



## International new ventures - the importance of competences, expertise and networks – additional problems for family firms?

**Carla Azevedo Lobo**

*REMIT, Universidade Portucalense*

[cadsa@upt.pt](mailto:cadsa@upt.pt)

**Isabel Maldonado**

*REMIT, Universidade Portucalense*

[ianm@upt.pt](mailto:ianm@upt.pt)

**Shital Jayantilal**

*REMIT, Universidade Portucalense*

[shital@upt.pt](mailto:shital@upt.pt)

### Resumo

Este estudo explora a importância das competências e redes relacionais no processo de internacionalização das PMEs portuguesas. Sendo de pequena dimensão e com recursos limitados, o processo de internacionalização é um grande desafio para as pequenas empresas, grupo onde podemos incluir as Empresas Familiares (EF). A pesquisa sobre “international new ventures” (INV) vem colocar em causa a ideia de que empresas pequenas e jovens tem dificuldade em internacionalizar as suas operações ou que só o fazem de forma gradual. Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) reforçam esta situação alegando que as EF podem não possuir a ampla gama de capacidades (como a deteção de oportunidades internacionais) necessárias para avançar com a internacionalização. Hall e Nordquist (2008) e Zhang e Ma (2009) afirmam que uma das desvantagens das EF em relação à internacionalização é a dificuldade em contratar e envolver gestores de fora do círculo familiar. Além disso, os gestores/proprietários destas empresas que tomam decisões estratégicas, como a de internacionalização, são geralmente mais avessos ao risco do que os gestores de outras empresas não familiares, pois têm muito mais a perder com o fracasso do projeto (Gómez-Mejía et al., 2007).





Um crescente fluxo de pesquisa em INV tentou entender as causas, processos e resultados da decisão das PME's em entrar em mercados estrangeiros. Um ponto comum diz respeito ao papel da aprendizagem e do conhecimento. O conhecimento organizacional, ou sua ausência, foi uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Uppsala School), mas a teoria INV reconheceu que fatores individuais como experiência internacional, experiência individual dos colaboradores e competências específicas dos colaboradores também podem influenciar o ritmo e especialmente o início do processo de internacionalização. Mais especificamente, algumas evidências empíricas recentes oferecem importantes contributos sobre a internacionalização de pequenas e novas empresas, mostrando que as empresas mais jovens são capazes de compensar sua experiência limitada através da experiência individual anterior dos membros da sua equipa de gestão e por meio de redes relacionais. Embora a internacionalização tenha sido um tópico proeminente no campo de pesquisa da EF, as novas abordagens que surgiram nas últimas décadas têm sido negligenciadas. Neste trabalho, pretendemos colmatar esta lacuna, concentrando-nos nas INV. A revisão da literatura destacou fatores como redes relacionais, competências específicas e experiência internacional dos trabalhadores como agentes indutores do processo de internacionalização da empresa. O nosso estudo empírico, realizado com 320 empresas portuguesas, através das metodologias de Análise Exploratória de Dados e Inferência Estatística Univariada, confirmou estes resultados. Este estudo lança esta questão de pesquisa futura em EF, com o objetivo de entender melhor as estratégias de internacionalização dessas empresas.

**Palavras chave:** Empresas familiares, “international new ventures”, competências, redes relacionais.





## 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 perspetiva 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 perspetiva dos Estágios (Oviatt & McDougall, 2005; Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne et al., 2012 e Vahlne & Johanson, 2013). A esta abordagem, De Clerq et al. (2005) chama *strategic choice view*. Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) reforçam esta situação alegando que as EF podem não possuir a ampla gama de capacidades e competências necessárias para avançar com a internacionalização. Hall e Nordquist (2008) e Zhang e Ma (2009) afirmam que uma das desvantagens das EF em relação à internacionalização é também a dificuldade em contratar e envolver gestores de fora do círculo familiar, gestores estes que podiam dispor das referidas competências.

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 extrema importância para as PME a quem faltam recursos humanos, técnicos e financeiros, para conseguirem internacionalizar as suas operações sozinhas. E serão ainda





mais para as EF pois tal como vimos Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) afirmam que as EF podem não possuir o leque alargado de capacidades e competências (como a deteção de oportunidades internacionais) necessárias para avançar com a internacionalização. Também segundo Graves & Thomas (2004, 2006) e Fernandez e Nieto (2005) a falta de competências e de capacidade de processamento de informação (Gomez-Mejia et al. 2010) dificulta as EF no seu processo de internacionalização. 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. No entanto, segundo Gallo & Pont (1996) se por um lado as EF são avessas a formar alianças, por outro há fatores facilitadores do processo, como uma orientação focada e comprometida no longo prazo (*stewardship perspective*), ou a rapidez no processo de tomada de decisão (Gallo & Garcia-Pont, 1996; Marin, Q. et al., 2017).

Fernhaber e Li (2013) fazem uma outra abordagem à importância do conhecimento na Teoria das Redes. Estes autores proporcionam-nos uma perspetiva 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. Este ponto de vista foi também explorado por Davis e Harvston (2000) e Graves e Thomas (2004) no que concerne às EF, que apresentam aqui muitas carências.



Outra perspetiva 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). No que concerne às EF, os gestores/proprietários destas empresas que tomam decisões estratégicas, como a de internacionalização são, como já vimos, geralmente mais avessos ao risco do que os gestores de outras empresas não familiares, pois têm muito mais a perder com o fracasso do projeto (Gómez-Mejía et al., 2007).

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

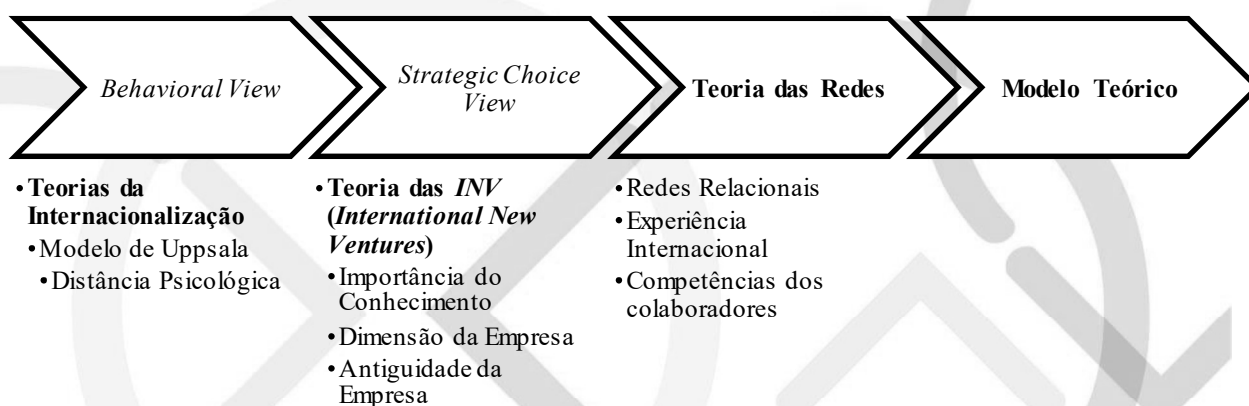


essas alianças. Este é então uma perspetiva e tópico de discussão onde podemos seguramente incluir as EF.

## 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 Fernaber & 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 ( $\leq 6$  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 ( $\leq 6$  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 ( $\leq 6$  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 ( $\leq 6$  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 ( $\leq 6$  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.

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. 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 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, utiliza mos 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)).

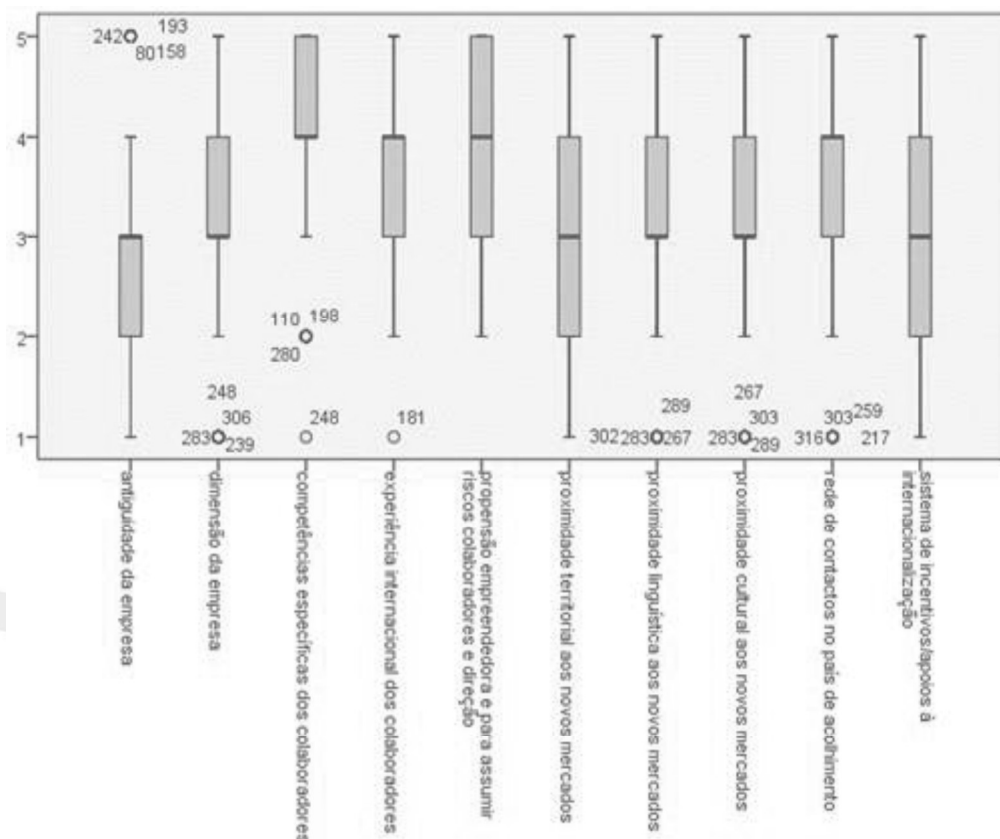
#### **4. Análise exploratória dos dados - medidas descritivas (análise estatística simples)**

Com base nas respostas obtidas ao inquérito, foi elaborado o diagrama de extremos e quartis apresentado 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:





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 ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos)) recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) de independência, seguido do Teste de *Fisher*. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) 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 ( $\chi^2$ ) têm de se verificar as 3 condições seguintes: i)  $N > 20$ ; ii) todos os  $E_{ij}$ <sup>58</sup> 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  $\chi^2$  quando este não se deve aplicar (Marôco, 2011, p. 108).

<sup>58</sup> Frequências esperadas supondo  $H_0$  verdadeira.



**Tabela 2 – Testes do Qui-Quadrado**

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probabi lity
Pearson Chi-Square	20.345 <sup>a</sup>	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 <sup>b</sup>	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  $\chi^2$ , 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, quando 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 ( $\chi^2$ ) de independência, seguido do Teste de *Fisher*. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) 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.

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  $\chi^2$  referida. Por esta razão efetuou-se de seguida o Teste de *Fisher*.

**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	11.198 <sup>a</sup>	4	.024	.016		
Likelihood Ratio	11.648	4	.020	.018		
Fisher's Exact Test	11.184			.015		
Linear-by-Linear Association	3.914 <sup>b</sup>	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 ( $\chi^2$ ) de independência. Considerou-se uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) 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  $\chi^2$  referidas. Contudo, como a probabilidade de significância para o teste do  $\chi^2$  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 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	3.197 <sup>a</sup>	4	.525	.530		
Likelihood Ratio	3.201	4	.525	.536		
Fisher's Exact Test	3.234			.522		
Linear-by-Linear Association	.020 <sup>b</sup>	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).

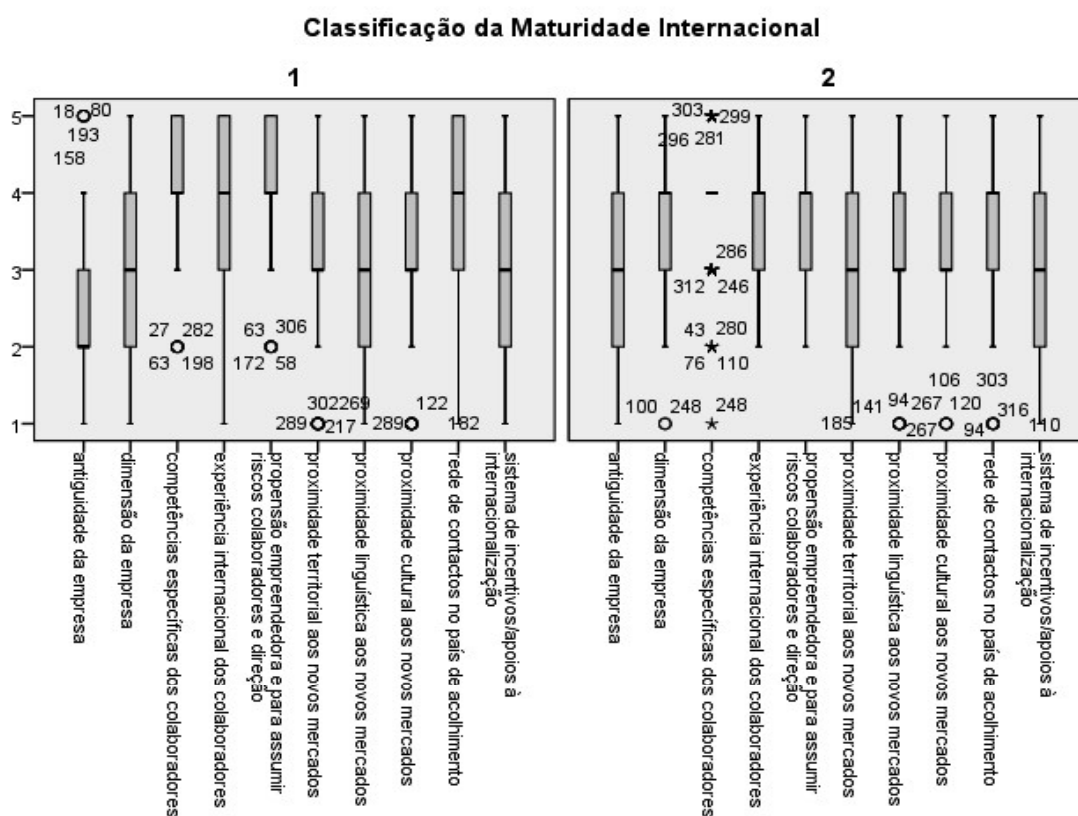
Para estudar o efeito da Maturidade internacional das empresas (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos), segundo De Clercq et al., 2012)) sobre a classificação da importância das variáveis



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 ( $\alpha$ ) 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 5 - Teste de *Mann-Whitney* (Maturidade Internacional)**

Test Statistics <sup>a</sup>				
	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 6 - 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  $H_1: F(X_1) > F(X_2)$ . Sendo  $p_{EU} = .000 < \alpha = .05$  rejeitamos  $H_0: F(X_1) \leq F(X_2)$ , 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.

## 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 ( $\leq 6$  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 7– Síntese de Resultados**

<b>Questão de Investigação H.A.:</b> O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$ 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.	▪ 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	▪ Resultado consistente com as conclusões de Casillas, et al. (2009) e Johanson e Vahlne (2009).





superior ao atribuído pelas 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-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"> <li>▪ Contraria os resultados obtidos De Clercq, et al. (2012) e Casillas, et al. (2009);</li> <li>▪ Mas é consistente com trabalhos de Coviello e Munro, (1997); Eriksson, et al. (2000); Sharma e Bloomsterm, (2003) e Fernhaber e Li (2013).</li> </ul>
<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"> <li>▪ Contraria as conclusões de Johansson e Vahlne, (1977,1990);</li> <li>▪ Mas confirma trabalhos de McDougall, et al. (1994); McDougall e Oviatt, (2000) e Knight e Cavusgil, (2004)</li> </ul>
<b>Questão de Investigação H.B.:</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
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado consistente com conclusões de DeClercq, et al. (2012)</li> </ul>

Elaboração própria

A análise aqui apresentada insere-se num estudo mais global da perspetiva 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.

Podemos então concluir que para os empresários responsáveis por empresas com internacionalização precoce, os fatores mais importantes são as Competências Específicas dos Colaboradores, a sua Experiência internacional e as Redes Relacionais, sendo estes tópicos de especial preocupação para os gestores/proprietários das EF, por todos os motivos já explicitados anteriormente.

Tendo por base os resultados aqui apresentados, trabalhos futuros poderão permitir analisar com maior clareza as opiniões de empresários especificamente de EF e permitir pesquisas futuras, com o objetivo de entender melhor as estratégias de internacionalização dessas empresas.

## 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 congenital 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.
- Fernandez, Z., Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and médium sized family businesses: Some influential factores. *Familiy Business Review*, vol. 18, nº 1, 77-89.
- 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.
- Gallo, M.A., & Pont, C.G. (1996). Important factors in family business internationalization. . *Familiy Business Review*, vol. 9, nº 1, 45-59.
- 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.
- Gomez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms:



Evidence from Spanish olive oil firms. *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, nº 1. 103-6-137

Gomez-Mejía, L.R., Makri, M., Kintana, M.L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, vol. 47, nº 2. 223-252

Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalization and Small Business*

Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, vol. 19, nº 3, 207-224

Hadjikhani, A. (1997). A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model. *Management International Review*, vol. 37, nº 2 - special issue, 43-66.

Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, vol. 21, nº 1, 51-69

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 GIANI*, 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 mediating 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.
- Marin, Q, Hernández-Lara, A.B., Campa-Planas, F. & Sánchez-Rebull, M.V.. Which factors improve performance of the internationalization process? Focus on family firms. *Applied Economics*, 49:32, 3181-3194.
- 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.
- Zhang, J. & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 26, 119-139.