

ESTRATÉGIA

## **EARLY INTERNATIONALIZATION ENHANCING FACTORS - COMPARATIVE STUDY FOR PORTUGUESE FIRMS BETWEEN 2014 AND 2019**

Carla Azevedo Lobo

Portucalense University – Department of Economics and Management REMIT – Research on  
Economics, Management and Information Technologies IJP – Portucalense Institute for Legal  
Research  
cadsa@upt.pt

Isabel Maldonado

Portucalense University – Department of Economics and Management REMIT – Research on  
Economics, Management and Information Technologies IJP – Portucalense Institute for Legal  
Research  
ianm@upt.pt

Luís Miguel Pacheco

Portucalense University – Department of Economics and Management REMIT – Research on  
Economics, Management and Information Technologies IJP – Portucalense Institute for Legal  
Research  
luisp@upt.pt

**RESUMO:** Com base numa revisão exaustiva da literatura esta investigação pretende 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, utilizando a avaliação das opiniões dos próprios empresários. São considerados fatores como as redes relacionais, as competências específicas dos empresários e a experiência internacional dos colaboradores. Esta investigação pretende, para além de determinar quais os fatores impulsionadores da estratégia de internacionalização destas empresas, aferir, através de um estudo comparado entre as perspetivas dos empresários em 2014 e em 2019, das possíveis oscilações nas estratégias internacionais dos empresários portugueses, durante o período de crise económica (2014) e um período pós-crise (2019). Para atingir estes objetivos utilizamos os dados de um questionário enviado para as “empresas exportadoras e/ou com interesse em exportar” da Base de Dados da AICEP - Portugal Global, em 2014 e posteriormente em 2019. Pretende-se assim confirmar os anteriores resultados em que 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.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização Precoce, Competências, Redes Relacionais

**ABSTRACT:** Based on an exhaustive review of the literature, this research aims to investigate the importance assigned to several factors considered as drivers of the internationalization process by companies that internationalize early in their life cycle, using the assessment of the entrepreneurs' own opinions. Factors such as the relational networks, the specific skills of entrepreneurs and the international experience of employees are considered. In addition to determining the drivers of the internationalization strategy of these companies, this research aims to assess, through a comparative

study between the entrepreneurs' perspectives in 2014 and 2019, the possible oscillations in the international strategies of Portuguese entrepreneurs, during the period of economic crisis (2014) and a post-crisis period (2019). To achieve these objectives, we used data from a questionnaire sent to "exporting companies and/or companies interested in exporting" from the AICEP - Portugal Global Database, in 2014 and later in 2019. The aim is to confirm the previous results in which evidence was found of the importance for Portuguese entrepreneurs of Relational Networks, as well as the Specific Skills of Employees, the International Experience of Employees, in line with the Network Theory, the Human Capital Theory, the International New Ventures Theory, the Population Ecology Approach and the Attention Based View.

**KEYWORDS:** Early Internationalization, Skills, Networks

---

## 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.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A crescente popularidade desta nova perspetiva 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 perspetiva, 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 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 obrigam-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.

Definimos o nosso modelo teórico focando 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).

Decidimos ainda 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).

### 3. METODOLOGIA

Para além de determinar quais os fatores impulsionadores da estratégia de internacionalização das empresas portuguesas pretende-se, neste trabalho, aferir, através de um estudo comparado entre as perspetivas dos empresários em 2014 e em 2019, das possíveis oscilações nas estratégias internacionais dos empresários portugueses, durante o período de crise económica (2014) e um período pós-crise (2019). Sendo assim, nesta investigação os objetivos são 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: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.2: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.3: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às “redes relacionais”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.4: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância “à idade da empresa”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.5: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à “dimensão da empresa”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

Dada a natureza da base de dados a explorar e os objetivos da pesquisa, utilizamos 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)).

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

Com base nas respostas obtidas ao inquérito, foi efetuado o tratamento dos dados, e elaborado o diagrama de extremos e quartis para as duas amostras: “early-internationals” – grupo 1 e “internacionalização mais tardia” – grupo 2. 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:

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

2014

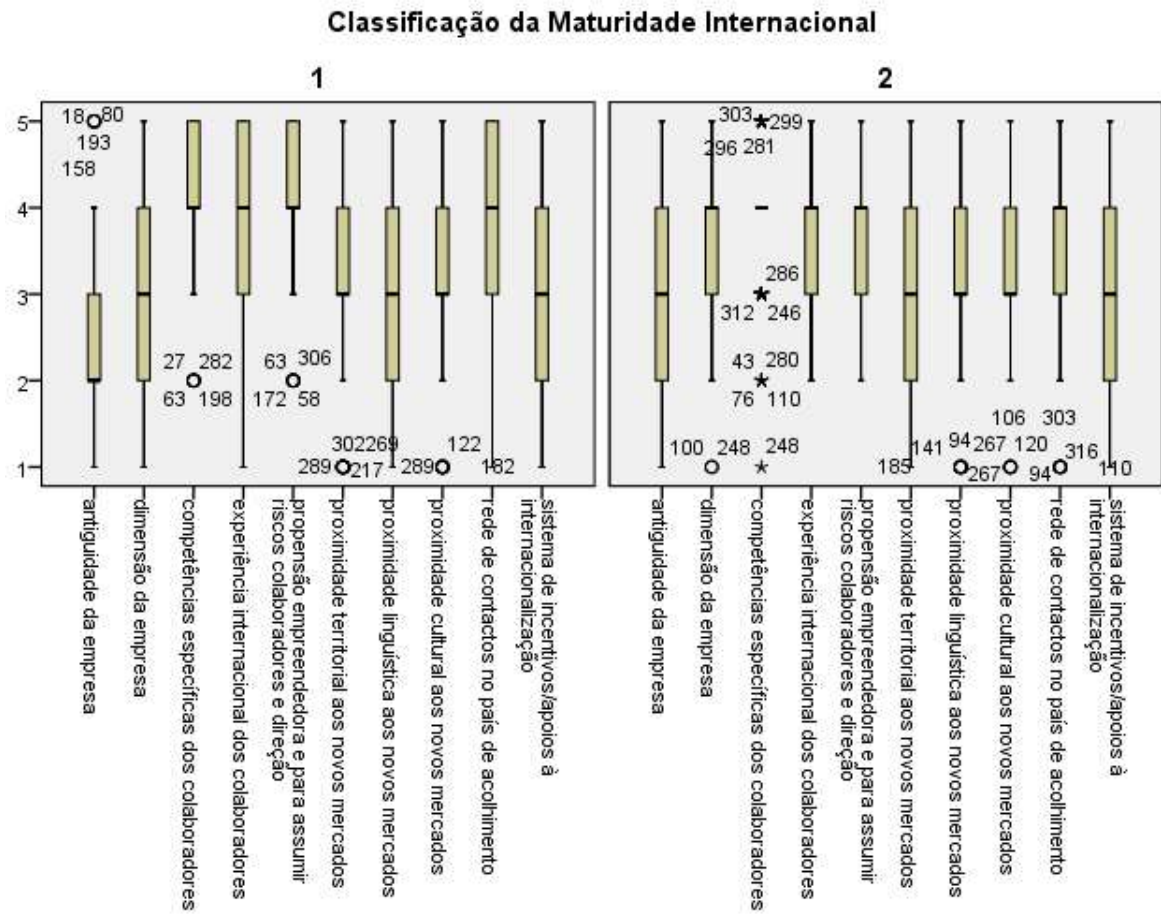


FIGURA 1 - Diagrama de extremos e quartis (2014); Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

2019

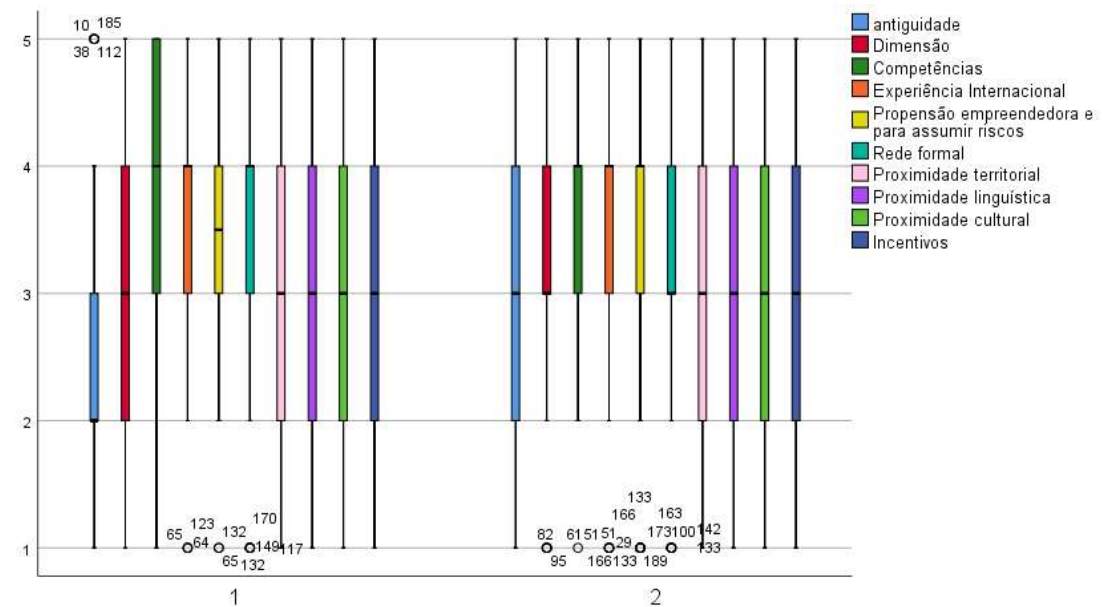


FIGURA 2 - Diagrama de extremos e quartis (2019); Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

### 3.2. 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.

#### 2014

Tabela 1 - Teste de Mann-Whitney (Maturidade Internacional) - 2014

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) - 2014

O teste de *Mann-Whitney* para os dados de 2014, 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 anterior.

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 1) a comparação das médias das ordens (Tabela 2) apresenta os seguintes resultados:

Tabela 2 - Comparação Múltipla das Médias das Ordens das variáveis (Classificação da Maturidade Internacional) - 2014

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) - 2014

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

### 2019

Tabela 3 - Teste de Mann-Whitney (Maturidade Internacional) - 2019

Test Statistics <sup>a</sup>				
	antiguidade	Dimensão	Competências	Experiência Internacional
U de Mann-Whitney	3693,000	3299,500	3913,000	3855,000
Wilcoxon W	10479,000	10085,500	6916,000	6858,000
Z	-2,111	-3,201	-1,530	-1,686
Asymp. Sig. (bilateral)	,035	,001	,126	,092
Sig exata (bilateral)	,034	,001	,126	,093
Sig exata (unilateral)	,017	,001	,063	,047
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Classificação da Maturidade Internacional

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS) - 2019

O teste de *Mann-Whitney* agora para os dados de 2019, indica que ocorrem diferenças significativas entre os dois grupos de empresas (*Asymp. Sig. (2-tailed)*), apenas para as variáveis Dimensão da Empresa ( $p = .001$ ),

Antiguidade da Empresa ( $p = .034$ ), tal como se pode verificar na tabela anterior. No entanto o Sig exata (unilateral) da variável “Experiência Internacional” = 0,047, pode denunciar alguma diferença entre os dois grupos, que confirmaremos a seguir.

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

Tabela 4 - Comparação Múltipla das Médias das Ordens das variáveis (Classificação da Maturidade Internacional) - 2019

<b>Ranks</b>				
	Classificação da Experiência Internacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
antiguidade	1	116	90,34	10479,00
	2	77	107,04	8242,00
	Total	193		
Dimensão	1	116	86,94	10085,50
	2	77	112,15	8635,50
	Total	193		
Experiência Internacional	1	116	102,27	11863,00
	2	77	89,06	6858,00
	Total	193		

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS) - 2019

Antiguidade da Empresa:

- Uma vez que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (90,34) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (107,04), o Exact Sig. (Exact Sig. (1-tailed)) reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à esquerda com  $H1: F(X1) < F(X2)$ . Sendo  $p_{EU} = .017 < \alpha = .05$  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, tal como acontecia em 2014.

Dimensão da Empresa:

- Também para esta variável se verifica que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização precoce (86,94) é menor do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (112,15), 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  $p_{EU} = .001 < \alpha = .05$  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, tal como em 2014.

#### 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 (102,27) é, também neste caso, maior do que a média das ordens para a amostra das empresas com internacionalização mais tardia (89,06), 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  $p_{EU} = .047 < \alpha = .05$  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, também de acordo com o nosso Modelo Teórico e alinhado com os resultados de 2014.

#### 4. RESULTADOS

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), e mais concretamente no que respeita a*

HA.1: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.2: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.3: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às “redes relacionais”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.4: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância “à idade da empresa”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

HA.5: As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à “dimensão da empresa”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

os resultados obtidos indicam que:

##### **Em 2014:**

- 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.
- A importância atribuída à Antiguidade da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Antiguidade da empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.
- A importância atribuída à Dimensão da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Dimensão da Empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.

##### **Em 2019:**

- 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 à Rede de Contactos, e às Competências Específicas dos Colaboradores Não depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar-se que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos e às Competências Específicas dos colaboradores;
- A importância atribuída à Antiguidade da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Antiguidade da empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia;
- A importância atribuída à Dimensão da empresa depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa;
- As empresas com internacionalização precoce atribuem um grau de importância inferior à Dimensão da Empresa relativamente às empresas com internacionalização mais tardia.

## 5. CONCLUSÃO

Analisamos os resultados dos inquéritos às opiniões dos empresários inquiridos, em 2014 e em 2019, 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).

Conseguimos comprovar que tal como em 2014, os empresários, principalmente os “early internationals” não valorizam em 2019, nem a “antiguidade da empresa” nem a sua “dimensão” como um fator indutor importante para a internacionalização das empresas.

Dadas as hipóteses que não conseguimos comprovar na nossa análise, podemos ainda concluir que tanto os empresários “early internationals” como os “não early-internationals” valorizam muito fatores como a experiência internacional, as competências específicas dos colaboradores e as redes relacionais, todos eles com Mediana = 4 (Muito importante), tanto em 2014 como em 2019.

Nota-se, no entanto, em 2019, um esbatimento de algumas destas diferenças entre os “early internationals” e os “não early-internationals”, podendo significar que todos os empresários, mais experientes ou menos, validam as variáveis escolhidas como indutoras da internacionalização, ou que encontram agora, no período pós-crise, menos dificuldades, mesmo com pouco experiência internacional.

## AGRADECIMENTOS

**“Este trabalho é financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020. Projeto IECPBI – Ecossistema Interativo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas - POCI-01-0145-FEDER-032139”**

## 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.
- 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. *Globalvantage - 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 moderating 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.