

Estratégia

**<sup>1</sup>A influência das características e barreiras da empresa à entrada em mercados externos: uma abordagem estratégica**

**Carla Azevedo Lobo**

Universidade Portucalense

REMIT- Research on Economics, Management and Information Technologies; IJP- Instituto Jurídico Portucalense

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

University of Beira Interior

Department of Business and Economics

Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal

&

NECE Research Unit in Business Sciences, Portugal

[cristina.isabel.fernandes@ubi.pt](mailto:cristina.isabel.fernandes@ubi.pt)

**João J. M. Ferreira**

University of Beira Interior

Department of Business and Economics

Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal

&

NECE Research Unit in Business Sciences, Portugal

[jjmf@ubi.pt](mailto:jjmf@ubi.pt)

**Marta Peris-Ortiz**

Universitat Politècnica de València, València, Spain

[mperis@doe.upv.es](mailto:mperis@doe.upv.es)

## Resumo

Os desafios que se colocam a todas as empresas ao nível da internacionalização deixaram de ser uma estratégia exclusiva das grandes multinacionais. A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso a mercados internacionais, deixa para trás o predomínio da relação empresa mãe/filial, característico dos anos 60, para adotar fórmulas contratuais mais flexíveis e que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas, mesmo em contextos de mudança e sobretudo abre as portas às empresas mais pequenas; também para a empresa a internacionalização deixou de ser uma aventura solitária passando, por exemplo, a integrar-se numa rede de acordos interempresa. O objetivo deste estudo é então perceber se as características do mercado externo, bem como as características da própria empresa, em conjunto com as dificuldades sentidas para levar a cabo a internacionalização podem influenciar a abordagem estratégica que a empresa adota no seu processo de internacionalização. Para tal recorremos a administração de um inquérito a 320 PME.

---

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

**Palavras-Chave:** barreiras; características da empresa; estratégia; internacionalização; mercado externo; PME.

## 1. Introdução

Com a crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais, a internacionalização da atividade empresarial preocupa tanto grandes como pequenas empresas, não se restringindo apenas às empresas mais ousadas ou às especialmente vocacionadas para atividades externas.

As modalidades de internacionalização também deixaram de ser apenas a tradicional exportação para um cliente distante ou a abertura de uma filial no exterior para aproveitar as vantagens comparativas desse país, para passarem a incorporar as mais variadas formas de internacionalização, desde o comércio intra-empresa, investimentos cruzados entre empresas de diversos países, e sobretudo variados tipos de acordos de cooperação em que participam empresas de diversas dimensões, empresas financeiras, governos, instituições supra-nacionais, entre outras. Pode acontecer, inclusive, que a internacionalização por parte de certa empresa se inicie não pela exportação de bens ou serviços, mas logo pela criação de uma unidade produtiva no exterior ou que simplesmente nasça já global, as chamadas *born globals* (Gibb & Szalucka, 2012).

A justificar algumas destas mudanças ocorridas nas últimas décadas estiveram, tal como referem Ahsan & Wyk (2018), três importantes alterações que têm repercussões nas estratégias de internacionalização das empresas, como por exemplo: i) o protagonismo adquirido pelas empresas de pequena e média dimensão que, através de métodos muito diversos, estendem a sua atividade através das fronteiras, mostrando que a atividade externa não é um exclusivo das grandes multinacionais; ii) a proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso a mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa mãe/filial, característico dos anos 60, para adotar fórmulas contratuais mais flexíveis e que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas, mesmo em contextos de mudança; e iii) a internacionalização deixou de ser uma aventura solitária passando a integrar-se numa rede de acordos inter-empresa.

Também o ambiente económico global mudou dramaticamente (Dana e Wright, 2004). Tradicionalmente a concorrência nos mercados internacionais era o “reino” das grandes empresas, enquanto as empresas mais pequenas permaneciam num nível local ou regional. No entanto, a remoção das barreiras à entrada impostas pelos governos e que protegiam os mercados domésticos, bem como recentes avanços tecnológicos na indústria, transportes e telecomunicações, passou a permitir até às empresas mais pequenas o acesso a clientes, fornecedores e colaboradores em todo o mundo. Toda a evolução das tecnologias de informação e comunicação exerceu também um efeito muito positivo nesta nova era da internacionalização (Dutot, Bergeron, & Raymond, 2014). As pequenas empresas e as *entrepreneurial firms*, tanto doméstica como internacionalmente estão a estimular cada vez mais o crescimento económico e a inovação.

Por todas estas razões, um aspeto chave na estratégia internacional de uma empresa passou a ser a escolha da estratégia de abordagem ao mercado externo.

Estas mudanças, bem como o seu impacto nas estratégias de internacionalização das empresas, nomeadamente das Pequenas e Médias Empresas (PME), justificam a necessidade de estudar o tema da internacionalização das empresas e dos desafios que estas encontram no processo de entrada em novos mercados.

Todas estas manifestações de internacionalização nos permitem perceber que há nelas uma preocupação crescente de abordar o tema numa perspetiva de gestão estratégica (Autio, 2017; Magnani, Zucchella, & Floriano, 2018) e numa orientação comportamental e não apenas retratar as perspetivas económicas do conceito. É nesta dualidade de abordagens que pretendemos assentar a nossa conceptualização teórica, tentando perceber as relações que se estabelecem entre as características intrínsecas da empresa (Magnani et al., 2018) e o meio externo à mesma (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2008), com as diferentes abordagens estratégicas relacionadas com a entrada no mercado internacional. Não encontramos estudos que assentem a sua investigação nas abordagens estratégicas à internacionalização avaliando as características do ambiente externo à empresa, que se podem considerar tanto como fatores facilitadores como fatores inibidores do processo de internacionalização. Sendo que grande parte das investigações existentes estudam a internacionalização das grandes empresas faltando estudos sobre este mesmo processo nas PME. Assim a nossa questão central de investigação é: quais os

fatores específicos da empresa, os fatores externos e os fatores inibidores que podem afetar as decisões estratégicas de abordagem ao mercado externo?

## **2. Revisão da Literatura**

A internacionalização empresarial em termos macroeconômicos está relacionada com os fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, serviços, dinheiro, ideias e pessoas efetuadas entre dois estados/nações.

Tornou-se imperativo procurar entrar no mercado global, não só numa ótica de sobrevivência, mas como uma, entre várias, estratégias de crescimento e face à globalização econômica, a internacionalização tornou-se até uma das estratégias mais importantes para as empresas que pretendem potenciar o seu crescimento (Luo, Zhou, & Liu, 2005; Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006). Barber e Darder (2004) veem a internacionalização como um processo de direção estratégica pelo qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, o que implica a transposição das fronteiras nacionais. Já Fernández e Nieto (2005) defendem que a internacionalização é a estratégia mais complexa que uma empresa pode realizar, tendo em atenção o índice de incerteza e risco, assim como a necessidade de equipas com competências transculturais e inteligência cultural. Moreira e Dias (2008) referem que enquanto, por um lado as empresas multinacionais (MNE) detêm a ambição, posição liderante, capacidade financeira e organizacional, por outro lado, as PME, nas quais as mais recentes teorias estão agora mais focalizadas, adaptam as suas estratégias, recursos e estruturas a novos investimentos, com o objetivo de aumentar o seu envolvimento nas operações internacionais.

### **2.1 Fatores de internacionalização**

Czinkota, Ronkainen, & Moffett (1999) apontam como principais indicadores que orientam a abordagem estratégica à internacionalização empresarial, um conjunto de onze fatores que agrupam em pró-ativos (aqui incluem vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e reativos (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes).

Pedersen, Petersen & Benito (2002), Puck, Holtbrugge & Mohr (2009) e Benito, Petersen & Welch (2009) apresentam uma proposta similar à de Czinkota et al. (1999) mas de natureza mais abrangente e complementar. Assim sendo, sugerem que existem dois tipos de fatores: os reativos e os mistos, fatores estes que podem influenciar a gestão estratégica da internacionalização. Nas motivações reativas incluem a internacionalização por arrastamento e os imperativos do próprio negócio. Nas motivações mistas consideram, por exemplo, a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, o aproveitamento de economias de escala o aproveitamento da imagem do país e ainda os apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino).

Para Nigh (1985) e Sethi, Guisinger, Phelan & Berg (2003), em matéria de motivações para a internacionalização, as características do mercado são as mais importantes, quer seja pelas limitações do mercado doméstico, quer pela perceção de dinamismo dos mercados externos. Mathews (2006) sustenta que uma empresa se pode internacionalizar por motivações relacionais, seja pela resposta a concorrentes, seja pelo acompanhamento em processos de internacionalização dos clientes ou mesmo por abordagens de empresas estrangeiras; por acesso a recursos no exterior, quando encontra custos de produção mais baixos no exterior ou por acesso a conhecimentos tecnológicos através das filiais; ou por incentivos governamentais, através do apoio dos governos do país de origem ou acolhimento. O ambiente económico em geral, as condições de comercialização, a dimensão do mercado interno e a proximidade da empresa relativamente aos mercados externos, poderão também ser considerados como agentes exteriores motivacionais para a internacionalização (Dess et al., 2008).

### **2.2 Fatores inibidores à internacionalização**

Para Douglas e Craig (1995), são três os tipos de fatores externos à empresa que podem dificultar a sua estratégia de internacionalização: i) A análise PEST - (fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos); O setor - os clientes (exigências e *marketing* mais ou menos uniforme); os custos (a nível de desenvolvimento de novos produtos, economias de escala e custos de transporte); os fatores próprios de cada país (política comercial, padrões técnicos, barreiras institucionais e culturais); os fatores

competitivos da estrutura industrial (interdependência competitiva e competição pela via de novos entrantes, pressões de acionistas, fusões, alianças); e a empresa – a bipolarização entre empresas que optam pela competição global ou se concentram em determinado nicho ou segmento de mercado. ii) Também a regulamentação dos países importadores e o acesso a informação sobre esses mercados, pode revelar-se como um condicionador nesse processo (Katsikeas & Pierce, 1993). iii) Um outro custo de grande peso na tomada de decisão é o custo da mão-de-obra, no entanto, uma legislação menos restritiva nomeadamente em temas ambientais e a aproximação da fonte de matéria-prima apoiam a decisão. Apesar de existirem iniciativas comunitárias para desenvolver programas de apoio à internacionalização das PME há, no entanto, outros fatores que carecem de uma abordagem interna à empresa: por exemplo, a falta de recursos humanos suficientes e suficientemente formados para enfrentar a internacionalização (Pellegrino e Naughton, 2015).

Lam e White (1999) defendem que falta ao modelo de Uppsala a especificação dos problemas internos e dos obstáculos que os gestores enfrentam durante o processo de mudança organizacional da internacionalização. Assim, estes autores tentaram explorar os tipos de dilemas de gestão que as organizações enfrentam quando se internacionalizam. O modelo da escolha adaptativa sugere que o processo de internacionalização se desenrola à medida que uma empresa tenta resolver de forma adaptativa dilemas relacionados com recursos estratégicos, estruturais e humanos (Pellegrino e Naughton, 2015 e Ahsan & Van Wyk, 2018).

### **2.3 Abordagem ao Mercado externo- escolha da estratégia**

Relativamente às abordagens ao mercado externo que as empresas encetam, alguns autores como Amsden & Chu (2003), Guillén & García-Canal (2009) e Rui & Yip (2007) destacam as estratégias de crescimento da empresa, em que perante a dificuldade de crescer no mercado nacional, dado o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial e a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros, a empresa opta por se internacionalizar e o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado. Geralmente estas oportunidades são detetadas por parceiros de negócios da empresa em determinado mercado ou são resultado de má performance do parceiro, que levam à reformulação da estratégia da empresa. Lambe, Spekman & Hunt (2002).

A proposta de Teixeira e Diz (2005) vai de encontro à anterior, mencionando seis fatores, o acesso a recursos mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação ou à contingentação da importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências. Douglas e Craig (1995) tal como Magnani et al. (2018) consideram existir fatores internos à empresa, que determinam a escolha da estratégia de internacionalização a seguir. Os autores destacam a visão e mentalidade internacionais dos gestores, a dinâmica organizacional e a gestão da mudança da organização. Na dinâmica da organização são consideradas as competências fulcrais, o acesso aos mercados (proximidade do cliente), a integridade da empresa (capacidade de ser mais rápida, flexível ou fiável), a funcionalidade do produto, a capacidade de adaptação a novos processos (aprendizagem) e a herança e/ou crise organizacional (Pellegrino e Naughton, 2015). Na gestão da mudança estão implícitos os métodos de educação e comunicação, participação e envolvimento, negociação e acordos, manipulação e coação.

Segundo Katsikeas e Pierce (1993) os agentes internos são os responsáveis e os gestores da empresa, sendo eles os principais decisores relativamente ao envolvimento internacional da empresa, estando incluídas as vantagens empresariais, a capacidade instalada, o volume de stocks acumulado e as economias de escala criadas por novas encomendas.

Para Moghaddam, Sethi, Weber, & Wu (2014), o modelo de Dunning (1992) assentava em quatro fatores motivacionais: a procura de recursos (resource-seeking); a procura de mercados (market-seeking); a procura de eficiência (efficiency-seeking); e a procura de ativos estratégicos (strategic asset-seeking). Segundo os autores, embora esta tipologia tivesse sido uma referência importante para explicar as motivações para a expansão internacional das multinacionais de países desenvolvidos, em termos empíricos comprovou-se que as motivações das empresas mais pequenas podem ser bastante diferentes. A internacionalização é ainda vista por muitas empresas como uma forma de redução do risco através da pluralidade de países nos quais se implementaram. Com os ciclos económicos, pretende-se que se compensem os resultados de uns países com os de outros e que se transformem desvantagens em vantagens. Com a possibilidade de encontrarem noutros países o acesso a fatores produtivos mais acessíveis e a custos mais reduzidos, as empresas veem na internacionalização a forma de reduzir custos e aproveitar economias de escala (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008).

Em termos de objetivos estratégicos van Tulder (2015) identifica três grupos de motivações para a internacionalização: intrínsecas, extrínsecas e motivações mistas. Nas intrínsecas inclui o já referido modelo de Dunning (1992). As motivações extrínsecas referem-se às motivações para “sair” do mercado interno; e as motivações mistas dizem respeito às dinâmicas específicas de cada setor.

Conhecer a concorrência local é essencial para poder agir localmente (Peng, 2009). As questões de natureza logística representam também um importante fator a ter em conta na hora de internacionalizar. A organização das redes de comunicação e informação existente num determinado mercado é também um aspeto a ter em conta na escolha da melhor estratégia para internacionalizar (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000). No início do processo de internacionalização, as empresas tendem a incorrer em custos mais elevados que os seus competidores com origem no mercado externo: custos de transação, custos de coordenação, isto é, custos relativos ao facto de realizar negócios fora do mercado doméstico (Johanson & Vahlne, 1977) ou seja, o chamado *liability of foreignness*. No entanto, à medida que as vantagens de propriedade são exploradas e que se tem em conta o papel dos objetivos estratégicos da empresa, o desempenho da mesma nos mercados internacionais tenderá a seguir o seu caminho sem necessariamente seguir o processo de “internacionalização gradual”. (Johanson & Vahlne, 2009 e Autio, 2017).

Na sua maioria, as PME que se internacionalizam enfrentam limitações variadas: a nível dos recursos e competências, informação, capital financeiro, experiência dos seus gestores e ainda os condicionalismos inerentes à vulnerabilidade do ambiente externo. As alianças são, por isso, um meio muito utilizado na internacionalização das PME. Para além da minimização de custos, da partilha de riscos e do acesso a recursos chave, este meio apresenta também vantagens importantes em termos de *network* e dos recursos e conhecimentos do aliado (Gulati, 1998 e Pellegrino e Naughton, 2015).

Não estando imunes a problemas como a falta de confiança nos parceiros, o conflito de objetivos ou de diferenças culturais (Kogut, 1989), as alianças não são necessariamente, sinónimo de sucesso garantido. Acima de tudo é fundamental encontrar o parceiro certo (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000).

Com Peng (2009) surge o conceito de “tripé estratégico” como a melhor forma de abordar o mercado externo. São consideradas três perspetivas fundamentais: indústria, recursos e competências da empresa e ambiente institucional do país. Sendo mais tarde também defendida a existência de um outro fator, a existência de *clusters*, empresas que vendem produtos que acrescentam valor aos produtos da indústria em questão (Bonardi & Durand, 2003).

A dimensão das empresas é, também um fator a ter em conta no processo de internacionalização (Dess et al., 2008). Na generalidade dos casos, a restrição de recursos condiciona a escolha do mercado para o qual as empresas se pretendem expandir, limitando assim os seus negócios para países fronteiriços. Aliando a escassez de recursos e a proximidade cultural, muitas vezes existente entre países fronteiriços, do ponto de vista das empresas, são fatores complementares e favoráveis à internacionalização das mesmas para esses territórios (Yamin & Sinkovics, 2006); Raposo et al. 2014)

Também o papel das instituições na escolha da estratégia de internacionalização das empresas tem sido alvo de vários estudos, quer pela via da legislação (instituições formais), quer pela via da ética cultural e das relações humanas (instituições informais) (Parkhe, 2003; Kotabe & Mudambi, 2003). Este tipo de organizações tem por base a redução da incerteza dos negócios (Elbana & Child, 2007) e dos custos de transação, que se podem tornar proibitivos para as empresas.

Outra estratégia apresentada para a internacionalização das empresas é a de Malhotra, Sivakumar, & Zhu (2009) em que consideram apenas duas perspetivas: o ambiente ou envolvente do país e as variáveis intrínsecas da empresa. A primeira perspetiva diz respeito aos aspetos característicos do mercado em análise, como o capital humano, tecnologia e recursos naturais existentes e também aspetos políticos, culturais e governamentais. Sobre estes últimos a empresa não tem qualquer hipótese de interferência na sua gestão. A segunda perspetiva diz respeito aos fatores específicos da empresa, como a capacidade de I&D (Investigação e Desenvolvimento), o *know-how*, o capital financeiro, os meios tecnológicos próprios e as competências dos gestores em técnicas de *marketing* e distribuição.

Para além das grandes linhas de tendência das novas formas de concorrência e de organização na atualidade, a opinião que se subscreve é a de que não há mais lugar para empresas que decidam concorrer isoladamente. E se isto é verdade para as grandes empresas, torna-se mais evidente ainda para as pequenas (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, & Sharma, 2004). Para Rebocho (2010) e para Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), as PME caracterizam-se pela sua flexibilidade e pela sua capacidade de adaptação e inovação, mas o estabelecimento de relações nos mercados internacionais requer mais competências, conhecimentos de gestão e disponibilidade a longo prazo dos recursos humanos para desenvolver uma estratégia de internacionalização eficaz e consistente.

Mais ainda, muitas empresas carecem de “informação de alto valor”. Em especial as mais pequenas e aquelas que se encontram a dar os primeiros passos na internacionalização carecem de recursos e de conhecimentos especializados para identificar oportunidades de negócio no estrangeiro,

potenciais parceiros, práticas comerciais estrangeiras, procedimentos de exportação, regulamentação de importação, normas e especificação de produtos, etc.

O trabalho de Korsakienė e Tvaronavičienė (2012) refere também, que pela sua própria natureza, as redes facilitam esta interação entre empresas e organizações diferentes que partilham objetivos e interesses comuns e representam uma fonte de sinergias rentáveis, seja pela repartição dos custos, melhor acesso ou mais rápido a novas tecnologias, maior acesso a potenciais parceiros de negócio, etc.

A cooperação, como tipo particular de relação, revela-se fundamental no atual quadro de negócios na medida em que permite aliar as vantagens da dimensão elevada (economias de escala, economias de experiência, poder negocial, etc.) e da dimensão reduzida (flexibilidade, capacidade de adaptação ao mercado, proximidade dos clientes, etc.) (Masum & Fernandez, 2008; Kyvik, Saris, Bonet, & Felício, 2013).

Ser pequeno e atuar como um grande representa uma grande evolução em termos estratégicos.

Sendo assim, uma das questões que se pode colocar também é a de saber se, para uma determinada empresa, é melhor assumir ela própria o controlo total da cadeia de valor (integração), ou concentrar os seus esforços em apenas algumas das atividades que a constituem, e procurar acordos específicos com os outros intervenientes, as empresas a montante e/ou a jusante, fazendo alianças, integrando redes ou desenvolvendo outras formas de cooperação (Tang, 2011; Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo, & Kuivalainen, 2012; Freeman, Hutchings, & Chetty, 2012)

Oehme & Bort (2015), concluíram que as PME's Germânicas do setor da bio-tecnologia recorriam à imitação dos seus parceiros da rede como uma estratégia de menor risco no seu caminho para a internacionalização.

Grande parte da literatura existente sobre a internacionalização foi também inspirada pelo trabalho de pesquisadores Escandinavos, que são referidos coletivamente como a Escola de Uppsala. O modelo de internacionalização da empresa individual, conhecido como o modelo de Uppsala mostrou, como já vimos, que as empresas pareciam entrar, sucessivamente, em países com maior distância psíquica. Johanson & Vahlne (1977) definiram distância psíquica como fatores que podem perturbar o fluxo de informações entre empresa e mercado, incluindo fatores como diferenças de língua, cultura, os sistemas políticos, nível de escolaridade ou nível de desenvolvimento industrial. Este é um conceito importante, pois, segundo ele a internacionalização é baseada na aprendizagem através do desenvolvimento de conhecimentos derivados da experiência em mercados estrangeiros. Para explicar a internacionalização, foi apresentada a hipótese de que as empresas entram sucessivamente em mercados com maior distância psicológica.

Segundo estes autores, um melhor conhecimento sobre o país leva a um maior compromisso com o mercado. Por sua vez, o conhecimento e a experiência podem ser adquiridos através de um longo processo de aprendizagem em conjunto com as atividades de negócios atuais. No entanto alguns trabalhos como o de Magnani et al. (2018) comprovaram que não há linearidade nas diferentes fases de comprometimento com o mercado exterior, isto é, a internacionalização não se inicia necessariamente em países geograficamente mais próximos. Pelo contrário, a distância, nas suas múltiplas dimensões, pode funcionar como fator de atratividade, quando, por exemplo, essas dimensões vão de encontro aos objetivos estratégicos da empresa.

Também para empresas como as “born globals” a localização geográfica bem como a distância psíquica não se apresenta como fatores relevantes e para além disso, como entram simultaneamente muitos mercados, isso permite-lhes reduzir os custos fixos nomeadamente quando ligadas a indústrias de alta tecnologia e com atividades de I&D (Gibb & Szalucka, 2012).

Os seus fundadores são normalmente caracterizados pelo elevado grau de orientação empreendedora, pro-atividade e anterior experiência internacional; A sua internacionalização é efetuada principalmente via atividades de exportação usando modos de cooperação com empresas locais e um forte uso de contactos pessoais e de redes de negócios; São geralmente pequenas e médias empresas com menos meios financeiros e recursos do que as tradicionais empresas multinacionais (Gibb & Szalucka, 2012; Amal, Awuah, Raboch, & Anderson, 2013; Zhou & Wu, 2014).

Numa outra perspetiva sobre a influência da idade/experiência e dimensão da empresa sobre as estratégias de internacionalização, a investigação sobre *international new ventures* de McDougall, Shane, & Oviatt (1994) contestou a ideia de que as empresas novas ou pequenas não se poderiam internacionalizar cedo ou que iriam fazê-lo apenas procedendo de forma incremental (McDougall & Oviatt, 2000; McDougall et al., 1994). Observaram empiricamente que muitas empresas se internacionalizaram muito cedo, e muitas vezes com sucesso (McDougall & Oviatt, 1996).

Há também evidências em alguns estudos empíricos que revelam 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 (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 (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997). Assim, as pequenas empresas tendencialmente utilizam parcerias para se internacionalizarem e as maiores preferem soluções de entrada com maior grau de comprometimento (Garcia, Cortés, & Ramón, 2012).

### **3. Methodology**

#### **3.1 Data**

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

#### **3.2 Medidas**

##### **Variável dependente**

O construto alusivo à Abordagem Estratégica de Internacionalização é constituído por 4 itens em escalas tipo Likert que avaliam o grau de importância (1= nada importante a 5=muito importante) da mesma. A análise fatorial exploratória (AFE) dos 2 itens gerou dois fatores, com 2 itens cada, que explicam mais de 60% da variância dos dados (68,0%) e com eigenvalues superiores a 1, com um KMO aceitável (0,68) (Tabela 6 - em apêndice). Para ambos fatores foi calculado o score correspondente à média dos 2 itens que compõem cada um deles.

##### **Variáveis independentes**

###### **Caraterísticas do Mercado**

Para mensurar o construto alusivo ao grau de importância das Caraterísticas do Mercado, utilizaram-se 6 itens em escalas tipo Likert (1= nada importante a 5=muito importante). AFE extraiu três componentes com eigenvalues superiores a 1 e que explicam 73,8% da variabilidade dos dados, sendo estas constituídas por três, dois e um item e apresentando resultados aceitáveis (KMO=0,65) (Tabela 7 em Apêndice). Para os dois primeiros fatores foi calculado o score correspondente à média dos itens e o último score corresponde ao score (1 a 5) atribuído no item que o compõe.

###### **Fatores inibidores**

Em termos do construto preditor dos Fatores Inibidores, foram utilizados 11 itens, em escalas tipo Likert alusiva à importância destes (1= nada importante a 5=muito importante), tendo a AFE extraído quatro componentes que 68% da variância dos dados e com *eigenvalues* superiores a 1, e apresentando resultados bons (KMO=0,83). A primeira dimensão é composta por 4 itens, a segundo por três e a últimas duas dimensões são compostas por dois itens cada. Para os quatro fatores foi calculado o score correspondente à média dos itens que os compõem.

###### **Variáveis de controlo**

As variáveis de controlo utilizadas na análise alusivas à empresa foram a Atividade Económica, a Tempo de atividade da empresa (em anos), Tempo de Internacionalização (em anos), Dimensão da Empresa (nº de trabalhadores) e Faturação da empresa que resulta da internacionalização (%).

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

**Tabela 1 – Variáveis utilizadas na análise**

<b>Variável</b>	<b>Unidades</b>
Indústria Transformadora (TRA)	0 - Não; 1 - Sim

Serviços Não Financeiros (SER)	0 - Não; 1 - Sim
Tempo de atividade da empresa (TAE)	anos
Tempo de Internacionalização (TIN)	anos
Menos de 10 trabalhadores (MIC)	0 - Não; 1 - Sim
250 ou mais trabalhadores (GRE)	0 - Não; 1 - Sim
Menos de 10% de faturação internacional (FAB)	0 - Não; 1 - Sim
Mais de 75% de faturação internacional (FAE)	0 - Não; 1 - Sim
Abordagem Estratégica de Internacionalização (AE) (2 dimensões)*	Scores entre 1 e 5
Características do Mercado (CM) (3 dimensões)**	Scores entre 1 e 5
Fatores Inibidores (FI) (4 dimensões)***	Scores entre 1 e 5

\*Anexo tabela 6; \*\*Anexo tabela 7; \*\*\*Anexo tabela 8

### 3.3 Análise dos Dados

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

Para a validação das hipóteses de estudo foram utilizados modelos de regressão linear múltipla, tendo sido estimados quatro modelos (Modelo 1: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo; Modelo 2: Variáveis independentes – Características do Mercado; Modelo 3: Variáveis independentes – Fatores Inibidores; Modelo 4: Variáveis independentes – Variáveis de Controlo, Características do Mercado e Fatores Inibidores) para ambas as dimensões da Abordagem Estratégica de Internacionalização.

**Os modelos econométricos a estimar foram:**

1.  $AE1_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 FAB_j + \beta_8 FAE_j$
2.  $AE1_j = \beta_0 + \beta_1 CM1_j + \beta_2 CM2_j + \beta_3 CM3_j$
3.  $AE1_j = \beta_0 + \beta_1 FI1_j + \beta_2 FI2_j + \beta_3 FI3_j + \beta_4 FI4_j$
4.  $AE1_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 FAB_j + \beta_8 FAE_j + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_j + \beta_{11} CM3_j + \beta_{12} FI1_j + \beta_{13} FI2_j + \beta_{14} FI3_j + \beta_{15} FI4_j$
5.  $AE2_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 FAB_j + \beta_8 FAE_j$
6.  $AE2_j = \beta_0 + \beta_1 CM1_j + \beta_2 CM2_j + \beta_3 CM3_j$
7.  $AE2_j = \beta_0 + \beta_1 FI1_j + \beta_2 FI2_j + \beta_3 FI3_j + \beta_4 FI4_j$
8.  $AE2_j = \beta_0 + \beta_1 TRA_j + \beta_2 SER_j + \beta_3 TAE_j + \beta_4 TIN_j + \beta_5 MIC_j + \beta_6 GRE_j + \beta_7 FAB_j + \beta_8 FAE_j + \beta_9 CM1_j + \beta_{10} CM2_j + \beta_{11} CM3_j + \beta_{12} FI1_j + \beta_{13} FI2_j + \beta_{14} FI3_j + \beta_{15} FI4_j$

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

## 4. Resultados

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

### 4.1 Análise descritiva

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

**Tabela 2 – Caracterização da amostra**

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

#### 4.2 Modelação

Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas descritivas e os coeficientes de correlação relativos às variáveis endógenas empregues na modelação econométrica bem como os VIF, constatando-se que não se observaram variáveis com efeitos de multicolinearidade ( $VIF < 5$ ).

**Tabela 3 – Correlation matrix for the exogenous variables used in the empirical analyses (VIF na diagonal)**

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
(1) AE1	3,6	0,8	NC																
(2) AE2	4,2	0,7	0,38	NC															
(3) CM1	3,3	0,9	0,29	0,16	<b>1,25</b>														
(4) CM2	3,7	0,7	0,12	0,14	0,11	<b>1,12</b>													
(5) CM3	3,1	1,1	0,28	0,06	0,34	0,17	<b>1,24</b>												
(6) FI1	3,2	0,8	0,22	0,21	0,29	0,15	0,28	<b>1,82</b>											
(7) FI2	3,0	0,8	0,06	0,13	0,16	0,18	0,18	0,46	<b>1,41</b>										
(8) FI3	3,4	0,9	0,19	0,17	0,27	0,04	0,12	0,44	0,38	<b>1,49</b>									
(9) FI4	3,5	0,9	0,19	0,17	0,25	0,18	0,26	0,55	0,34	0,39	<b>1,60</b>								
(10) TRA	0,4	0,5	0,11	-0,08	0,04	-0,14	-0,08	-0,14	-0,12	0,08	-0,13	<b>2,21</b>							
(11) SER	0,4	0,5	-0,05	0,07	-0,01	0,04	0,04	0,06	0,05	-0,14	0,07	-0,66	<b>1,97</b>						
(12) TAE	28,0	23,3	-0,03	-0,09	0,03	-0,10	-0,01	-0,07	-0,02	0,09	-0,13	0,19	-0,31	<b>2,22</b>					
(13) TIN	15,7	12,0	-0,03	-0,11	0,04	-0,14	-0,08	-0,19	-0,14	0,04	-0,19	0,37	-0,30	0,68	<b>2,55</b>				
(14) MIC	0,3	0,5	0,05	-0,03	-0,02	0,12	0,11	0,04	-0,03	-0,13	0,08	-0,28	0,19	-0,26	-0,24	<b>1,28</b>			
(15) GRE	0,1	0,3	-0,05	-0,07	0,01	-0,10	-0,01	-0,03	0,02	0,02	-0,03	0,14	-0,20	0,36	0,39	-0,25	<b>1,28</b>		
(16) FAB	0,2	0,4	0,03	0,10	-0,03	0,06	0,04	0,08	0,04	-0,03	0,10	-0,32	0,18	-0,09	-0,32	0,24	-0,13	<b>1,32</b>	
(17) FAE	0,2	0,4	0,01	-0,23	-0,03	-0,15	-0,03	-0,09	-0,13	-0,03	-0,12	0,28	-0,17	0,03	0,24	0,03	0,11	-0,31	<b>1,25</b>

NC – Not computed; SD – Standard Deviation

As Tabelas 4 e 5 apresentam os resultados alusivos aos diferentes modelos estimados preditores da primeira dimensão (Abordagem Estratégica: Necessidade de explorar Recursos Próprios e Necessidade de aproveitar Economias de Escala) e da segunda dimensão (Abordagem Estratégica: Necessidade de ganhar novos mercados /clientes e Necessidade de reduzir/ diversificar Riscos) da Abordagem Estratégica de Internacionalização (AE1). Todas as estimações predizem significativamente ambos os fatores da Abordagem Estratégica de Internacionalização (F test:  $p < 0,05$ ).

**Tabela 4 – Coeficientes de regressão (Standard Error) dos modelos econométricos cuja variável dependente é a primeira dimensão da Abordagem Estratégica de Internacionalização (AE1)**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
<b>Constante</b>	3,4 (0,15)***	2,26 (0,26)***	2,64 (0,23)***	1,77 (0,35)***
<b>TRA</b>	<b>0,30 (0,14)*</b>			<b>0,32 (0,13)*</b>
<b>SER</b>	0,07 (0,13)			0,07 (0,12)
<b>TAE</b>	0,00 (0,00)			0,00 (0,00)
<b>TIN</b>	0,00 (0,01)			0,00 (0,01)
<b>MIC</b>	0,12 (0,11)			0,07 (0,11)
<b>GRE</b>	-0,07 (0,15)			-0,06 (0,14)
<b>FAB</b>	0,10 (0,12)			0,11 (0,12)
<b>FAE</b>	0,00 (0,12)			0,02 (0,11)
<b>CM1</b>		<b>0,17 (0,05)***</b>		<b>0,14 (0,05)**</b>
<b>CM2</b>		0,08 (0,06)		0,08 (0,06)
<b>CM3</b>		<b>0,13 (0,04)**</b>		<b>0,13 (0,04)**</b>
<b>FI1</b>			<b>0,17 (0,07)*</b>	0,11 (0,07)
<b>FI2</b>			-0,10 (0,07)	-0,10 (0,07)
<b>FI3</b>			<b>0,12 (0,06)*</b>	0,09 (0,06)
<b>FI4</b>			0,08 (0,06)	0,03 (0,06)
<b>R<sup>2</sup></b>	15,4%	33,8%	28,3%	41,9%
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	7,2%	21,4%	16,0%	37,5%
<b>F</b>	1,97*	13,12***	6,62***	4,40***
<b>N</b>	310	310	310	310

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

**Tabela 5 – Coeficientes de regressão (Standard Error) dos modelos econométricos cuja variável dependente é a segunda dimensão da Abordagem Estratégica de Internacionalização (AE2)**

	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
<b>Constante</b>	4,36 (0,12)***	3,37 (0,23)***	3,38 (0,2)***	3,27 (0,32)***
<b>TRA</b>	-0,02 (0,12)			0,01 (0,12)
<b>SER</b>	-0,01 (0,11)			0,04 (0,11)
<b>TAE</b>	0,00 (0,00)			0,00 (0,00)
<b>TIN</b>	0,00 (0,01)			0,00 (0,01)
<b>MIC</b>	-0,09 (0,10)			-0,10 (0,10)
<b>GRE</b>	-0,08 (0,13)			-0,06 (0,13)
<b>FAB</b>	0,04 (0,10)			0,08 (0,10)
<b>FAE</b>	<b>-0,33 (0,10)**</b>			<b>-0,30 (0,10)**</b>
<b>CM1</b>		<b>0,10 (0,04)*</b>		0,07 (0,05)
<b>CM2</b>		<b>0,14 (0,05)*</b>		0,08 (0,06)
<b>CM3</b>		0,00 (0,04)		-0,02 (0,04)
<b>FI1</b>			0,11 (0,06)	0,09 (0,06)

<b>FI2</b>			0,01 (0,06)	-0,01 (0,06)
<b>FI3</b>			0,08 (0,05)	0,08 (0,05)
<b>FI4</b>			0,04 (0,05)	0,01 (0,05)
<b>R<sup>2</sup></b>	13,6%	20,3%	9,1%	34,7%
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	4,6%	4,1%	14,3%	20,6%
<b>F</b>	2,22*	4,39**	4,70**	2,60**
<b>N</b>	310	310	310	310

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

No que respeita às variáveis de controlo, as empresas que tinham atividade ligada à Indústria Transformadora (TRA) apresentavam níveis de significância estatística mais elevados (Modelo 1:  $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,05$ ; Modelo 4:  $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,05$ ) na dimensão 1 da Abordagem Estratégica de Internacionalização (Necessidade de explorar Recursos Próprios e Necessidade de aproveitar Economias de Escala), pelo contrário as empresas que possuíam mais de 75% de faturação internacional (FAE) apresentavam níveis significância estatística mais baixos (Modelo 5:  $\beta = -0,33$ ;  $p < 0,01$ ; Modelo 8:  $\beta = -0,30$ ;  $p < 0,05$ ) na dimensão 2 da Abordagem Estratégica de Internacionalização (Necessidade de ganhar novos mercados /clientes e Necessidade de reduzir/ diversificar Riscos).

Em termos de impacto na dimensão 1 da Abordagem Estratégica de Internacionalização (Necessidade de explorar Recursos Próprios e Necessidade de aproveitar Economias de Escala), observa-se também que a primeira dimensão das Características de Mercado (Seguir parceiros; Acompanhar clientes e Seguir concorrentes) (Modelo 2:  $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,001$ ; Modelo 4:  $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,01$ ) e terceira dimensão (Características de Mercado: Permitir o acesso a novas tecnologias ou recursos) (Modelo 2:  $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ; Modelo 4:  $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ) das Características do Mercado têm uma influência positiva estatisticamente significativa, bem como a dimensão 1 dos Fatores Inibidores (dificuldade na gestão do risco cambial; dificuldade no desenvolvimento da estrutura da empresa no exterior; dificuldade em contratar recursos no país de destino com as qualificações/competências requeridas e dificuldade em aceder a financiamento) (Modelo 3:  $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,001$ ) e dimensão 3 dos Fatores Inibidores (concorrência forte no mercado de destino e dificuldade de controlo dos canais de distribuição) (Modelo 3:  $\beta = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) dos Fatores Inibidores.

Quanto aos fatores preditores da segunda dimensão da Abordagem Estratégica de Internacionalização (Necessidade de ganhar novos mercados /clientes e Necessidade de reduzir/ diversificar Riscos), constata-se que relativamente às Características de Mercado, a dimensão 1 (Seguir parceiros; Acompanhar clientes e Seguir concorrentes) (Modelo 6:  $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,05$ ) e a dimensão 2 (Fracca concorrência no novo mercado e Perspetivas favoráveis de crescimento no novo mercado) (Modelo 6:  $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ) predizem significativamente a Abordagem Estratégica de Internacionalização.

Neste sentido, a literatura económica clássica foca as grandes empresas como objeto de análise à internacionalização (Rowden, 2001; Hollenstein, 2005; Buckley and Ghauri, 1999), sendo que estas têm maior capacidade de ultrapassar riscos de mercado, comerciais, políticos e barreiras críticas existentes no processo de internacionalização. Em contrapartida, as PME sentem algumas dificuldades nomeadamente: falta de recursos, humanos, financeiros, tecnológicos e de informação. Para Hollenstein (2005), além das severas limitações ao nível de recursos, existem também barreiras à internacionalização nos regulamentos, leis nacionais e necessidades dos mercados, devido à peculiaridade de cada nação.

Os avanços tecnológicos, impulsionam a internacionalização das empresas independentemente da dimensão, segmento e localização das mesmas. Para que as PME possam aceder a novos mercados, optam estrategicamente pela formação de alianças cooperativas entre empresas que lhes vem proporcionar maior rapidez de acesso a esses mercados (Freeman & Schroder, 2006). Pequenas empresas são tipicamente constringidas por um conjunto mais estreito de capacidades, acesso limitado a estudos de mercado e a sua incapacidade de contratar especialistas que possam auxilia-las nos processos de internacionalização. Os riscos associados à internacionalização são exacerbados pelo fato de que o fracasso no contexto de um empreendimento internacional pode ter sérias implicações negativas (Knight and Kim, 2009)

## Conclusão

As PME podem iniciar um processo de internacionalização tendo por base as redes de contactos de que dispõe, ou tendo por base as dificuldades em acederem a capital de risco; ou ainda na observância dos

custos de transação; ou até mesmo tendo por base os recursos e capacidades. Assim, no estudo da internacionalização destas empresas, verdadeiramente importantes para qualquer economia, pois são na generalidade contribuidoras para o PIB dos seus países, e compõem a maior parte do tecido empresarial, devemos considerar cinco temáticas fulcrais: redes, capital de risco, características intrínsecas, custos de transação e recursos e capacidades. Em termos gerais, são estas temáticas mais evidenciadas da literatura e que explicam a internacionalização das PME. A decisão de uma PME em iniciar a sua internacionalização deve ser considerada como uma mudança institucional para responder às suas pressões externas no país de origem. As PME sob maiores pressões institucionais, não só tendem a expandir-se mais adiante, mas também adotam as suas atividades internacionais iniciais em um estilo mais radical. As PME são muito sensíveis aos seus ambientes externos e responderão às pressões institucionais do país de origem movimentando-se de forma agressiva para se internacionalizarem. Alguns dos fatores que afetam o comportamento de exportação das PME em países em transição são os spillovers. Estes aumentam a produtividade da indústria - especialmente as ligações verticais. O tamanho da empresa, o tipo de propriedade, o tipo de atividade, a disponibilidade de financiamento externo e as associações empresariais e participação de mercado, são as restantes variáveis que podem afetar o processo de internacionalização da PME.

Apesar dos contributos que acreditamos ter dado para o conhecimento académico deste campo de investigação a nossa investigação possui a limitação de versar apenas sobre empresas portuguesas. Assim em futuras linhas de investigação pretendemos aplicar as mesmas variáveis a outras realidades de modo a podermos comparar com a realidade portuguesa.

#### Apêndice

**Tabela 6 – Abordagem Estratégica de Internacionalização: Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eigenvalues e variância explicada (%)**

		Média	DP	Componente		Comunalidades
				1	2	
Dimensão 1	Necessidade de explorar Recursos Próprios	3,4	0,9	0,83		0,70
	Necessidade de aproveitar Economias de Escala	3,7	1,0	0,80		0,66
Dimensão 2	Necessidade de ganhar novos mercados /clientes	4,5	0,8		0,90	0,80
	Necessidade de reduzir/ diversificar Riscos	3,8	1,0		0,66	0,56
<b>KMO</b>				<b>0,679</b>		
<b>Valor próprio</b>				<b>1,44</b>	<b>1,28</b>	
<b>Variância explicada</b>				<b>36,0</b>	<b>32,0</b>	

**Tabela 7 – Características do Mercado: Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eigenvalues e variância explicada (%)**

		Média	DP	Componente			Comunalidades
				1	2	3	
Dimensão 1	Seguir parceiros	3,3	1,1	0,87			0,77
	Acompanhar clientes	3,7	1,1	0,81			0,67
	Seguir concorrentes	2,9	1,2	0,66			0,65
Dimensão 2	Fraca concorrência no novo mercado	3,1	1,1		0,81		0,73
	Perspetivas favoráveis de crescimento no novo mercado	4,3	0,7		0,79		0,72
Dimensão 3	Permitir o acesso a novas tecnologias ou recursos	3,1	1,1			0,91	0,88
<b>KMO</b>				<b>0,652</b>			
<b>Valor próprio</b>				<b>1,97</b>	<b>1,33</b>	<b>1,12</b>	
<b>Variância explicada</b>				<b>32,9</b>	<b>22,2</b>	<b>18,6</b>	

**Tabela 8 – Fatores inibidores: Estatísticas Descritivas, Factor Loadings, Comunalidades, eigenvalues e variância explicada (%)**

		Média	DP	Componente				Comunalidades
				1	2	3	4	
Dimensão 1	dificuldade na gestão do risco cambial	3,0	1,1	0,75				0,71
	dificuldade no desenvolvimento da estrutura da empresa no exterior	3,3	1,1	0,73				0,65
	dificuldade em contratar recursos no país de destino com as qualificações/competências requeridas	3,2	1,1	0,65				0,74
	dificuldade em aceder a financiamento	3,3	1,1	0,50				0,61
Dimensão 2	diferenças culturais	3,1	0,9		0,84			0,73
	diferenças linguísticas	2,8	1,0		0,78			0,70
	insuficiência de quadros na própria empresa com experiência internacional	3,3	1,0		0,66			0,59
Dimensão 3	concorrência forte no mercado de destino	3,5	0,9			0,81		0,68
	dificuldade de controlo dos canais de distribuição	3,3	1,1			0,60		0,52
Dimensão 4	aspectos legais no país de destino	3,6	1,1				0,85	0,81
	apoios/incentivos à internacionalização insuficientes	3,4	1,1				0,69	0,73
<b>KMO</b>				<b>0,832</b>				
<b>Valor próprio</b>				<b>2,11</b>	<b>2,07</b>	<b>1,71</b>	<b>1,59</b>	
<b>Variância explicada</b>				<b>19,2</b>	<b>18,9</b>	<b>15,5</b>	<b>14,5</b>	

## Referencias

- 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.
- Ahsan, M., & van Wyk, J. (2018). Going Paste Entry Mode: Examining Foreign Operation Mode Changes at the Strategic Business Unit Level. *Journal of Managerial Issues*, 28-46.
- Amal, M., Awuah, G. B., Raboch, H., & Anderson, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*, vol. 25, nº 5, 411-428.
- Amsden, A., & Chu, W.-W. (2003). *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*. MIT Press Books.
- Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalisation: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11 (3), 211-227.
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson.
- Baum, J., Calabrese, T., & Silverman, B. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, vol.21, nº 3, 267-294.
- Benito, G., Petersen, B., & Welch, L. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operations modes. *Journal of International Business Studies*, 40 (5), 1455-1470.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10 (3), 355-373.
- Bonardi, J., & Durand, R. (2003). Managing network effects in high-tech markets. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, Nº 4, 40-52.
- Buckley, P., Ghauri, P. (1999). *The internationalization of the firms*. Oxford.

- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39, 957-979.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business, 5th Edition*. Orlando: The Dryden Press.
- Dana, L.-P., & Richard W. Wright. (2004). Emerging paradigms on international entrepreneurship. Em L.-P. Dana (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 3-15). Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Dunning, J. (1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information Management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 672-681.
- Elbana, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N° 4, 561-591.
- Fernandéz, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small-and medium-sized Family Business: Some Influential Factors. *Family Business Review*, vol. XVIII, n° 1.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, vol. 21, n° 4, 631-647.
- Freeman, S., Hutchings, K., & Chetty, S. (2012). Born-Globals and culturally proximate markets. *Management International Review*, 425-460.
- Freeman, S., Edwards, R. & Schroder, B. (2006) How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*: September 2006, Vol. 14, No. 3, pp. 33-63.
- Garcia, L., Cortés, E., & Ramón, D. (2012). Foreign establishment mode: determinants in the caso of Indian multinational Tata Group. *Cuadernos de Gestión*, 89-109.
- Gibb, Y., & Szalucka, M. (2012). The FDI Behaviour of Polish Companies: Equity Based Entry Modes and their Impact on Performance. *European Research Studies Journal*, vol. 15, n° 3, 49-80.
- Guillén, M., & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 23-35.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 293-317.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. London, United Kingdom: Pearson Prentice Hall.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: Are sme's different? *Small Business Economics*. Ed 24
- 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. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.
- Katsikeas, C., & Pierce, N. (1993). Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. *Journal of International Marketing*, vol. 1, n° 3, 3-17.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, vol.38, n°2, 183-198.
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, vol.13, n° 2, 294-307.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Kotabe, M., & Mudambi, R. (2003). Institutions and International Business. *Journal of International Management*, Vol. 9, N° 3, 205-217.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. A. (2013). The internationalization of small firms: the relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.11, n° 2, 172-195.

- Lam, L. W., & White, L. P. (1999). An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 7, n° 2, 105-134.
- Lambe, C., Spekman, R., & Hunt, S. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141-158.
- Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, vol.58, n° 3, 277-284.
- Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 1-20.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Mathews, J. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1), 5-27.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 1, 23-40.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 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, n° 6, 469-487.
- Moghaddam, K., Sethi, D., Weber, T., & Wu, J. (2014). The smirk of emerging markets firms: a modification of the Dunning's typology of internationalization motivations. *Journal of International Management*, 20, 359-374.
- Moreira, A., & Dias, A. (2008). O investimento directo do estrangeiro em Portugal - Uma perspectiva histórica. *Economia Global e Gestão*, vol.13, n° 1, 24-41.
- Nigh, D. (1985). The Effect of Political Events on United States Direct Foreign Investment: A Pooled Time-Series Cross-Sectional Analysis. *Journal of International Business Studies*, 16 (1), 1-17.
- Oehme, M., & Bort, S. (2015). SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 629-655.
- Parkhe, A. (2003). Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances. *Journal of International Management*, Vol. 9, N° 3, 305-316.
- Pedersen, T., Petersen, B., & Benito, G. (2002). Change of foreign operation method: impetus and switching costs. *International Business review*, 11, 325-345.
- Pellegrino, J., & McNaughton, R. (2015). The Co-evolution of Learning and Internationalization Strategy in International New Ventures. *Management International Review*, 457-483.
- Peng, M. (2009). *Global Strategic Management*, 2ª Ed. South-Western Cengage Learning.
- Puck, J., Holtbrugge, D., & Mohr, A. (2009). Beyond entry mode choice: explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People's Republic of China. *Journal of International Business Studies*, 40, 388-404.
- Raposo, M., Ferreira, J., Fernandes, C. (2014). Local and Cross-border SME Cooperation: effects on Innovation and Performance, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), pp. 157-165 [Indexed: SCOPUS]. European Academy of Management and Business Economics Publisher.
- 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.
- Rowden, R. (2001). Research note: How a small business enters the international market. Vol. 43.
- Rui, H., & Yip, G. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business* 43(2), 213-226.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, 914-933.
- Sethi, D., Guisinger, S., Phelan, S., & Berg, D. (2003). Trends in foreign direct investment flows: a theoretical and empirical analysis. *Journal of International Business Studies*, 34 (4), 315-326.

- Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, vol. 29, n° 4 , 374-398.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.10, n° 1, 25-49.
- van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. . *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.
- Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review* 15(4), 339-360.
- Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, vol. 49, n° 1, 132-142.