mattsson, 1988; Leiblein & Reuer, 2004; Oviatt & McDougall, 1995; Casillas et al., 2009; Breda, 2010; De Clercq et al., 2012 e Fernhaber & Li, 2013) e nas variáveis relacionadas com a Experiência/Competências: Competências específicas dos colaboradores (Westhead et al., 1998 e Ibrahim, 2004), e Experiência internacional dos colaboradores (Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Oviatt & McDougall, 1994 e De Clercq et al., 2005), que vamos considerar como o 1º grupo das Variáveis Endógenas.

Optamos ainda por incluir algumas variáveis importantes, retiradas da revisão teórica feita anteriormente e que poderão contribuir para diferenciar as empresas em grupos distintos. Para isso incluímos a idade da empresa (Oviatt & McDougall, 1994; De Clercq et al., 2012; Fernhaber & Li, 2013 e Milanov & Fernhaber, 2013) e a dimensão da empresa (Brito, 1993; Lorga, 2003; Desse et al., 2008 e Breda, 2010). Este será o 2º grupo das Variáveis Endógenas.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho pretende-se averiguar se existem diferenças na importância atribuída pelos empresários e gestores de empresas portuguesas, que se internacionalizam cedo no seu ciclo de vida, aos diferentes fatores potenciadores da internacionalização. 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 outras variáveis como a idade da empresa e a sua dimensão podem funcionar como “agentes potenciadores ou indutores” para o processo de internacionalização da empresa.

Com o intuito de atingir os objetivos a que nos propomos, decidimos testar as seguintes hipóteses de investigação, que derivamos do nosso Modelo Teórico:

H.A.: O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

E mais concretamente:

HA.1: O grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

HA.2: O grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

HA.3: O grau de importância atribuído às “redes relacionais” depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos));

- HA.4: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;
- HA.5: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;
- HA.6: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às “redes relacionais”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;
- HA.7: O grau de importância atribuído pelos empresários às outras variáveis (nomeadamente à “Antiguidade da Empresa”) depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos)).

H.B: As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais (formais/ informais)” como importantes para a sua internacionalização.

Para atingir estes objetivos optamos por uma abordagem quantitativa e utilizamos como instrumento de pesquisa um inquérito por questionário intitulado: “Fatores que contribuem para a efetivação da internacionalização empresarial”. Em termos estruturais o questionário dividiu-se em duas partes:

- i) Questões sobre as características gerais da empresa e também sobre a sua inserção no mercado internacional;
- ii) Questões sobre os fatores com maior impacto na internacionalização.

Na primeira parte do questionário recolheu-se informação sobre: o ano de constituição da empresa e sobre o ano de início da internacionalização, de forma a calcular posteriormente a “idade” da empresa no início do processo de internacionalização e também o número de anos de presença internacional e aferir da importância desses fatores; a dimensão da empresa para verificar se esta variável tem influência nas respostas dos empresários; as modalidades de internacionalização adotadas pela empresa, para que se pudesse subdividir os respondentes em grupos focais e a percentagem de negócios que resultam da internacionalização, para que fosse possível relacionar com a importância atribuída às variáveis potenciadoras da internacionalização. Na segunda-parte, com a descrição do processo de internacionalização recolheu-se informação sobre a importância atribuída aos potenciais fatores indutores da internacionalização empresarial. Pelas razões já anteriormente apresentadas na fundamentação dos objetivos desta investigação consideramos estes fatores como o alvo preferencial do nosso estudo. Recolheu-se também informação sobre as determinantes da internacionalização bem como dos principais obstáculos encontrados nesse processo. Estas variáveis não foram depois exploradas, uma vez que se optou por dar especial atenção aos fatores indutores da internacionalização e à análise dos seus resultados, pelas razões já adiantadas anteriormente e principalmente por serem temas já inúmeras vezes tratados noutros trabalhos científicos como Martens e Freitas (2007), Dias (2007), Chagas e Siqueira (2010), Lejpras (2009), Marcos (2010), Rebocho (2010), Macedo (2010), entre outros. Ainda na segunda parte do questionário colocou-se um conjunto de questões de avaliação mais qualitativa, procurando-se explorar e aprofundar a vertente meaning-centred de algumas variáveis como as redes relacionais e as competências empreendedoras.

A principal questão colocada e que diz respeito às variáveis indutoras da internacionalização é: “Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa?”: Antiguidade da empresa, Dimensão da empresa (volume de negócios), Competências específicas dos Colaboradores da empresa, Experiência internacional do (s) colaborador (es), Forte propensão empreendedora e para assumir riscos por parte dos principais colaboradores e órgãos de direção da empresa, Proximidade territorial aos novos mercados, Proximidade linguística aos novos mercados, Proximidade cultural aos novos mercados, Rede de contactos existente no país de acolhimento, Sistema de incentivos/apoios à internacionalização, Outra (s).

Todas as variáveis foram escolhidas com base na Revisão da literatura efetuada e oportunamente apresentadas e referenciadas no ponto 2 referente ao Modelo Teórico. O questionário foi enviado por correio eletrónico para as “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. O inquérito foi publicitado do dia 15 de abril a 31 de dezembro de 2013, garantindo-se aos inquiridos a confidencialidade das respostas. Durante o mês de abril de 2013 fez-se o primeiro envio dos questionários e no mês de setembro de 2013 fez-se o seu reenvio, bem como o seguimento telefónico da maioria dos inquéritos enviados, reforçando o pedido do seu preenchimento. Conseguimos recolher um total de 320 respostas válidas (amostra), num total de 8103 empresas (população de estudo), ou seja aproximadamente 4% de taxa de resposta.

Com base nas respostas obtidas, verificamos que quase 50% das empresas respondentes podem ser consideradas como early internationals, uma vez que se internacionalizaram no máximo com 6 anos de “idade” (menos de 7 anos).

TABELA 1 - Número de anos sem internacionalização

Anos sem Internacionalização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 7	156	49%	49%
7-20	106	33%	82%
Mais de 20	58	18%	100%
Total	320	100%	

Elaboração própria

No inquérito realizado recorreu-se a uma escala ordinal para os inquiridos atribuírem uma classificação aos diferentes itens de acordo com a escala tipo Likert de 5 pontos (escala de importância), consistente, como já referido, com estudos de Cordeiro (2009), Honório (2006) e Blomstermo et al. (2004). As categorias de classificação são: “nada importante”, “pouco importante”, “medianamente importante”, “muito importante” e “extremamente importante”. O tipo de escala ordinal utilizado no nosso questionário é classificado por Hill e Hill (2008), como uma “escala de avaliação”.

Os dados recolhidos, desde Abril até Dezembro de 2013, foram analisados aplicando uma combinação de técnicas estatísticas simples, com técnicas estatísticas multivariadas, utilizando o software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), que é o programa mais utilizado pelos pesquisadores das ciências sociais segundo Marôco (2011).

Dada a natureza da base de dados a explorar e os objetivos da pesquisa, utilizamos metodologias de Análise Exploratória dos dados (medidas de estatística descritiva) e metodologias de Inferência Estatística Univariada (aqui efetuaram-se análises inferenciais confirmatórias com Testes de hipóteses adequados às variáveis em estudo e comparações múltiplas de médias, de acordo com Marôco (2011)).

4. ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS - MEDIDAS DESCRITIVAS (ANÁLISE ESTATÍSTICA SIMPLES)

Com base nas respostas obtidas ao inquérito, foi efetuado o tratamento dos dados, calculados a moda e percentis e elaborado o diagrama de extremos e quartis apresentados de seguida. Relativamente à questão: “Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa?” colocada aos empresários e gestores inquiridos, os resultados obtidos numa escala de resposta de 1 -“nada importante” a 5- “extremamente importante”, foram os seguintes:

TABELA 2 - Moda e percentis

		Antiguidade da Empresa	Dimensão da empresa	Competências específicas dos colaboradores	Experiência internacional dos colaboradores	Rede de contactos no país de acolhimento
N	Valid	317	314	320	319	319
	Miss.	3	6	0	1	1
Moda		3	4	4	4	4
Percentis	25	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	75	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00

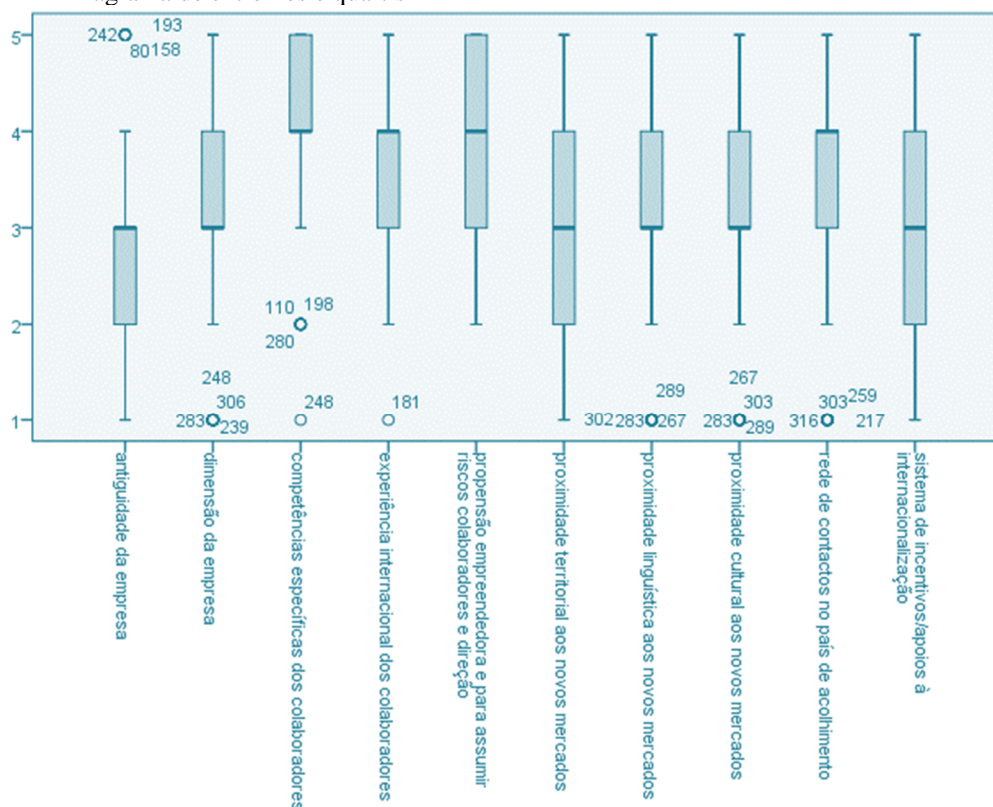
Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Pode constatar-se que para as variáveis: Dimensão da Empresa, Competências Específicas dos Colaboradores, Experiência Internacional dos Colaboradores e Rede de Contactos no País de Acolhimento, a resposta mais frequente dos empresários é “muito importante” (Moda = 4).

Por outro lado, o fator considerado pelos empresários como de menor importância, ainda que “medianamente importantes” (Valor Modal = 3) é a Antiguidade da Empresa.

Para além disso, o Percentil 50 (Mediana) apresenta o valor 4 (Muito importante) para as variáveis Experiência Internacional dos Colaboradores e Rede de Contactos no País de Acolhimento, significando isso que 50% das empresas inquiridas consideram estas variáveis no máximo 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 (1º Quartil) se pode concluir que 75% das empresas inquiridas consideram esta variável como “extremamente importante”.

FIGURA 2 - Diagrama de extremos e quartis



Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Podemos aferir desta representação gráfica que a variável que apresenta maior homogeneidade (menor dispersão) relativamente às respostas dos empresários é a variável Competências Específicas dos Colaboradores. Mais ainda, todos os empresários consideram esta variável entre “medianamente importante” (3) a “extremamente importante” (5). Finalmente podemos verificar que as variáveis Experiência Internacional dos Colaboradores e Rede de Contactos no País de Acolhimento têm comportamentos idênticos entre si, com a Mediana a situar-se no valor 4 (muito importante), o que significa que 50% dos empresários inquiridos consideram estas variáveis entre “muito importantes” a “extremamente importantes”, tal como acontece com as Competências Específicas dos Colaboradores.

Efetuada a exploração descritiva dos dados estatísticos, de seguida apresentaremos os resultados obtidos no âmbito da Inferência Estatística.

5. ANÁLISE INFERENCIAL – TABELAS DE CONTINGÊNCIA - ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

5.1. MATURIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA VS. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS COLABORADORES

Para avaliar se o grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos)) recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (χ^2) de independência, seguido do Teste de *Fisher*. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

As nossas hipóteses estatísticas são H_0 : A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa vs. H_1 : A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores não é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Para que se possa aplicar com rigor o Teste do Qui-Quadrado (χ^2) têm de se verificar as 3 condições seguintes: i) $N > 20$; ii) todos os E_{ij}^j sejam superiores a 1; iii) pelo menos 80% dos E_{ij} sejam superiores a 5 (Marôco, 2011, p. 104).

Tal como se pode ler na nota de rodapé da tabela seguinte o “ E_{ij} mínimo esperado é 0,98” o que viola a 2ª condição referida. Por esta razão efetuou-se de seguida o Teste de *Fisher*. O Teste de *Fisher* é um teste não paramétrico exato que pode ser utilizado para comparar duas ou mais amostras independentes de pequena dimensão quanto a uma variável qualitativa. Este teste pode ser utilizado em alternativa ao teste do χ^2 quando este não se deve aplicar (Marôco, 2011, p. 108).

TABELA 3 – Testes do Qui-Quadrado

	Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	20.345 ^a	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	21.511	4	.000	.000		
<i>Fisher's Exact Test</i>	20.133			.000		
Linear-by-Linear Association	7.906 ^b	1	.005	.005	.003	.001
N of Valid Cases	319					

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,98.

b. The standardized statistic is -2,812.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Como se pretende testar as mesmas hipóteses que no teste do χ^2 , e como a probabilidade de significância para o teste de *Fisher* bilateral (“*Exact Sig. 2-sided*”) é = 0.000, rejeitamos a hipótese H_0 de que a importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, ou seja concluímos que a importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

No ponto 6, aquando da análise dos Testes não paramétricos, testaremos a hipótese de que as empresas com internacionalização precoce (grupo 1) atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores do que as empresas com internacionalização mais tardia (grupo 2).

5.2. MATURIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA VS. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DOS COLABORADORES

Para avaliar se o grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (χ^2) de independência, seguido do Teste de *Fisher*. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

As nossas hipóteses estatísticas são H_0 : A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa vs. H_1 : A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores não é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

¹ Frequências esperadas supondo H_0 verdadeira.

Tal como se pode ler na nota de rodapé da 2ª tabela seguinte, existem “3 células (30%) com E_{ij} inferior a 5” o que viola a 3ª condição de aplicabilidade do teste do χ^2 referida. Por esta razão efetuou-se de seguida o Teste de Fisher.

TABELA 4 - Testes do Qui-Quadrado

	Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	11.198 ^a	4	.024	.016		
Likelihood Ratio	11.648	4	.020	.018		
Fisher's Exact Test	11.184			.015		
Linear-by-Linear Association	3.914 ^b	1	.048	.055	.028	.008
N of Valid Cases	320					

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

b. The standardized statistic is -1.978.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Como a probabilidade de significância para o teste de Fisher bilateral (“Exact Sig. 2-sided”) é = .015, rejeitamos a hipótese H_0 de que a importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, isto é, a importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Mais à frente, aquando da análise dos Testes não paramétricos, testaremos a hipótese de que as empresas com internacionalização precoce (grupo 1) atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores do que as empresas com internacionalização mais tardia (grupo 2).

5.3. MATURIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA VS. REDE DE CONTACTOS NO PAÍS DE ACOLHIMENTO

Para avaliar se o grau de importância atribuído à Rede de Contactos no País de Acolhimento depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (χ^2) de independência. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

As nossas hipóteses estatísticas são H_0 : A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa vs. H_1 : A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento não é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

Tal como se pode ver na tabela seguinte, estão asseguradas as condições de aplicabilidade do teste do χ^2 referidas. Contudo, como a probabilidade de significância para o teste do χ^2 bilateral (“Exact Sig. 2-sided”) é = .530, conservamos a hipótese H_0 e concluímos que a importância atribuída às Redes de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa.

TABELA 5 - Testes do Qui-Quadrado

	Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	3.197 ^a	4	.525	.530		
Likelihood Ratio	3.201	4	.525	.536		
Fisher's Exact Test	3.234			.522		
Linear-by-Linear Association	.020 ^b	1	.889	.915	.466	.042
N of Valid Cases	319					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.34.

b. The standardized statistic is -.140.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

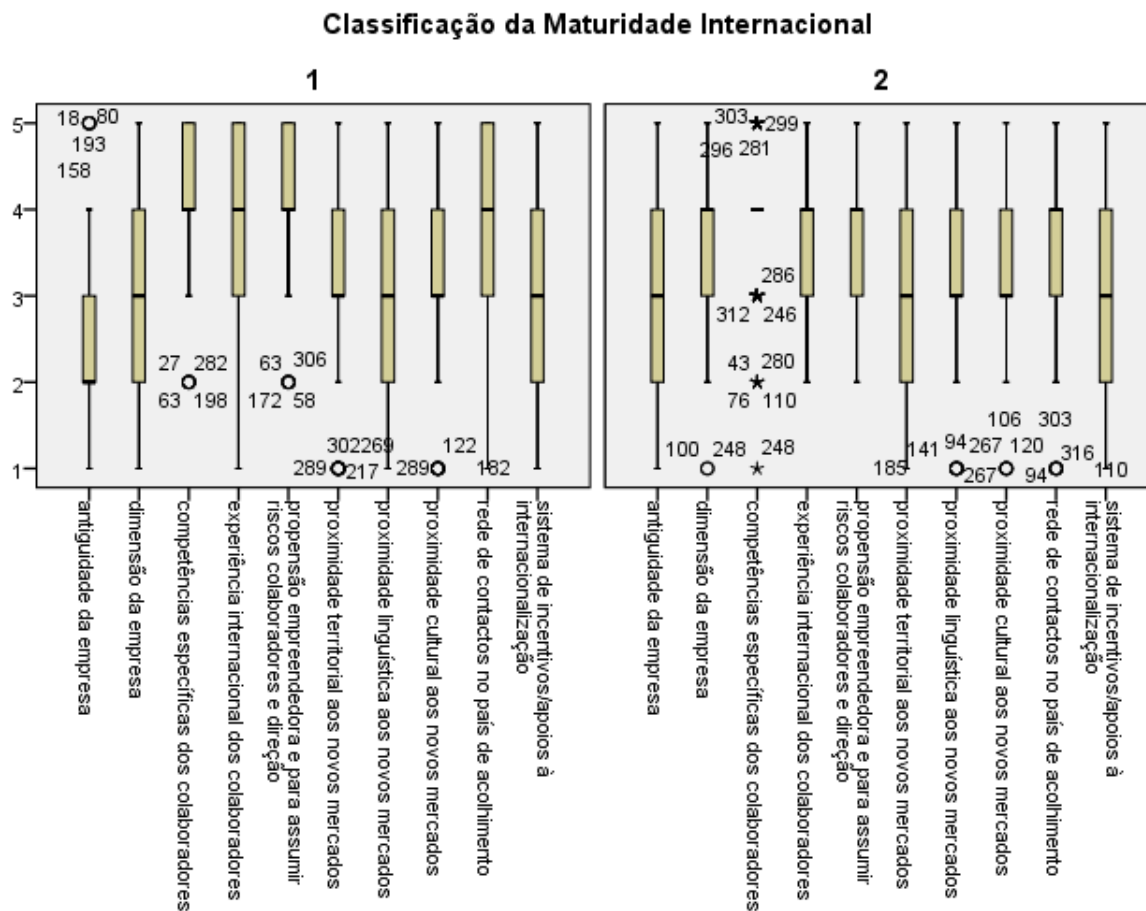
6. TESTES NÃO PARAMÉTRICOS PARA COMPARAÇÃO DE MÉDIAS (TESTE DE *WILCOXON-MANN-WHITNEY*)

O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* ou, simplesmente, teste de *Mann-Whitney* é o teste não paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2011, p. 307). Este teste pode também ser utilizado como alternativa ao teste *t-Student* (que serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes (Marôco, 2011, p. 199)), nomeadamente quando os pressupostos deste teste não são válidos (por exemplo, variâncias heterogêneas e muito enviesadas). Uma vez que, segundo o teste *de Kolmogorov-Smirnov e Teste de Levene*, os pressupostos da normalidade e da homogeneidade de variâncias não eram válidos (acrescido do facto de as variáveis serem ordinais), não se devem utilizar testes paramétricos, (Marôco, 2011, pág. 185).

Para estudar o efeito da Maturidade internacional das empresas (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos), segundo De Clercq et al., 2012)) sobre a classificação da importância das variáveis dependentes que estamos a estudar, agruparam-se as empresas em 2 grupos (1- *early-internationals*; 2- Não *early-internationals*). Com o objetivo de avaliar se a maturidade internacional afetava significativamente a opinião dos empresários quanto à importância das diferentes variáveis procedeu-se ao teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* (teste não paramétrico) como descrito em Marôco (2011). Utilizou-se o *software* SPSS Statistics (v.20, IBM SPSS, Chicago, IL). Como temos 1 fator e 2 grupos de empresas, (1 e 2), foi necessária posteriormente a comparação das médias das ordens. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I (α) de .05 e apresentam-se em Anexo os outputs da análise estatística efetuada.

A figura seguinte ilustra as distribuições dos graus de importância atribuídos pelos empresários dos 2 grupos de empresas às variáveis em estudo.

FIGURA 3 - Diagrama de Extremos e Quartis (Classificação da Maturidade Internacional)



Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

(Distribuição do grau de importância atribuído pelos empresários (do grupo 1 e 2 da Maturidade Internacional) às diferentes variáveis)

O teste de *Mann-Whitney* indica que ocorrem diferenças significativas entre os dois grupos de empresas (*Asymp. Sig. (2-tailed)*), para as variáveis Dimensão da Empresa ($p = .006$), Antiguidade da Empresa ($p = .006$), Competências Específicas dos Colaboradores ($p = .024$) e Experiência Internacional dos Colaboradores ($p = .001$), tal como se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 6 - Teste de *Mann-Whitney* (Maturidade Internacional)

	Test Statistics ^a			
	antiguidade da empresa	dimensão da empresa	competências específicas dos colaboradores	experiência internacional dos colaboradores
Mann-Whitney U	10397.500	10212.000	11069.500	10159.500
Wilcoxon W	22332.500	21840.000	24599.500	23525.500
Z	-2.731	-2.762	-2.264	-3.281
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (1-tailed)	.003	.003	.012	.000
Point Probability	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: Classificação da Maturidade Internacional

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Sendo assim, procederemos agora a comparações das médias das ordens para comparação dos dois grupos de empresas.

Comparação das Médias das Ordens

A hipótese de que as empresas com “Internacionalização precoce” (X1) atribuem menor importância (medida numa escala ordinal de 1-nada importante a 5- extremamente importante) a variáveis como Antiguidade da Empresa e Dimensão da Empresa, e maior importância a variáveis como Competências Específicas dos Colaboradores e Experiência Internacional dos Colaboradores, comparativamente às empresas com “Internacionalização mais tardia” (X2) foi avaliada pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, seguido da comparação das médias das ordens.

Todas as hipóteses foram confirmadas, tal como se pode comprovar pelas análises seguintes.

Uma vez que as diferenças observadas são estatisticamente significativas (Tabela 12) a comparação das médias das ordens (Tabela 13) apresenta os seguintes resultados:

Tabela 7 - Comparação Múltipla das Médias das Ordens das variáveis (Classificação da Maturidade Internacional)

	Ranks			
	Classificação da Experiência Internacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Antiguidade da empresa	1	154	145.02	22332.50
	2	163	172.21	28070.50
	Total	317		
Dimensão da empresa	1	152	143.68	21840.00
	2	162	170.46	27615.00
	Total	314		
Competências específicas dos colaboradores	1	156	171.54	26760.50
	2	164	150.00	24599.50
	Total	320		
Experiência internacional dos colaboradores	1	156	176.38	27514.50
	2	163	144.33	23525.50
	Total	319		

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

Antiguidade da Empresa:

- Uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (145.02) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (172.21), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à esquerda com $H1: F(X1) < F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .003 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \geq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, o que nos parece bastante lógico.

Dimensão da Empresa:

- Também para esta variável se verifica que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (143.68) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (170.46), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é então para o teste unilateral à esquerda com $H1: F(X1) < F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .003 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \geq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, o que nos parece também bastante aceitável.

Competências Específicas dos Colaboradores:

- Relativamente a esta variável e uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (171.54) é, neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (150.00), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita com $H1: F(X1) > F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .012 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \leq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como previmos.

Experiência Internacional dos Colaboradores:

- No que diz respeito à Experiência internacional dos colaboradores, visto que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (176.38) é, também neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (144.33), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é também para o teste unilateral à direita com $H1: F(X1) > F(X2)$. Sendo $p_{EU} = .000 < \alpha = .05$ rejeitamos $H0: F(X1) \leq F(X2)$, concluindo que o grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como inicialmente previsto.

7. Conclusões

Remetendo as conclusões do nosso trabalho para as hipóteses de investigação derivadas do Modelo Teórico definido no ponto 2, analisamos os resultados dos inquéritos às opiniões dos empresários inquiridos, no sentido de confirmar se os fatores de maior importância se enquadram no modelo teórico escolhido nesta investigação (com especial destaque das variáveis relacionadas com as 'Redes Relacionais' e com as variáveis relacionadas com o 'Conhecimento/Aprendizagem') e tentamos perceber se a importância atribuída às variáveis escolhidas depende da 'Maturidade Internacional' da empresa (i.e., do facto da empresa ter iniciado a sua internacionalização de forma precoce ou não).

No que respeita a H.A.: *O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos), os resultados obtidos indicam que:*

- A importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior à Experiência Internacional dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.
- A importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;

- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância superior às Competências Específicas dos Colaboradores relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.
- A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos no País de Acolhimento.

Quanto a H.B., *As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais (formais/ informais)” como importantes para a sua internacionalização*, os resultados obtidos permitem concluir que:

- As empresas que atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores também são as que consideram mais importante a Rede de Contactos no País de Acolhimento.

O resumo de resultados obtidos é apresentado na Tabela seguinte:

TABELA 8 – Síntese de Resultados

Questão de Investigação H.A.: O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce (≤ 6 anos) vs internacionalização mais tardia (> 6 anos))?	
Resultado	Trabalhos Empíricos anteriores
O grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado consistente com Bruneel, et al. (2010) e Chandra, et al. (2009).
O grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado consistente com as conclusões de Casillas, et al. (2009) e Johanson e Vahlne (2009).
A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo-se então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos no País de Acolhimento (50% dos empresários inquiridos consideram esta variável como “extremamente importante”).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraria os resultados obtidos De Clercq, et al. (2012) e Casillas, et al. (2009); ▪ Mas é consistente com trabalhos de Coviello e Munro, (1997); Eriksson, et al. (2000); Sharma e Bloomstermo, (2003) e Fernhaber e Li (2013).
<p>O grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.</p> <p>O grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.</p> <p>Ambos os resultados vêm pôr em causa algumas das Teorias mais antigas e validar as novas abordagens das INV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraria as conclusões de Johansson e Vahlne, (1977,1990); ▪ Mas confirma trabalhos de McDougall, et al. (1994); McDougall e Oviatt, (2000) e Knight e Cavusgil, (2004)
Questão de Investigação H.B.: As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais” como importantes para a sua internacionalização?	
Resultado	Trabalhos Empíricos anteriores

<p>As variáveis estão significativa e positivamente correlacionadas, ainda que com fraco grau de correlação significando, ainda assim, que as empresas que atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores também são as que consideram mais importante a Rede de Contactos no País de Acolhimento.</p>	<p>▪ Resultado consistente com conclusões de DeClercq, et al. (2012)</p>
--	--

Elaboração própria

A análise aqui apresentada insere-se num estudo mais global da perspectiva dos empresários e gestores das empresas sobre a problemática da internacionalização e sobre quais os fatores que estes consideram como os mais importantes para a internacionalização da sua empresa. Tendo por base os resultados aqui apresentados, trabalhos futuros procurarão estudar uma amostra de maior dimensão e com maior representatividade de todos os setores de atividade, o que permitirá analisar com maior clareza as opiniões dos empresários de setores específicos e mesmo compará-las com as de empresários de outros setores.

BIBLIOGRAFIA:

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, vol.9, nº 1, 7–20.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, vol. 10, nº 3, 355–373.
- 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. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Faculdade de Economia do Porto, Working Paper nº38.
- 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 congenial and inter organizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, 164–182.
- 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.
- Chagas, A., & Siqueira, S. (2010). Características do Empreendedorismo Internacional Presente do Processo de Internacionalização das Empresas: uma abordagem teórica. *Revista eletrônica da Faculdade Adventista de Administração do Nordeste*, 12–20.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, vol. 26, nº 1, 30–61.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2013). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*.
- Churrua, A., & Garcia-Lomas, O. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid: Ed. Piramide.
- Cordeiro, C. (2009). *Spin offs de origem académica e processo de internacionalização. Um contributo empírico*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Coviello, N., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, vol. 6, nº 4, 361–386.
- 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. (1993). An inquiry into culture and entrepreneurship: case studies of business creation among immigrants in Montreal. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Sept., 16–27.
- 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.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: o caso ADIRA*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.
- Duarte, R. G., Castro, J. M., Cruz, A. L., & Miura, I. K. (2012). The role of interpersonal networks in the internationalization of higher education institutions. *Educação em Revista*, vol. 281, nº 1, 343-370.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, vol.28, nº 2, 337-360.
- Eriksson, K., Majkgard, A., & Sharma, D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, vol. 40, 307–328.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2010). The impact of interorganizational imitation on new venture international entry and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nº 1, 1–30.
- Ferreira, M. (2011). *Multinationals and subsidiaries: A bibliometric study on Ghoshal's managing across borders*. Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy, Working paper, nº 78.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, vol. 21, nº 4, 631-647.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, nº 2, 305-336.
- Hadjikhani, A. (1997). A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model. *Management International Review*, vol. 37, nº 2 - special issue, 43-66.

- Henriques, M. (2000). O Marketing Organizacional. Em C. Brito, & P. Lencastre (Coords.), Horizontes do Marketing. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). Investigação por Questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- Honório, L. C. (2006). Drivers Motivacionais da Internacionalização de Empresas Mineiras de Manufaturados. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, nº 3, 358-367.
- 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.
- Ibrahim, A., & Ellis, W. (2002). *Entrepreneurship and Small Business Management*, 4th edition. Iowa: Kendall/ Hunt Publishing Company.
- 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.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, 305-322.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, vol. 35, nº 3, 600-633.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, nº 2, 124-141.
- Leiblein, M., & Reuer, J. (2004). Building a foreign sales base: the role of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº 2, 285-307.
- Lejpras, A. (2009). Determinants of Internationalization: Differences between Service and Manufacturing SMEs. Berlin: Discussion Papers of Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Macedo, M. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Marcos, P. M. (2010). *Factores determinantes para a Internacionalização no sector do calçado português de luxo: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Martens, C., & Freitas, H. (2007). Orientação Empreendedora e a Internacionalização das Organizações. *Revista Eletrônica GIANTI*, 2-15.
- 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.
- Milanov, H., & Fernhaber, S. (2013). When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and mederating effects from a learning perspective. *Journal of Business Venturing*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.004
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, vol. 45, nº 3, 197-205.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 18, 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, vol. 22, 1286-1296.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 1, 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 2, 30-43.
- 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.
- Preece, S., Miles, G., & Baetz, M. (1998). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 14, 259-281.
- 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.
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, vol. 12, 739-753.
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.).
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, vol. 30, nº 3, 189-210.
- Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the Liability of Outsidership—The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, vol. 18, 224-232.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (1998). The internationalisation of new and small firms. *Frontier of Entrepreneurship Research*, 464.