



Relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de calçado: estudo empírico

Rui Miguel Pereira Gomes

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – 2016

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Instituto Politécnico do Porto



Relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de calçado: estudo empírico

Rui Miguel Pereira Gomes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Prof^o. Doutor António Saraiva e da Prof^a. Doutora Celsa Machado

Porto – 2016

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
Instituto Politécnico do Porto**

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal determinar e cotejar os perfis da relação entre internacionalização (via exportações de bens e serviços) e desempenho para os dois subsetores da indústria portuguesa do calçado: o da fabricação de calçado e o da fabricação de componentes de calçado.

Tomaram-se como variáveis dependentes: os indicadores de desempenho rendibilidade do ativo (ROA) e rendibilidade do capital próprio (ROE), e como principal variável explicativa do desempenho o grau de internacionalização, definido como o rácio entre o valor das exportações de bens e serviços e o valor das vendas totais de bens e serviços.

Para proceder às estimações, recorreu-se ao estimador de efeitos fixos, usando uma amostra representativa do setor em estudo, constituída por dados em painel para o período 2010-2014, relativos a 473 empresas do subsetor de calçado e a 152 empresas do subsetor de componentes para calçado.

Os resultados correspondentes às especificações estatisticamente mais relevantes sugerem que: no subsetor de fabricação de calçado, à medida que cresce o grau de internacionalização, inicialmente a rendibilidade do ativo é decrescente, para depois se revelar crescente, vindo a atingir um nível superior àquele verificado para valores incipientes do grau de internacionalização, revelando-se, assim, um perfil da relação internacionalização-desempenho em forma de U; no subsetor de fabricação de componentes para calçado, à medida que cresce o grau de internacionalização, inicialmente a rendibilidade do ativo é crescente, porém praticamente estabiliza, para níveis intermédios do grau de internacionalização, voltando a mostrar-se crescente, para níveis elevados de internacionalização, o que se traduz num perfil da relação internacionalização-desempenho inusual.

Palavras chave: Internacionalização, Exportações, Desempenho, Calçado.

Abstract

The main goal of this study is to determine and compare the profiles assessing the relationship between internationalization (through exports of goods and services) and the performance for both subsectors for the Portuguese footwear industry: footwear production and footwear components manufacture.

As dependable variables, return on assets (ROA) and return on equity capital (ROE) were the performance indicators taken into account and as key performance explanatory variable the degree of internationalization, defined as the ratio between the value of the exports of goods and services and the value of total sales of goods and services.

In order to proceed to the estimates, the fixed effects estimator was used and based on a representative sample of the studied sectors. This sample was established by panel data for the period between 2010 and 2014, considering 473 companies from the footwear subsector and 152 companies from the footwear components subsector.

The corresponding results regarding the more relevant statistical specification suggest that: in the footwear production subsector, as the degree of internationalization grows, the return on assets is initially decreasing, later becoming increasing, thus reaching a higher level when compared to the level found for incipient values of the internationalization degree, revealing an U-shaped profile for the relation internationalization-performance; in the footwear components subsector, as the degree of internationalization grows, the return on assets is initially increasing, although it practically stabilizes in intermediate levels of the internationalization degree, returning to upward activity for higher levels of internationalization, which translates into an unusual profile of the relation internationalization-performance.

Keywords: Internationalization, Exports, Performance, Footwear.

Agradecimentos

Uma palavra de agradecimento ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pela minha admissão no Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização.

Aos meus orientadores, o Prof. Dr. António Saraiva e a Prof^a Dr.^a Celsa Machado, o meu sincero obrigado, pela competência, paciência e compreensão demonstrada, e pelas correções e sugestões sem as quais não teria sido possível esta dissertação.

A todos os professores deste Mestrado, pelo conhecimento transmitido e pela forma como o fizeram.

Aos colegas de turma que me apoiaram e incentivaram durante todo o Mestrado.

A todos aqueles que se cruzaram comigo, neste regresso à vida académica, os quais tive todo o prazer em conhecer.

Aos meus pais e irmãos, que se regozijam com o meu percurso académico.

Por fim, não por último, à minha *Sweet Princess*, que muito pacientemente me acompanhou nesta jornada, apoiando nos momentos mais complicados e sempre teve uma palavra de incentivo e compreensão, partilhando satisfação e orgulho pelos resultados alcançados.

Lista de abreviaturas

ACE - Agrupamentos Complementares de Empresas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

FATA - Ativos no Estrangeiro ÷ Total de Ativos

FETE - Empregados no Estrangeiro ÷ Total de Empregados

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

INV - International New Ventures

I-D - Internacionalização e Desempenho

PME - Pequenas e Médias Empresas

ROV – Rendibilidade Operacional de Vendas

ROA - Rendibilidade Operacional do Ativo

ROE – Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROS – Retorno das Vendas

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

VIVT – Vendas Internacionais ÷ Vendas Totais

Índice geral

Resumo	iii
Abstract	v
Agradecimentos	vii
Lista de abreviaturas	ix
Índice geral	xi
Índice de tabelas	xii
Índice de figuras	xii
Anexos	xii
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	5
1.1 Internacionalização: conceitos e teorias	5
1.1.1 Conceitos	5
1.1.2 Resumo das principais teorias da internacionalização	6
1.2 Modos de entrada no mercado internacional	12
1.2.1 Exportação	13
1.2.1.1 Exportação direta	14
1.2.1.2 Exportação indireta	15
1.2.2 Contratualização	16
1.2.2.1 Licenciamento	16
1.2.2.2 Franchising	16
1.2.2.3 Subcontratação	17
1.2.3 Investimento Direto Estrangeiro	17
1.3 Benefícios e custos da internacionalização	18
Capítulo II – Evidência empírica da relação entre internacionalização e desempenho	23
2.1 Relação entre internacionalização e desempenho	23
2.2 Empresas exportadoras vs empresas não exportadoras	30
Capítulo III – Caracterização da indústria portuguesa de calçado	33
3.1 Exportações do setor empresarial português	33
3.2 Subsetor da fabricação do calçado	34
3.3 Subsetor da fabricação de componentes de calçado	37
Capítulo IV – A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa do calçado	39
4.1 Dados e especificação do modelo	39
4.1.1 Definição da amostra	39
4.1.2 Especificação do modelo	40

4.2	Método de estimação	40
4.3	Resultados e sua interpretação	42
4.3.1	Análise descritiva	42
4.3.2	Seleção do modelo de estimação e análise dos resultados obtidos	47
Capítulo V – Conclusão		53
Referências Bibliográficas		57
Anexos		75

Índice de tabelas

Tabela 1 - Estudos sobre a relação Internacionalização e Desempenho	28
Tabela 2 - Comércio Internacional Português 2011-2015	33
Tabela 3 - Número de empresas e empregos do subsetor do Calçado 2010-2014	35
Tabela 4 - Comércio externo do subsetor do Calçado 2010-2014	35
Tabela 5 - Exportações de Calçado, por continentes 2010-2014	35
Tabela 6 - Exportações de Calçado, principais países de destino 2010-2014	36
Tabela 7 - Importações de Calçado, por continentes 2010-2014	36
Tabela 8 - Importações de Calçado, principais países fornecedores 2010-2014	36
Tabela 9 - Evolução da Indústria Portuguesa de Componentes para Calçado	37
Tabela 10 - Matrizes de correlações e estatísticas descritivas	46
Tabela 11 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas exportadoras através do estimador de efeitos fixos (2010-2014)	48

Índice de figuras

Figura 1 - O processo de internacionalização da empresa	7
Figura 2 - Distribuição geográfica das exportações	33
Figura 3 - Principais grupos de produtos exportados	34
Figura 4 - Comércio externo por tipo de componentes	38
Figura 5 - Mercados de exportação de componentes para calçado em 2014	38
Figura 6 - Composição da amostra por regiões	39
Figura 7 - Composição da amostra, por escalões do grau de internacionalização	43
Figura 8 - Dimensão média das empresas	44
Figura 9 - Média da produtividade	44
Figura 10 - Média da rentabilidade do ativo, ROA	45
Figura 11 - Média da rentabilidade do capital próprio, ROE	45
Figura 12 - Perfis da relação internacionalização-desempenho	49

Anexos

Tabela 1 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)	75
--	----

Tabela 2 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas exportadoras através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)	75
Tabela 3 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROE) das empresas através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)	76
Tabela 4 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas exportadoras através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)	76

Introdução

Num contexto mundial, em que as transformações são ditadas pela globalização, a liberalização do comércio proporciona novas oportunidades, que se apresentam como novos desafios às empresas. Deste modo, a internacionalização assume-se como um dos mais importantes pilares para o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas e, em muitos casos, como crucial para a sua própria sobrevivência.

No tecido empresarial nacional predominam as micro, pequenas e médias empresas (PME), representando 99,9% das empresas e assegurando 77,8% do emprego e 67% do valor acrescentado total da economia (Comissão Europeia, 2016). A sua pequena dimensão, ainda que potencialmente adequada à dimensão do mercado nacional, pode ser um entrave à sua internacionalização. Apesar de ser um setor onde as PME são largamente predominantes, o setor do calçado nacional é, no entanto, um setor fortemente internacionalizado, exportando cerca de 98% da sua produção em 2014 e representando cerca de 3,9% das exportações portuguesas (APICCAPS, 2015).

A relação entre a internacionalização e o desempenho das empresas tem sido objeto de investigação empírica, com o intuito de apurar a direção da relação de causalidade existente entre estas duas vertentes e de esclarecer o tipo de relação existente entre elas: se positiva ou negativa e se linear ou não linear. Sendo expectável que a maior internacionalização das empresas possa ter impacto positivo no seu desempenho, também é conjecturável que as empresas que internacionalizam sejam as que têm melhor desempenho e daí a necessidade de apurar a direção da causalidade que prevalece na realidade. Por outro lado, a internacionalização tem com certeza associados benefícios que se podem traduzir num melhor desempenho das empresas, mas também envolve custos que poderão superar esses benefícios. Eventualmente, o balanço desses custos e benefícios depende do próprio estágio da internacionalização em que as empresas se encontram.

Em consequência, os estudos sobre a relação existente entre internacionalização e desempenho não têm obtido evidência empírica conclusiva (Wagner, 2007; Powell, 2014). Exemplos dessa ausência conclusiva, são a existência de estudos que identificam uma relação linear negativa (Collins, 1990; Gomes e Ramaswamy, 1999), em contraponto a outros que constataam uma relação linear positiva (Chang 2011; Tallman e Li, 1996).

Outros estudos identificaram uma relação em forma de U (Lu e Beamish, 2001; Contractor *et al.*, 2003), também em forma de U-invertido entre a internacionalização e o desempenho (Capar e Kotabe, 2003; Ruigrok e Wagner, 2003); outros, em forma de S-horizontal (Contractor, 2007); outros ainda, em forma de M (Almodóvar, 2012); e, finalmente, outros em forma de M-invertido (Almodóvar e Rugman, 2013).

O objetivo da presente dissertação é contribuir para dilucidar o impacto da internacionalização no desempenho das empresas, tomando como referência as empresas portuguesas do setor da fabricação de calçado. A escolha deste setor ficou a dever-se ao facto de este ser um dos setores mais internacionalizados da economia portuguesa. O facto de o autor desta dissertação trabalhar neste setor e o desejo de aprofundar e consolidar o conhecimento que tem do mesmo, constituiu motivação adicional.

Conjeturando que os dois subsectores que constituem a indústria do calçado têm especificidades que possam condicionar diversamente a relação empírica entre a internacionalização e o desempenho, o objetivo principal deste estudo será, mais concretamente, determinar e cotejar os perfis da relação internacionalização e desempenho nos dois subsectores da indústria do calçado: o da fabricação de calçado e o da fabricação de componentes de calçado.

Para atingir este objetivo utilizou-se uma metodologia quantitativa, recorrendo-se à estimação de um modelo com dados em painel, para o quinquénio 2010-2014 e as amostras de 473 empresas do subsector de fabricação de calçado e de 152 empresas do subsector de fabricação de componentes para calçado, cujos dados foram obtidos a partir da base de dados Sabi - Bureau van Dijk (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos).

A especificação do modelo a estimar resultou da revisão da literatura empírica existente sobre esta temática. Tal como o fizeram Ramaswamy (1995), Hsu e Boggs (2003), Lu e Beamish (2004), Capar e Kotabe (2003) ou Ruigrok e Wagner (2003), o grau de internacionalização é medido pelo peso das exportações de bens e serviços nas vendas totais. Por sua vez, o desempenho das empresas é avaliado pela rendibilidade operacional do ativo (ROA) e pela rendibilidade dos capitais próprios (ROE), de modo semelhante ao realizado por Kim *et al.* (1989), Grant *et al.* (1988), Habib e Victor (1991), Bobillo *et al.* (2012) ou Kirca *et al.* (2012).

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo procede-se ao enquadramento teórico, sumariando as principais teorias da internacionalização e apresentando os vários modos de entrada nos mercados internacionais bem como os benefícios e custos de internacionalizar.

No segundo capítulo faz-se uma revisão da literatura empírica sobre a relação entre internacionalização e desempenho.

No terceiro capítulo procede-se à caracterização do setor do calçado nacional, com dados sobre a composição dos dois subsectores: o da fabricação de calçado e o da fabricação de componentes para calçado, a balança comercial, as exportações e importações.

No quarto capítulo definem-se as amostras que servem de base ao estudo empírico, especifica-se o modelo a estimar e descreve-se o método de estimação utilizado. Ainda neste capítulo, apresentam-se e analisam-se os resultados das estimações.

No quinto e último capítulo apresentam-se as principais conclusões, referem-se as limitações e apontam-se sugestões para futura investigação.

Capítulo I – Enquadramento teórico

1.1 Internacionalização: conceitos e teorias

1.1.1 Conceitos

A internacionalização consiste no processo, em que as empresas gradualmente desenvolvem a sua atividade internacional, em função de um conjunto de decisões incrementais (Johanson e Vahlne, 1977), que resultam na expansão geográfica além-fronteiras das suas atividades. Com o envolvimento nos mercados internacionais, as empresas procuram a consolidação da sua rede de mercado, tornarem-se competentes e eficazes nesses mercados, e dessa forma aumentarem a sua rentabilidade gradualmente, por via dessa mesma presença (Chetty e Campbell-Hunt, 2001).

Resultado dos desafios da internacionalização, as empresas avaliam as mudanças ocorridas no ambiente internacional (Darder e Barber, 2004), e procuram reagir com os meios disponíveis, de modo a operar além-fronteiras, o que pode significar alguma complexidade nesta operação de adaptação, contudo esta é necessária (Fernández e Nieto, 2005).

A capacidade de resposta aos desafios que emergem com a internacionalização afigura-se como um processo de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos para a organização (Basly, 2007), cujo impacto na estratégia da empresa evidencia-se na reformulação da atividade da organização, devido às novas áreas de negócio provenientes de outras geografias (Martín e Lopez, 2007), ao que se acrescenta a transferência dos conhecimentos específicos da empresa em conjugação com os conhecimentos adquiridos nos novos mercados (Goerzen e Markino, 2007).

Uma empresa torna-se competitiva pela internacionalização das suas atividades, se atingir uma dimensão crítica (Lindon *et al.*, 2011), que se torna fácil de se alcançar, considerando que novos mercados, se tornaram mais acessíveis, em função da conjugação de mudanças geopolíticas e liberalização económica (Pogrebnyakov e Maitland, 2011). Emerge assim uma janela de oportunidades, para a criação de valor com o acesso a novos recursos, a novas instituições e outras partes interessadas no exterior (Lin, 2012) que obriga à adaptação do nível operacional ao ambiente internacional, fazendo do uso de ativos tangíveis e intangíveis, tecnologia, conhecimento e recursos humanos (Alon e Jaffe, 2013).

1.1.2 Resumo das principais teorias da internacionalização

Apesar de múltiplas definições e de diversos conceitos chave, torna-se evidente o consenso existente relativamente aos processos e objetivos que a internacionalização procura atingir. De acordo com a literatura, pode-se definir internacionalização como o processo de entrada de uma empresa no mercado internacional, que para tal adapta os seus processos organizacionais, e integra todos os seus conhecimentos, com o objetivo de aproveitamento da janela de oportunidade, que decorre da entrada num novo mercado.

Andersen *et al.* (2014) agrupam as teorias existentes em quatro paradigmas:

i) Paradigma da imperfeição do mercado, no qual se incluem a Teoria da Vantagem Monopolística (Hymer, 1960); e a Teoria Internacional do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966).

ii) Paradigma comportamental, referente à Teoria da Internacionalização (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975), e à Teoria das Redes (Håkansson e Johanson, 1984).

iii) Paradigma da falha do mercado, relativo à Teoria da Internalização (Buckley e Casson (1976); à Teoria Eclética (Dunning, 1977) e à Teoria dos Custos de Transação (Anderson e Gatignon, 1986).

iv) Abordagens contemporâneas, em que se incluem a Teoria dos Recursos da Empresa (Wernerfelt, 1984) e a Teoria da Contingência (Okoroafo, 1990).

Existe uma outra corrente na literatura, que procura explicar a internacionalização através de duas abordagens: a económica e a comportamentalista (Hemais e Hidal, 2004). A primeira foca-se na internalização das atividades e dos processos, considerando os custos de transação e na predição da melhor forma de operar por parte da empresa, incluindo-se nesta abordagem: a Teoria da Imperfeição do Mercado, a Teoria Internacional do Ciclo de Vida do Produto, a Teoria da Internalização, a Teoria da Vantagem Monopolística e a Teoria Eclética.

No que se refere à abordagem comportamentalista, esta engloba a análise da internacionalização sobre a perspetiva do mercado, na qual se incluem o Modelo de Uppsala, denominação devida ao nome da escola nórdica onde foi desenvolvido, baseado em estádios evolutivos do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977) e a Teoria da Redes.

O Modelo de Uppsala é considerado por muitos investigadores como o início teórico para explicar a internacionalização das PME (Andersson *et al.*, 2004). Com base neste pressuposto, e no facto de a indústria portuguesa de calçado ser constituída predominantemente por PME (APICCAPS, 2015), nesta dissertação será atribuída uma maior importância na descrição, deste modelo teórico de internacionalização.

Modelo de Uppsala

O seu paradigma incide nos estágios evolutivos do processo de internacionalização, na aquisição gradual de conhecimento do funcionamento dos mercados estrangeiros, o que implica um maior grau de compromisso das operações nesses mercados. Quanto maior for a escala das operações, maior será o grau de conhecimento adquirido, surgindo assim o conceito de cadeia de estabelecimento, em que se propõe quatro estágios de desenvolvimento gradual (Andersen, 1993).

Estágio 1: Sem atividades de exportação regular.

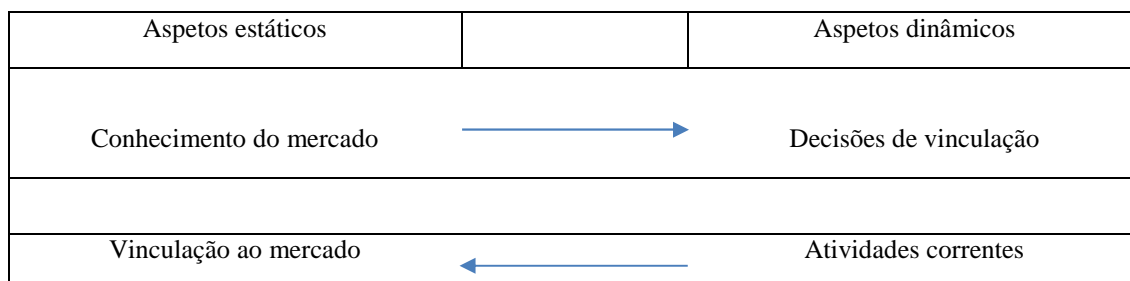
Estágio 2: Exportação por intermédio de representantes (agentes).

Estágio 3: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior.

Estágio 4: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de combinações sob forma de *joint venture*.

Este modelo assenta em quatro conceitos centrais: a vinculação ao mercado; o conhecimento do mercado; as atividades correntes; e as decisões de vinculação, conforme representado na **Figura 1**.

Figura 1 - O processo de internacionalização da empresa



Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

A vinculação ao mercado é relativa à quantidade de recursos destinados aos mercados internacionais, ou a dimensão do investimento, que poderá incluir: *marketing*,

organização, pessoal e outras áreas. O conhecimento do mercado, refere-se ao conhecimento da empresa dos mercados estrangeiros e respectivas operações. Divide-se num conjunto de conhecimentos gerais relativamente ao *marketing* e preferências dos clientes; e nos conhecimentos específicos dos mercados ao nível de ambiente de negócios, estrutura de mercado e padrões culturais.

As atividades correntes ou atuais, são referentes às operações atuais das empresas, em que estas procuram o ganho de experiência, a identificação de oportunidades no exterior, de modo a alcançar os resultados, assim como um início mais fácil do negócio. Nas decisões de vinculação, incluem-se as decisões relativas à alocação de recursos para as operações no exterior, que são tomadas como forma de resposta às oportunidades e ameaças de mercado.

Esse compromisso é medido de acordo com a quantidade de recursos investidos, e cresce em função da experiência acumulada. Deste modo, a perceção do risco diminui e tendencialmente o envolvimento cresce. O que contribui para que à medida, que a afetação de recursos e o conhecimento dos mercados exteriores cresça, as empresas aumentem gradualmente o seu grau de compromisso com os respetivos mercados.

Resultado da obtenção de experiência internacional, a distância psicológica entre as empresas e os novos mercados externos diminui, permitindo a progressão e a exploração das oportunidades dos diversos países de acolhimento (Johanson e Vahlne, 1977). Distância psicológica é definida como o resultado de um conjunto de fatores diversos, linguagem, cultura, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, entre outros; que dificultam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado Johanson e Wiedersheim (1975).

Contudo, alguns investigadores apontam a existência de limitações ao Modelo de Uppsala: i) não considera a crescente homogeneização das culturas, tendências e padrões de vida, assim como o fácil acesso à informação, resultado da globalização e que colocam em causa o conceito de distância psicológica; ii) é um modelo pragmático, determinista e rígido; iii) a única variável explicativa é o conhecimento da empresa, não indicando qual o mecanismo inicial ou a natureza do processo pelo qual o conhecimento afeta o compromisso (Andersen, 1993).

Teoria das Redes

Mais recentemente, Johanson e Vahlne (2009) modificaram o modelo de Uppsala, procedendo à substituição do conceito central do compromisso com o mercado, pelo conceito de redes de negócios. Também procederam à alteração do conceito de atividades correntes, por aprendizagem, construção de confiança e criação de oportunidades; como variáveis do processo. Os mercados são considerados como redes, nos quais as empresas fazem uso das suas relações para o estabelecimento de fortes laços com os membros dessa rede (Johanson e Vahlne, 2011). Deste modo, as empresas podem entrar em novos mercados, através da cooperação com empresas locais, beneficiando dos conhecimentos e recursos dessa parceria.

As empresas podem alterar a sua estratégia, após a entrada num determinado mercado externo, após uma avaliação das condições de mercado, ou do comportamento dos seus parceiros, que se pode tornar oportunista (Santangelo e Meyer, 2011). Também é tido em consideração a possibilidade de ocorrerem vazios institucionais, ou e incertezas institucionais, relativamente aos compromissos assumidos com as empresas.

A Teoria das Redes sugere explicações, que de alguma forma procuram responder às limitações acima mencionadas, através de uma aproximação que deriva dos desenvolvimentos na área do *marketing* de bens industriais (Håkansson e Johanson, 1984). No desenvolvimento desta teoria a empresa depende dos recursos controlados por outras empresas, sendo que, para poder aceder a esses recursos, a empresa estabelece, desenvolve e mantém relações estáveis com essas empresas, de modo a que existam benefícios mútuos (Ojala, 2009).

Destes benefícios, a empresa espera fortalecer a sua vantagem competitiva que é medida pelos seus recursos e capacidade de mobilização e coordenação dos recursos de fornecedores, clientes e concorrentes, isto é, o posicionamento da empresa na rede é que determina as suas estratégias, em razão das oportunidades e constrangimentos que surgem. A rede compreende a troca de recursos entre os seus membros, sendo utilizada para o desenvolvimento de relações, que permitam o acesso a recursos e à venda dos seus produtos e serviços (Ojala, 2009).

Com a criação das redes verifica-se o potenciamento das vantagens competitivas e a atenuação de custos e riscos; o uso de conhecimentos técnicos e económicos; assim como a partilha de custos e riscos. Destas relações em rede, emergem oportunidades e

motivação para a internacionalização, que se transformam em pontes para os mercados estrangeiros. Do seu funcionamento, resulta que perante a expansão internacional de alguns dos elementos da rede, os restantes sejam atraídos para se internacionalizar (Ojala, 2009).

As limitações apontadas a esta teoria são: i) a possibilidade da existência de conflitos de interesse; ii) inexistência de explicação do impacto no modo de entrada, num determinado país, se a empresa pertence a uma rede; iii) não incorpora o conceito de distância psicológica; iv) inexistência de explicação da internacionalização das empresas que não estão em redes (Johanson e Mattsson, 1988; Ojala, 2009).

Considerando as teorias anteriormente referenciadas, as empresas que procuram a expansão para mercados internacionais têm várias opções de entrada. De uma forma geral, estas incluem exportações, licenciamento ou *franchising*, *joint ventures* e subsidiárias próprias: investimentos greenfield ou aquisições (Ahsan e Musteen, 2011).

A escolha do modo de entrada e do mercado deve assentar nas competências organizacionais; e na capacidade económica da empresa, que deve optar por uma estratégia de entrada nos mercados que os seus recursos permitam (Ekeledo e Sivakumar, 2004).

O modelo de Uppsala não é taxativo, sobre o processo de internacionalizar, realizado de forma gradual, nem explica todos os movimentos internacionais da empresa, nem a sua sequência de entrada nos mercados internacionais. Isto porque se deve ter em atenção as características específicas das empresas, as singularidades das indústrias, e por fim os fatores de localização, que exercem forte influência sobre a internacionalização das empresas.

Paralelamente, reconhece-se que o modelo possui um maior poder explicativo, nos estágios iniciais da internacionalização, o que se aplica com maior assertividade nas empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização. O que Viana e Hortinha (2005) corroboram, isto porque consideram que os modelos teóricos para estudar os processos de internacionalização das PME são os da escola nórdica: o modelo de Uppsala e a Teoria das Redes. Também Gankema *et al.* (2000) mencionam que o modelo dos estádios pode ser aplicado as PME.

Born Global

O termo *born global* foi utilizado pela primeira vez num relatório da consultora McKinsey (Rennie, 1993) a um conjunto de empresa australianas. Estas começaram a exportar nos primeiros dois anos de existência, com forte dependência dos mercados externos de vendas. Na literatura académica ganhou visibilidade através do artigo de McDougall *et al.* (1994), em que este desafiava as teorias tradicionais do processo de internacionalização, tanto nos mercados de atuação como nas formas de operação, onde foram analisados 24 estudos de casos que desafiavam as teorias tradicionais de negócio internacional, incluindo o modelo de Uppsala.

A definição de *born global* proposta por McDougall e Oviatt (1994) é a de uma organização de negócios, que a partir da sua criação procura tirar proveito de uma vantagem competitiva, significativa, a partir do uso dos seus recursos e da venda em vários países. Para Knight e Cavusgil (2005), as *born global* procuram a venda dos seus produtos, em vários países de modo a alcançar a melhor performance, aplicando os seus recursos que se baseiam no conhecimento do produto, do mercado e do segmento. As *born global* tendem a aventurar-se diretamente nos mercados internacionais, sem uma progressão gradual, daí a sua denominação. Estas procuram a distribuição dos seus escassos recursos de forma eficiente, para posteriormente, se concentrarem na criação de um valor próprio, como um meio para permanecer no mercado (Gabrielsson *et al.*, 2008).

De acordo com Hitt *et al.* (2008), um dos principais motivos para a implementação de uma estratégia internacional, em detrimento de uma estratégia voltada para o mercado local, é o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades. Essa estratégia está alinhada com a escolha do modelo de negócio, que para Hennart (2014) é um dos motivos do êxito das *born global*, isto é: o que vender, como vender e a quem vender. Dib *et al.* (2010), entende que estas empresas realizam negócios com o mercado internacional, num período máximo de cinco anos desde a sua fundação.

A característica distinta das *born global* é que as suas origens são internacionais, demonstrada pelo compromisso observável e significativo de recursos (materiais, pessoas, financiamento e tempo) em mais do que um país. No que se refere às características essenciais das *born global*, estas compreendem a natureza empreendedora alicerçada na figura do seu fundador. Este possui uma capacidade visionária e um cumulativo de competências adquiridas, fruto da sua carreira no mundo empresarial ou

académico, e que atribui importância ao capital social, sendo da maior importância a sua capacidade de delinear estrategicamente a ação, previsão, antecipação e de adequação dos produtos, no mercado a operar.

As relações fortes entre os membros da organização em geral, contribuem para um melhor acesso à informação, aos mercados e para a consolidação da credibilidade e reputação, que são vitais em empresas que sofrem das *liabilities of newness and smallness*, assim como a forte capacidade de aprendizagem que as *born global* revelam. São quatro as condições necessárias para a existência deste tipo de empresas: a internalização de funções para uma melhor formação organizacional, a forte dependência de estruturas governativas alternativas para aceder a recursos, a criação de vantagens competitivas e o controlo de recursos únicos (McDougall e Oviatt, 1994).

Existem alguns fatores que ajudam a compreender a importância crescente das *born global*, e o seu sucesso na entrada nos mercados internacionais (Hollensen, 2011). Um primeiro fator é relativo ao aproveitamento que estas empresas fazem da procura crescente de produtos especializados. Um outro fator decorre do desenvolvimento de novas tecnologias, que permite uma maior competitividade dos seus produtos, por via da otimização da sua produção. A flexibilidade e adaptabilidade também se constituem como vantagens, assim como a existência de redes globais, facilitadoras do comércio internacional, pela via das parcerias das empresas internacionais (redes de distribuição, de comércio, subcontratação, entre outras).

1.2 Modos de entrada no mercado internacional

A escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro constitui-se como a fase mais crítica, para a empresa, dado que esta tem de ser muito criteriosa com a aplicação dos seus recursos, na escolha do mercado, para que o modo de entrada seja adequado ao mercado selecionado (Chen e Messner, 2011).

Johnson et al. (2011) distinguem cinco modos de entrada: i) exportação; ii) licenciamento; iii) franchising; iv) joint ventures; v) filiais próprias. Pike e Neale (2009) propõem duas possibilidades básicas de entrada no mercado externo: transações e Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Nas transações incluem-se as exportações, com recurso a distribuição ou agenciamento estrangeiro, o licenciamento e o franchising, enquanto no IDE incluem-se joint venture e as filiais. Durmaz e Tasdemir (2014) identificam vários modos de

entrada, sendo estes divididos por exportações (diretas e indiretas); contratualização (licenciamento, franchising, subcontratação); IDE (filiais, joint venture).

De acordo com a APICCAPS (2015), a indústria portuguesa do calçado exporta cerca de 98% da sua produção, constituindo-se esse como o modo preferencial de entrada nos mercados externos. O que justifica, nos pontos abaixo uma maior descrição sobre esse modo de entrada; a exportação, direta ou indireta, em prol dos outros modos de entrada, que se descrevem de uma forma mais sucinta.

1.2.1 Exportação

A exportação de qualquer venda, seja direta ou indireta de produtos e serviços a clientes estrangeiros é o modo mais comum de entrada nos mercados estrangeiros (Hollensen, 2014). No seu processo de expansão para os mercados internacionais, as empresas devem considerar os potenciais riscos, estes devem ser avaliados e ponderados, aquando da tomada de decisão da internacionalização através da exportação (Polesello *et al.*, 2013).

Para Kerin e Peterson (2013), com esta estratégia de entrada, a exportação, a empresa procura realizar o menor número de alterações em relação à sua oferta, de modo a potenciar a organização das suas práticas comerciais. Kotler e Armstrong (2012) consideram a exportação a forma mais simples de entrada em mercados exteriores. Sendo mais otimizada quando incide sobre produtos e serviços, que podem ser facilmente transportados e quando a dependência das empresas locais é minimizada (Johnson *et al.*, 2011).

A exportação é a estratégia mais comum utilizada pelas empresas, de forma conservadora, para testar os mercados internacionais (Thompson *et al.*, 2010). É por esta via; que as empresas procuram atingir as suas metas com fins lucrativos; através do retorno das vendas e conseqüente maximização do lucro, o que lhes permite obter estabilidade para poderem investir. Também procuram alcançar outras metas, que não lucrativas: a manutenção dos postos de trabalho; a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes contribuindo para a melhoria da empresa (Albaum e Duerr, 2008).

Pela exportação as empresas procuram a satisfação da procura de produtos ou serviços nos mercados estrangeiros (Clarke e Wilson, 2009). Considerando o menor risco que das exportações decorre, estas são a modalidade de internacionalização preferencial das Pequenas e Médias Empresas (PME), constituindo-se como o meio mais comum, e menos arriscado, de entrar num mercado externo, avaliando o investimento associado ao nível

financeiro, aos recursos humanos e marketing, (Grundey, 2007). É uma atividade fundamental, para a saúde económica das nações, quando se avalia o seu contributo significativo para o emprego; a balança comercial; o crescimento económico e a manutenção do padrão de vida (Lee e Habte-Giorgis, 2004).

Para as PME, exportar é a sua escolha preferencial, como modo de entrada nos mercados internacionais (Koksal, 2006), constituindo-se frequentemente como a única alternativa de venda, dos seus produtos nos mercados internacionais. Ao satisfazer um pedido ordenado por um comprador internacional que não consta da sua rede de clientes, a empresa entra no mercado exterior. Para a execução desse pedido, a empresa pode optar por duas modalidades: a exportação direta ou a exportação indireta (Kotabe e Helsen, 2010).

1.2.1.1 Exportação direta

A exportação direta consiste num processo que envolve uma empresa na distribuição e venda dos seus próprios produtos para o mercado externo (Wall *et al.*, 2010). O que geralmente significa a assunção de um compromisso de longo prazo, relativamente a um mercado externo específico. O que obriga a empresa a desenvolver uma rede de contactos locais, a realizar ações de prospeção de mercado e ao estabelecer de políticas de preços locais.

A exportação direta compreende processos como a comercialização de vários produtos, e ou serviços num mercado que não o de origem (Peng, 2009). A empresa procura aproveitar o potencial de economias de escalas, resultante do alargamento do mercado da empresa, em virtude da angariação de clientes dos mercados externos.

A empresa assume diretamente o seu envolvimento na comercialização dos seus produtos no mercado externo (Andrews e Kim, 2007), sendo que quanto mais as empresas conhecem as dinâmicas dos mercados locais, mais capazes se tornam de predizer as dinâmicas de funcionamento desses mercados. Sendo esta estratégia, de envolvimento direto, significado de um maior compromisso por parte dos órgãos de gestão num maior empenho no comércio internacional da empresa (Lambin, 2007).

Resultado deste envolvimento é a criação de um departamento de exportação integrado na empresa, que inclui uma força de vendas dotada de capacidade e competência, para vendas diretamente aos clientes estrangeiros ou intermediários no mercado. Isto resulta, do facto de que, com exportação direta, a empresa tem que lidar com um grande número

de contactos estrangeiros, um ou mais para cada país em que a empresa pretende entrar. Apesar, de exigir uma maior especialização, também contribui para que a empresa exerça um maior controlo sobre os seus canais de distribuição.

A empresa pode assumir o seu envolvimento na exportação direta, através de quatro maneiras diferentes (Kotler e Bliemel, 2001). Designadamente, através de: i) uma filial ou um departamento de exportação independente, sediada no país de origem; ii) uma unidade de negócios no estrangeiro ou subsidiária da empresa; iii) agentes de exportação; iv) distribuidores no país estrangeiro.

1.2.1.2 Exportação indireta

A exportação indireta realiza-se com a ajuda de um agente independente da empresa (Pike e Neale, 2009), que também recorre à ajuda de organizações independentes, que se localizam no mesmo país, cujas vendas são consideradas como domésticas, isto porque os produtos são enviados pela empresa localizada no mesmo país (Hollensen, 2014).

A distribuição a cargo da organização independente local reúne em si uma maior recetividade local, pela sua identificação no mercado, o que contribui para uma maior aceitação da marca no país estrangeiro (Rambocas *et al.*, 2015). Contudo, este modo de entrada acarreta alguns riscos. O recurso a agentes ou empresas especializadas em exportação resulta num menor controlo, por parte da empresa.

O que significa que, aquando da venda dos produtos, a empresa não influi na escolha do canal de distribuição, ou no preço, o que pode concorrer para uma oscilação no preço, ou mesmo em erros na distribuição do produto (Hollensen, 2014), o que conjugado com pouco empenho dos intermediários no aproveitamento de potenciais oportunidades pode resultar em danos, na reputação e imagem da empresa no mercado externo.

A exportação indireta é a mais indicada para aquelas empresas, que querem testar o mercado externo, considerando o mínimo de investimentos de recursos (Hollensen, 2014). Em particular, para aquelas com pouca ou nenhuma experiência de exportação, o recurso a um agente intermediário é aconselhável.

Para Viana e Hortinha (2005), a exportação indireta pode assumir as seguintes tipologias: i) Agrupamentos Complementares de Empresas; ii) Organizações cooperativas; iii) Organizações de venda localizadas no mercado nacional.

1.2.2 Contratualização

A contratualização é um outro modo de entrada nos mercados internacionais, que se afigura como alternativa às exportações ou ao IDE. Através deste modo eliminam-se ou mitigam-se alguns riscos da internacionalização, com a transferência destes para os parceiros locais (Ribeiro e Santos, 2003). Neste modo de entrada incluem-se: o licenciamento, o *franchising*, e a subcontratação.

1.2.2.1 Licenciamento

O licenciamento resulta de um acordo entre a entidade concessora, que cede o direito sobre propriedade intangível, a outra entidade durante um intervalo de tempo específico, o que lhe permite auferir uma taxa pela utilização da licença (Hill, 2007). O licenciamento é uma modalidade de entrada num mercado internacional, pela realização de um contrato de compra ou venda sobre: tecnologias, processos, produtos ou competências de design ou marketing, podendo ser num regime de exclusividade ou não para um determinado território (Bradley,2004).

Nesta relação contratual acorda-se que em troca da oferta do objeto valioso para a entidade concessionada, esta fica obrigada ao pagamento de uma taxa ou *royalty* à entidade concessora (Kerin e Peterson, 2013). Por objeto valioso entende-se: uma marca, patentes, segredos comerciais, propriedade intelectual, processos de fabricação ou outros itens valiosos (Kotler e Armstrong, 2012).

1.2.2.2 *Franchising*

Este contrato consiste na cessão do direito de explorar um produto ou linha de produtos, nomes, marcas comerciais e *know-how* sobre os procedimentos de gestão e comercialização de um negócio a uma empresa situada num mercado externo. O *franchising* é um modo de licenciamento em que além de se vender o valor intangível da propriedade, também se ajuda o concessionário na gestão do seu empreendimento da melhor forma possível (Hill,2007). A empresa que cede o direito de *franchising* recebe o pagamento de uma *royalty*, relativo às receitas da licença (Masum e Fernandez,2008). O *franchising* é usado quando se equaciona um modo de entrada rápido, com um modelo de negócio já testado, bem-sucedido e passível de replicação noutros locais (AICEP, 2013).

Os contratos de *franchising* incluem três elementos básicos como um nome comum, semelhanças na sua forma ou standardização (estrutura, *design*, conhecimento partilhado

de *know-how*), e o facto de a empresa concessionária apoiar constantemente a nível tecnológico e comercial a empresa concessionária (Baena,2012).

1.2.2.3 Subcontratação

Este modo de entrada consiste no processo de compra de uma empresa a uma outra empresa (subcontratada), com base em especificações pré-estabelecidas parcialmente ou da totalidade, da sua produção ou serviço. A subcontratação refere-se à prática de transferir atividades, tradicionalmente executadas internamente na empresa, a terceiros, prestadores de serviços, dentro do país ou fora (Sen e Shiel, 2006). Com este processo observa-se a transferência de atividade internas e responsabilidades de decisões de gestão para o exterior (Chase *et al.*, 2004).

A empresa contratante internaliza as funções geradoras de valor para o cliente, as que se constituem como fonte de vantagem competitiva e opta por externalizar as outras funções da cadeia de valor, adotando duas formas de operar no mercado: subcontratante ou subcontratada. A primeira escolha representa uma estratégia mais proativa e agressiva no mercado, e é escolhida em função duma análise aos pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e ameaças da empresa. Dessa análise resulta a decomposição da cadeia de valor, e a subcontratação das atividades em que a empresa possui menos competências.

A escolha de ser subcontratada, é a de empresas com menores recursos financeiros, inexperientes, e sem consolidação da marca no mercado, que assim procuram contornar os constrangimentos referidos e criar uma rede de contatos com outras empresas.

1.2.3 Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) define-se como um investimento que envolve uma relação de longo prazo, que reflete um interesse duradouro e controlo por uma entidade residente numa economia (investidor direto estrangeiro ou a empresa-mãe) de uma empresa residente numa economia diferente do investidor estrangeiro direto. O interesse duradouro refere-se à existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa alvo de investimento, e um grau significativo de influência na gestão da empresa. A propriedade direta ou indireta, de 10 % ou mais do poder de voto de uma empresa residente numa economia por um investidor residente em outra economia é uma evidência dessa relação (OCDE, 2008).

Para Hill (2011), o IDE ocorre quando uma empresa investe em instalações para produzir ou vender um produto num país estrangeiro, deste modo o conceito de IDE encontra-se

associado às empresas estrangeiras, investidores estrangeiros de um outro país (neste caso emissor), na promoção da criação, ou a tomada de posse, de uma firma noutra local estrangeiro (neste caso recetor) através da aplicação de fundos realizada por uma organização empresarial numa empresa (ou atividade) com sede noutra país e pressupõe a posse e controlo de ativos no exterior (Blonigen e Piger, 2014).

1.3 Benefícios e custos da internacionalização

Com o processo de internacionalização, as empresas procuram manter e expandir as suas trajetórias de crescimento, com o objetivo de melhorar o seu desempenho financeiro. Para tal, as empresas adotam estratégias que lhes permitem a expansão das suas atividades e operações, para além das suas fronteiras nacionais, decorrendo uma série de vantagens, nomeadamente: economias de escala, efeitos de poder de mercado, redução de riscos e efeitos da aprendizagem, entre outros (Lu e Beamish, 2004).

O benefício primário da expansão internacional é o da exploração das imperfeições de mercado, com o recurso aos ativos intangíveis da empresa (Lu e Beamish, 2004). Deste modo, os ativos intangíveis da empresa devem ter a capacidade de gerar retornos anormais nas operações de investimentos internacionais, pela via de economias de escala e de gama, e pela exploração das imperfeições de mercado (Kotabe *et al.*, 2002).

A teoria das imperfeições de mercado é fundamentada pelo conceito de imperfeições de mercado (Buckley e Casson, 1976). As empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente. A motivação para a internacionalização das empresas resulta de possuírem vantagens no seu mercado, que procuram explorar noutros mercados (Hymer, 1976). Genericamente, os efeitos do poder de mercado refletem a capacidade das empresas de praticarem no mercado, preços superiores ao custo marginal, sendo medido pelo Índice de Lerner (L). Este considera o poder de mercado de cada empresa (L_i) ponderado pela sua quota de mercado (Lerner, 1934).

As economias de escala e de gama são obtidas dos grandes volumes de produção, decorrentes do crescimento das vendas pela expansão geográfica dos mercados (Fryges e Wagner, 2008). As economias de escala e gama e a relocalização das atividades desempenham um papel fundamental na redução de custos, que se distribuem pelas atividades de criação de valor em localizações específicas (Thomas e Eden, 2004).

As economias de escala são os fatores que conduzem à redução do custo médio de produção de um determinado bem, em paralelo com um aumento da quantidade

produzida. As economias de gama são economias de produção conjunta, que se registam na produção combinada de dois ou mais bens, e que cuja produção separada implicaria a duplicação de custos (Lu e Beamish, 2004).

A convicção de que as exportações são fundamentais para o sucesso das empresas, e para a prosperidade dos países assumiu grande relevo na pesquisa académica (Diamantopoulos e Kakkos, 2007). A exportação é um meio de os países em desenvolvimento mitigarem os problemas da sua balança comercial e contribui para a redução do desemprego (Babalola *et al.*, 2012). O crescimento das exportações é tido pelos governos, como uma via para a recuperação económica (Griffith e Czinkota, 2012), que contribui para o desenvolvimento das indústrias nacionais, para a melhoria da produtividade e a criação de novos postos de trabalho (Sousa e Bradley, 2009).

Resultado do aumento da exportação, com as economias de escala, as empresas tornam-se mais eficientes por causa da concorrência externa (Gunes e Karaalp, 2012); aumentam a capacidade produtiva da economia; aperfeiçoam as técnicas de administração e de gestão, e contribuem para a melhoria das competências dos seus empregados complementada com um aumento da produtividade (Abou-Stait, 2005).

Também resultam benefícios para a empresa com impacto positivo nomeadamente: i) no retorno sobre os ativos intangíveis; ii) no poder de mercado derivado das suas operações em contexto internacional; iii) na capacidade de realização de investimentos de risco; iv) e na ampliação das oportunidades de investimento.

Para Ruigrok e Wagner (2003) as empresas beneficiam das imperfeições nos mercados externos de produtos, fatores e financeiros. Com tudo o resto constante, uma empresa presente em mais países está melhor posicionada, para encontrar oportunidades de arbitragem que os seus concorrentes presentes em poucos ou apenas num país (Contractor, 2007).

Sethi e Judge (2009) aludem à existência de benefícios únicos para as empresas que operam num país, em que a concorrência não esteja presente. Estes benefícios incluem tratamento fiscal mais favorável por parte do estado de acolhimento, assim como uma maior facilidade de estabelecimento de uma rede de contatos com as empresas locais.

Como benefícios também se identificam uma série de pré-requisitos sociocognitivos e imateriais, por via da presença nos mercados internacionais, do contato com outras

organizações. Como resultado desta presença, potencia-se o aperfeiçoamento das capacidades de gestão e administrativas através do estabelecimento de relações multiculturais (Shi e Hoskisson, 2012). Os recursos intangíveis são fundamentais para o alcance dessas vantagens, desse modo a alocação desses recursos é executada de forma a obter uma maior eficiência, com a criação de mercados intraempresariais pelas empresas (Yang e Driffield, 2012).

Como resultado dessa eficiência obtida, verifica-se uma redução de custos e um aumento da produtividade e melhoria de performance. O que se reproduz num aumento de vendas no mercado externo, numa maior diversificação do risco de uma retração económica, no mercado doméstico: no decréscimo dos custos com economias de escala, na produção e na redução de custos pela via das economias de gama no marketing e canais de distribuição (Hsu, 2006).

A existência de economias na produção, para a empresa são o resultado da amortização de gastos centralizados, num número maior de mercados e das vendas numa escala global (Contractor, 2007). O recurso à utilização das vantagens comparativas, de uma forma proativa e sistemática assume-se como a fonte principal dos benefícios de internacionalizar (Ruigrok e Wagner, 2003). A internacionalização é assim um meio pelo qual a empresa procura crescer, assumindo-se como um fator crítico na estratégia institucional e num meio para a sua sustentabilidade, a longo prazo (Hsu, 2006).

Considerando os benefícios acima mencionados, torna-se legítimo afirmar que a estratégia de expansão internacional exerce influência positiva sobre o desempenho das empresas. Nessa linha de pensamento, são vários os autores que realizaram estudos sobre os efeitos da expansão internacional sobre o desempenho das empresas, e identificaram uma relação linear positiva (Han *et al.*, 1988; Delios e Beamish, 1999).

A internacionalização torna-se desvantajosa, quando os limites dos benefícios de internacionalizar são superados pelos custos internos de controlo das operações, ao ultrapassar os benefícios das economias praticadas; e quando a variação de recursos e o alcance do controlo suplantam as competências administrativas (Hitt *et al.*, 1997).

Numa fase inicial, as empresas incorrem em custos fixos de entrada, que estão relacionados com o estabelecimento de uma rede de distribuição externa, dificuldades na aplicação de acordos contratuais, ou as incertezas de lidar com burocracias estrangeiras (Eaton *et al.*, 2011). Relativamente aos custos fixos operacionais da empresa, esta paga

um custo fixo comum para anunciar a sua marca, ou para criar uma rede de distribuição, no país de destino da exportação (Eckel e Neary, 2010).

As empresas encontram desvantagens devido a serem novas e estrangeiras nos mercados de destino de exportação, o que origina um preço a pagar pelos possíveis erros a pagar na fase inicial da sua expansão (Lu e Beamish, 2001). Estes custos são vulgarmente designados como *liability of foreignness* e decorrem do facto da não familiaridade com o ambiente local (Contractor, 2007).

Os problemas associados às desvantagens da novidade e da presença no mercado estrangeiro (Hymer, 1976) decorrem:

i) Das restrições logísticas: distância física, diferenças linguísticas e culturais, barreiras jurídicas (Siddharthan e Lall, 1982); ii) Do custo de ser estrangeiro (*liability of foreignness*): falta de familiaridade com a cultura do lugar, tratamento discriminatório por parte do governo, de clientes e fornecedores locais (Zaheer, 1995); iii) Do custo de ser novo no mercado (*liability of newness*): instalação de fábricas no exterior, estabelecimento de sistemas internos de gestão e rede de negócios externos (Lu e Beamish, 2004); iv) De custos operacionais: fatores logísticos, barreiras comerciais (Capar e Kotabe, 2003); custos de gestão, coordenação e controlo (Hitt *et al.*, 1997); v) Dos fatores ambientais: regulamentações governamentais, leis de comércio e flutuações da moeda (Sundaram e Black, 1992).

Considerando os custos acima referidos, existem algumas investigações que identificaram uma relação linear negativa relativamente ao grau de internacionalização e o desempenho da empresa (Brewer, 1981; Siddharthan e Lall, 1982). Os resultados obtidos podem estar associados ao facto, de eventualmente, os custos marginais inerentes à expansão internacional poderem exceder os benefícios marginais, o que afeta de forma negativa o desempenho da empresa (Li, 2007).

Para uma melhor compreensão da existência de resultados diferentes da relação I-D, considerando a importância que benefícios e custos têm nessa relação, para Gomes e Ramaswamy (1999) é razoável afirmar que esta não seja linear e que compreenda dois períodos:

- i) Período em que os benefícios tendencialmente excedam os custos da expansão internacional;

- ii) Momento em que os custos superam os benefícios incrementais da internacionalização.

Li (2007) entende como aceitável o argumento de que a relação I-D seja não linear, considerando que o desempenho da empresa é determinado pela combinação dos efeitos dos benefícios e custos das empresas no seu processo de internacionalização. Os benefícios derivados da internacionalização contribuem para o sucesso e a expansão da empresa. Contudo, os obstáculos que surgem sobre a forma de custos, podem restringir o potencial da empresa na exploração de novas oportunidades no mercado externo, resultando num menor desempenho e afetar a sua estabilidade financeira, causando atrasos na sua internacionalização, e em casos extremos contribuir para a desistência e ou retirada das suas operações nos mercados internacionais (Albornoz *et al.*, 2012).

A internacionalização de forma isolada, não é uma condição suficiente para um melhor desempenho, pelo que se torna aconselhável que a empresa realize uma avaliação entre a relação dos custos e os benefícios inerentes à sua estratégia de expansão internacional. (Ruigrok e Wagner, 2003).

Capítulo II – Evidência empírica da relação entre internacionalização e desempenho

2.1 Relação entre internacionalização e desempenho

A relação entre Internacionalização e Desempenho (I-D) tem sido alvo de inúmeras investigações, ao longo das últimas décadas (Verbeke e Brugman, 2009; Kirca *et al.*, 2011; Contractor, 2012). A relação entre I-D é específica de indústria para indústria (Capar e Kotabe, 2003; Contractor *et al.*, 2003). Esta relação é passível duma avaliação, reproduzida em múltiplas investigações, que tendencialmente apontam para a existência de uma relação positiva entre a internacionalização e o desempenho da empresa (Pangarkar, 2008). A corrente predominante na literatura, pressupõe que o grau de internacionalização aumenta de forma positiva o desempenho das empresas (Kirca *et al.*, 2011; Lin *et al.*, 2011).

Contudo, os estudos de Gomes e Ramaswamy (1999), e de Geringer *et al.* (2000), entre outros, demonstram que o grau de internacionalização tem um impacto negativo sobre o desempenho das empresas. Esta contradição, nas conclusões obtidas nas investigações, demonstra que a evidência empírica não faculta resultados conclusivos sobre os efeitos do grau de internacionalização no desempenho das empresas (Bae *et al.*, 2008). Esta hipótese, de resultados contraditórios nas investigações é suportada pela literatura (Bausch e Krist, 2007). Apesar do grande número de estudos, os resultados da investigação, relativamente aos efeitos do grau de internacionalização, têm sido inconsistentes e inconclusivos, considerando que a inclinação da relação I-D não é determinada em função do estágio de internacionalização em que a empresa se encontra, mas pelos fatores de contexto (características das empresas, da indústria, e país), Kirca *et al.* (2012).

O grau de internacionalização das empresas assume-se como uma questão central na investigação económica, desde há muitos anos (Contractor, 2012). De acordo com Ansoff (1965), o grau de internacionalização é definido como desempenho de uma empresa nos mercados internacionais, também é definido como a expansão além-fronteiras e em diferentes localizações geográficas (Hitt *et al.*, 1997).

De acordo com Chiao *et al.* (2006), a medida mais utilizada para mensurar o grau de internacionalização tem sido a relação da intensidade da exportação. Elango *et al.* (2007)

aludem ao grau de internacionalização, como sendo as vendas e operações de uma empresa que são realizadas fora do país. O rácio das vendas internacionais sobre as vendas totais, é um indicador geralmente utilizado na literatura para a operacionalização do grau de internacionalização (Cuervo-Cazurra e Dau, 2009).

O desempenho financeiro de uma empresa é medido pelos seus resultados. Geralmente, o critério mais utilizado é o do rácio das vendas internacionais sobre o total das vendas totais (Geringer *et al.*, 1989). O desempenho é frequentemente avaliado pelo cumprimento das metas previamente estabelecidas, sendo que o seu foco permite avaliar os progressos e os resultados da empresa, e que se encontra associado ao desempenho financeiro (Barnes e Hinton, 2012).

Frequentemente os resultados são valorizados de acordo com as metas previamente definidas, contudo a definição do desempenho não é de fácil definição, na abordagem económica é associada ao desempenho financeiro (Barnes e Hinton, 2012). O termo pode ser usado relativamente a vários níveis organizacionais: desempenho individual, desempenho da equipa, desempenho organizacional (Brudan, 2010).

O crescimento das vendas é amplamente aplicado por publicações comerciais, por especialistas da indústria e capitalistas de risco, na avaliação do desempenho de uma empresa (Sapienza *et al.*, 2006). Para Cavusgil e Zou (1994), é considerado como uma medida convencional de desempenho. As alterações nas vendas, são determinadas pelo cálculo do crescimento relativo das vendas internacionais por ano, durante um período de sete anos, o que permite o cálculo da média anual. Este procedimento está de acordo com investigações anteriores, que consideram o crescimento das vendas como sendo a melhor medida de desempenho estabelecida (Delmar *et al.*, 2003).

O uso de medidas diferentes comprova que a internacionalização assume uma construção multidimensional (Goerzen e Beamish, 2003). Contudo os indicadores individuais recorrentemente utilizados, tais como: as vendas internacionais sobre o total de vendas; os ativos internacionais sobre o total dos ativos; e o número de empregados no estrangeiro sobre o total de número de empregados são considerados como insuficientes, na análise aos elementos principais ocultos na substância da medição do desempenho financeiro sobre a internacionalização, o que conseqüentemente não demonstra, nem representa a multidimensionalidade da internacionalização (Verbeke *et al.*, 2009).

Nas investigações sobre a relação I-D aplicam-se tratamentos diferentes para a operacionalização do desempenho. As medidas que foram aplicadas em estudos prévios são: resultados obtidos nos mercados de produtos, medidas contabilísticas e medidas baseadas no mercado (Pangarkar, 2008). Os indicadores mais usados são as medidas contabilísticas e medidas baseadas no mercado (Yang e Driffield, 2012).

Relativamente às medidas contabilísticas, estas estão relacionadas com a dimensão das empresas e analisam o desempenho no curto prazo (Yang e Driffield, 2012). O que permite uma análise da proveniência dos lucros, e da sua adequação face ao investimento realizado, uma melhor compreensão relativamente à eficiência na administração dos ativos e ao risco de liquidez (Hsu e Boggs, 2003). As medidas contabilísticas mais usadas são a rendibilidade dos capitais próprios (Thomas e Eden, 2004), a rendibilidade operacional do ativo (Ruigrok e Wagner, 2003), a rendibilidade operacional de vendas (Contractor *et al.*, 2007).

Por sua vez, as medidas baseadas no mercado referem-se à avaliação da empresa no mercado, segundo o seu desempenho de longo prazo (Yang e Driffield, 2012). Nestas incluem-se o Q de Tobin, que reflete a avaliação dos investidores relativamente aos ativos tangíveis e intangíveis da empresa (Chang e Wang, 2007), sobre a forma de um rácio do valor de mercado dos ativos sobre o valor da substituição destes (Lu e Beamish, 2004). O beta e a rendibilidade ajustada ao risco são usadas em alguns estudos (Goerzen e Beamish, 2003).

O Q de Tobin é o rácio do valor de mercado dos ativos sobre o valor de substituição dos ativos (Lu e Beamish, 2004). É uma medida baseada no mercado, que representa a avaliação dos investidores sobre os ativos tangíveis e intangíveis da empresa (Chang e Wang, 2007), tendo sido utilizada nos estudos de Lu e Beamish (2004) e Chang e Wang (2007).

Observa-se também o uso de indicadores, que incidem na eficiência dos custos, como medição do desempenho (Li, 2007) e enquadram-se no desempenho operacional, sobre os custos do trabalho, os custos dos materiais e aparecem em alguns estudos de investigação sobre I-D (Wagner, 2004).

Devido ao uso de múltiplos indicadores de desempenho, assume-se da maior importância a compreensão das suas limitações, sendo que na literatura, os mais utilizados (a Rendibilidade dos Capitais Próprios; a Rendibilidade Operacional de Vendas,

Rendibilidade Operacional do Ativo) não devem ser utilizados de forma isolada, mas, fazendo parte de um modelo com um conjunto de indicadores não só contabilísticos, mas também indicadores individuais e de mercado (Contractor *et al.*, 2007; Li, 2007).

A maioria das investigações evidenciam a existência da relação I-D (Bouquet *et al.*, 2009), e comprovam diversas formas, designadamente:

- i) linear positiva, em que graus mais elevados de internacionalização estão relacionados com melhores resultados ao nível de receitas (Vernon, 1971).
- ii) linear negativa, em que graus mais elevados de internacionalização estão relacionados com menores ganhos (Gomes e Ramaswamy, 1999).
- iii) Curvilínea em U; a relação I-D apresenta inicialmente um desempenho negativo aquando da internacionalização, contudo, com a consolidação das operações, esta tendência altera-se, observando-se uma relação positiva (Lu e Beamish, 2001; Capar e Kotabe, 2003; Ruigrok e Wagner, 2003).
- iv) Curvilínea em U-invertido; a relação I-D na qual o impacto positivo do desempenho, é compensado pelos custos de coordenação de uma rede dispersa de operações internacionais em diferentes países (Hitt *et al.* 1997; Li, 2007). Esta forma em U invertido, é sustentada na teoria, pelo modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), considerando que o processo de internacionalização começa tendencialmente pelos países mais próximos, em que o ambiente de negócios é mais familiar e os retornos são suscetíveis de serem positivos. Contudo, aquando da entrada em mercados mais complexos, problemas de gestão podem surgir, devido a vários fatores, o que pode comprometer o desempenho da empresa. No final, o custo marginal da internacionalização pode ultrapassar os benefícios marginais e comprometer deste modo o desempenho da empresa (Li, 2007).
- v) Curvilínea em S: a relação I-D, cujo ciclo é composto por três momentos, que no seu conjunto, podem assumir a forma de um S (Contractor *et al.*, 2003; Lu e Beamish, 2004). Num primeiro momento, a inclinação da curva é negativa, devido aos custos em que as empresas incorrem no início do seu processo de internacionalização, entre os quais os custos de aquisição de conhecimento, custos de aprendizagem devido à falta de conhecimento dos

mercados estrangeiros, especialmente a cultura deste e do ambiente político (Contractor *et al.*, 2003).

Num segundo momento, através de uma eficiência maior na escala de operações geográfica, observa-se uma melhoria nos indicadores de desempenho, tais como o ganho nas vendas, ou em menores despesas por país. Esta melhoria vai permitir a distribuição dos custos fixos e outras despesas, por parte da sede operacional por mais países, o que contribui para um maior acesso a matérias primas de baixo custo, e uma melhor capacidade de identificação de oportunidades de mercado (Contractor *et al.*, 2003). Assim, nesta fase, a relação I-D é positiva.

Num terceiro momento, a inclinação é negativa, isto porque os benefícios da segunda etapa, não são permanentes, verificando-se que os custos incrementais de maior expansão, no seio das nações periféricas são maiores do que os benefícios incrementais, e isso afeta os benefícios globais de desempenho. A relação I-D torna-se negativa, apesar da expansão da empresa para mercados mais lucrativos, esta fica com países com menor potencial de lucro; e também porque o crescimento dos custos de coordenação supera os benefícios da expansão da actividade internacional, devido à complexidade da gestão das operações nos diferentes países. Contudo, esta relação negativa será menos duradoura que o período anterior, isto é, os efeitos negativos são menos duráveis do que sobre a forma de U invertido (Contractor *et al.*, 2003). Deve-se realçar que estes momentos não são necessariamente sequenciais, e as empresas podem não conseguir fazer o percurso acima mencionado.

Contudo, mesmo apesar das múltiplas investigações já realizadas no âmbito da relação I-D, não se verifica nenhuma evidência empírica consistente sobre uma determinada forma, em particular (Wagner, 2004), isto porque com mais investigações a serem realizadas, mais formas têm surgido.

Tabela 1 - Estudos sobre a relação Internacionalização e Desempenho

Autor e Ano	Internacionalização	Desempenho	Caraterização da relação I-D
Gomes e Ramaswamy (1999)	Indicador compósito com as VITV, Ativos internacionais sobre o total dos ativos e número de países	ROA, Custos operacionais sobre o total das vendas	Relação I-D curvilinear (U invertido) na ROA. Relação I-D curvilinear (U) nos custos operacionais sobre o total das vendas.
Geringer, Tallman e Olsen (2000)	Rácios de vendas internacionais, Vendas de exportações Vendas internas	ROV, Crescimento das vendas (desfasamento de um ano)	Impacto negativo no ROV (rácios vendas internacionais e domésticas; positivo (rácio vendas de exportações). No crescimento das vendas, o impacto é positivo (rácio de vendas internacionais)
Lu e Beamish (2001)	Medição de IDE e número de países	ROV, ROA	Relação I-D curvilinear (U).
Contractor <i>et al.</i> (2003)	Indicador compósito; VITV, emprego internacional sobre o total do emprego e número de escritórios internacionais sobre número total de escritórios	ROV, ROA	Relação I-D curvilinear (U) nas indústrias de capital intensivo. Relação I-D curvilinear (S) nas indústrias baseadas no conhecimento.
Li (2004)	Vendas Internacionais Total Vendas	ROS	Relação I-D curvilinear (Curva S na horizontal) para toda a amostra. Relação positiva entre internacionalização e desempenho.
Garb e Richter (2009)	Diversidade cultural, número de países; VITV, emprego internacional sobre o total do emprego e número de ativos internacionais sobre total de ativos	ROV	Relação I-D curvilinear (U invertido).
Chang (2011)	VITV, número de ativos internacionais sobre total de ativos	ROS	Relação I-D linear positiva

Bobillo <i>et al.</i> (2012)	Indicador compósito; VITV; número de ativos internacionais sobre total de ativos, emprego internacional sobre o total do emprego	ROA ROE ROV Crescimento das vendas Q de Tobin	Relação I-D curvilinear (S). As empresas da indústria têm mais dificuldade em obter um efeito positivo do que as empresas de serviços, devido a variados fatores.
Pan e Tsai (2012)	Diversidade cultural Número de países Ativos internacionais sobre total de ativos VITV Medição entrópica	ROE	Relação I-D curvilinear (U invertido).
Kirca <i>et al.</i> (2012)	Intensidade do grau de internacionalização; VITV; número de países e de subsidiárias no exterior.	ROA ROE ROS	Relação I-D curvilinear (U ; em U invertido; em S na horizontal).
Almodóvar e Rugman (2013)	VITV, Antiguidade, dimensão, e setor das empresas, Intensidade de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento; e Publicidade	ROV	Relação I-D curvilinear (U invertido) no curto prazo, e relação I-D curvilinear (M no longo prazo nas INV Espanholas.
Fernández-Olmos <i>et al.</i> (2015)	Intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento Intensidade de Publicidade Dimensão da empresa Proporção de capital estrangeiro	ROS	Relação curvilinear (curva em W).

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Empresas exportadoras vs empresas não exportadoras

Love e Roper (2015) sustentam que existem razões convincentes, para que as empresas exportadoras sejam mais produtivas do que as não exportadoras, isto porque as empresas altamente produtivas são mais propensas a tornarem-se exportadoras, ou porque a exportação as torna mais produtivas.

A investigação económica sobre a exportação, é fundamentada no reconhecimento da existência de custos fixos; aquando da entrada da empresa nos mercados externos, sendo essa entrada mais fácil para as empresas produtivas (Helpman *et al.*, 2004). Aquando da entrada nos mercados estrangeiros, existe a necessidade de ações de pesquisa de mercado, da criação de novas redes de distribuição e negociação com potenciais clientes e parceiros, o que pode causar modificações na gama de produtos, o que terá custos.

Assim, apenas as empresas com custos marginais baixos têm a rentabilidade necessária, suficiente para suportar esses custos fixos de entrada. As empresas exportadoras são mais produtivas que as não exportadoras, não propriamente pelos benefícios recolhidos da exportação, mas porque como produzem mais inicialmente, suportam mais facilmente os custos fixos de entrada nos mercados estrangeiros, o que se constitui como um critério de seleção favorável às empresas exportadoras (Wagner, 2007).

A potencial melhoria na produtividade resulta da competição mais forte nos mercados estrangeiros, o que força as empresas a apostar na melhoria dos seus processos e produtos, e que as torna mais competitivas. O efeito de escala pode ser importante, devido ao alargamento de mercados pela exportação, o que conseqüentemente proporciona uma margem maior a ser explorada.

Considerando que muitos dos custos, com Inovação e Desenvolvimento, são em grande parte fixos, tais investimentos são passíveis de serem recuperados, através de um maior volume de vendas. Também deve-se atribuir relevância à possibilidade da aprendizagem através da exportação, devido à exposição ao conhecimento estrangeiro e beneficiar também do uso ou contacto com tecnologia externa, o que contribui para um aumento da competitividade das empresas exportadoras (Ganotakis e Love, 2011).

Esta ligação, que se estabelece entre a exportação e o desempenho pós-exportação, denomina-se de aprendizagem através da exportação. Os estudos de Manjon *et al.* (2013)

e de Loecker (2013) apresentam resultados com base na dinâmica das exportações que sustentam a melhoria de indicadores de produtividade, pela modelação de novas instruções através do efeito de aprendizagem. Contudo, o estudo de Esteve-Perez *et al.* (2008) sobre PME espanholas sugere que as empresas aprendem a exportar, não aprendem pela exportação, mas beneficiam de uma outra vantagem decorrente da exportação: a sobrevivência pela exportação.

Yang e Mallick (2010) reportam a existência de benefícios de exportação que colocam as empresas exportadoras numa melhor posição comparativamente às empresas não exportadoras. Os estudos de Bernard e Jensen (1999) demonstram que as taxas de crescimento de emprego, do valor dos salários pagos, e a probabilidade de sobrevivência tendencialmente são maiores, comparativamente ao período em que não exportavam. Contudo, esse crescimento no longo prazo tende a ser mais lento no curto prazo, no que se refere a produtividade e crescimento da massa salarial paga.

Bernard e Wagner (1997) apresentam um resultado semelhante para a Alemanha: comparativamente às empresas não exportadoras, as empresas exportadoras apresentam maior probabilidade de sobrevivência no médio e longo prazo, contudo com uma probabilidade mais reduzida de sobrevivência no curto prazo (entre 3 a 15%, sendo o valor variável segundo os critérios). Contudo, Blalock e Gertler (2004) apresentam um resultado diferente para a Indonésia: a taxa de sobrevivência dos exportadores e não exportadores apresentam valores semelhantes.

As empresas exportadoras têm uma probabilidade significativamente menor de insucesso do que as empresas não exportadoras. Esta probabilidade continua a ser significativa, mesmo após o controlo de variáveis que recolhem alguns dos benefícios, associados à aprendizagem através da exportação, como a produtividade da empresa e os seus resultados em termos de inovação (Riker e Thurner, 2011). Com a exportação, as empresas exportadoras apresentam níveis de crescimento mais rápidos do que as não exportadoras, têm margens de lucro mais elevadas, pagam salários mais elevados do que aquelas que não exportam e são empresas mais estáveis do que as empresas puramente nacionais (Slaughter, 2013).

Capítulo III – Caracterização da indústria portuguesa de calçado

3.1 Exportações do setor empresarial português

Atualmente, muitas das empresas portuguesas, com especial incidência nas PME nacionais apresentam insuficiências e dificuldades no seu processo de internacionalização. Esta situação resulta de volumes reduzidos de produção, pouco domínio das técnicas de exportação e pouca agressividade comercial. Ao que se acrescenta sistemas de controlo de gestão pouco eficazes e uma situação financeira débil, fruto de vários anos de dependência de subsídios estatais e da crise financeira verificada na última década, que afetou os mercados a nível global (AICEP, 2015).

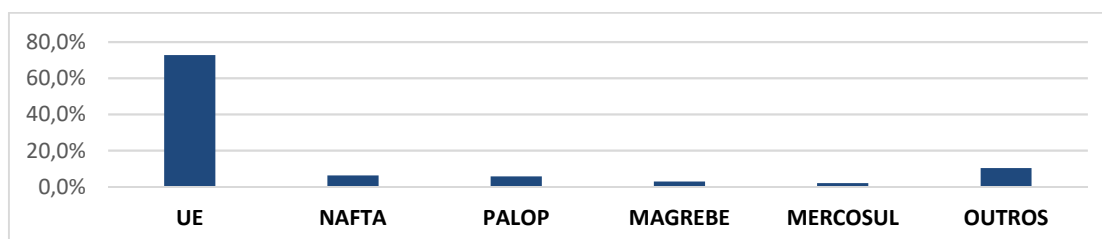
Tabela 2 - Comércio Internacional Português 2011-2015

Comércio de bens e serviços		2011	2012	2013	2014	2015
Exportações	10 ⁶ €	61 595	64 372	68 587	70 747	74 064
Importações	10 ⁶ €	68 048	64 204	65 455	68 781	70 950
Saldo	10 ⁶ €	-6 452	169	3 132	1 965	3 114
	% do PIB	-4,3	-0,5	1	0,4	0,8

Fonte: Adaptado de AICEP Portugal Global (2016).

Nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,7% e 1,1%, respetivamente. Como principal destino das exportações de bens permanece a UE (72,7% do total em 2015), seguida do NAFTA (6,3%), dos PALOP (5,7%), do MAGREBE (2,9%) e do MERCOSUL (2,1%), conforme representado na **Figura 2**.

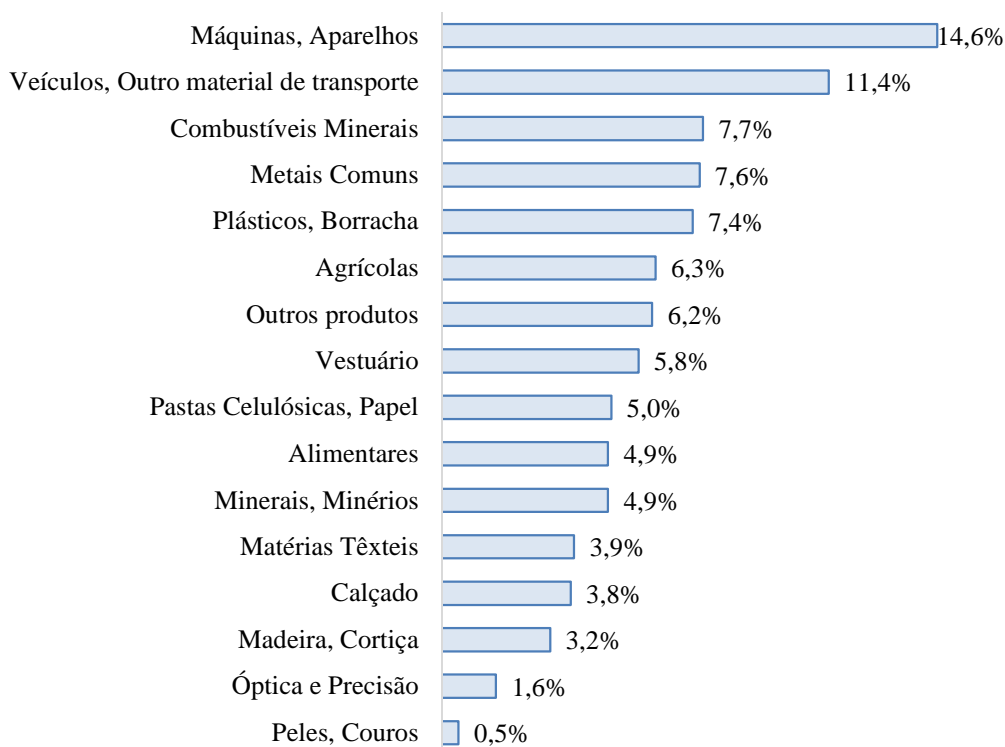
Figura 2 - Distribuição geográfica das exportações



Fonte: Adaptado de AICEP Portugal Global (2016).

As máquinas e aparelhos continuaram a ser o grupo de produtos mais exportado em 2015 (14,6% do total), seguido pelos veículos e outro material de transporte (11,4%), combustíveis minerais (7,7%), metais comuns (7,6%) e plásticos e borracha (7,4%). Estes cinco principais grupos de produtos representaram cerca de 48,6% do total exportado por Portugal, no último ano representado na **Figura 3**.

Figura 3 - Principais grupos de produtos exportados



Fonte: Adaptado de AICEP Portugal Global (2016).

3.2 Subsetor da fabricação do calçado

A indústria portuguesa do calçado, em 2014 empregou aproximadamente 38 mil pessoas, e a sua produção anual excedeu os 75 milhões de pares. Estes valores corresponderam, respetivamente, a crescimentos de 18% e 21% nos últimos quatro anos, consolidando a importância da indústria do calçado na indústria transformadora. Esta trajetória de crescimento reflete a mudança de estratégia operada no *cluster* do calçado, assente numa orientação para o mercado suportada por apostas na moda e *design*, a par da reconversão das operações que permitiram conjugar parâmetros de elevada qualidade na produção, com flexibilidade e maior rapidez de resposta a encomendas.

Tabela 3 - Número de empresas e empregos do subsetor do Calçado 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Número de empresas	1245	1324	1322	1339	1430
Número de empregos	32132	34509	34624	36889	37781

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Em 2014, as exportações representaram um novo máximo histórico de 1846 milhões de euros. Este setor apresenta um saldo externo muito positivo, no valor de 1396 milhões de euros (v. **Tabela 4**), o mais elevado de qualquer setor da economia portuguesa, representando este valor, aproximadamente 3.9% das exportações portuguesas.

Tabela 4 - Comércio externo do subsetor do Calçado 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Exportações (10 ³ €)	1 295 531	1 541 626	1 600 458	1 734 527	1 845 568
Importações (10 ³ €)	430 021	467 035	403 499	422 161	449 137
Balança Comercial (10 ³ €)	865 511	1 074 592	1 196 959	1 312 365	1 396 431

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Observa-se que a Europa se constitui como o principal destino das exportações nacionais de calçado, absorvendo cerca de 91 % das exportações, inclusive verifica-se um aumento de 42.4% em termos de valores totais. Para a América e Ásia também se observa um forte crescimento, embora ao nível de valores sejam pouco significativos comparando com a Europa (v. **Tabela 5**). Por países, Estados Unidos e Rússia são os países onde as exportações nacionais mais cresceram em termos percentuais, sendo que Alemanha, Holanda e Espanha foram os mercados que mais cresceram em termos de exportações em euros (v. **Tabela 6**).

Tabela 5 - Exportações de Calçado, por continentes 2010-2014

	2010		2014		Δ 2014/2010
	(10 ³ €)	%	(10 ³ €)	%	
Europa	1 242 258	95,90%	1 684 973	91,30%	35,63%
América	20 545	1,59%	71 952	3,90%	250,2%
Ásia	15 002	1,16%	40 280	2,18%	168,49%
África	14 034	1,08%	34 887	1,89%	148,58%
Oceânia e outros	3 492	0,27%	13 463	0,73%	285,53%
Totais	1 295 531	100%	1 845 568	100%	42,40%

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Tabela 6 - Exportações de Calçado, principais países de destino 2010-2014

	2010		2014		Δ 2014/2010
	(10 ³ €)	%	(10 ³ €)	%	
França	371 953	28,71%	426 013	23,08%	14,5%
Alemanha	230 884	17,82%	339 173	18,38%	46,90%
Holanda	180 296	13,92%	253 938	13,76%	40,84%
Espanha	125 768	9,71%	177 088	9,60%	40,80%
Reino Unido	130 293	10,06%	132 877	7,20%	1,98%
Dinamarca	42 075	3,25%	79 743	4,32%	89,52%
Itália	32 887	2,54%	58 758	3,18%	78,66%
Estados Unidos	12 010	0,93%	45 571	2,47%	279,44%

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

A Europa é o principal fornecedor das importações nacionais, representando cerca de 90% em 2014, aumentando a sua quota de fornecimento em 12,5%, destacando-se a diminuição de importações em todos os outros continentes, (v. **Tabela 7**).

Tabela 7 - Importações de Calçado, por continentes 2010-2014

	2010		2014		Δ 2014/2010
	(10 ³ €)	%	(10 ³ €)	%	
Europa	357 943	83,33%	402 762	89,6%	12,52%
América	11 728	2,7%	5 540	1,23%	-52,76%
Ásia	60 055	13,9%	40 800	9,08%	-32,06%
África	214	0,05%	32	0,0001%	-85,04%
Oceânia e outros	81	0,02%	3	0,00001	-96,29%
Totais	430 021	100%	449 137	100%	4,44%

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Tabela 8 - Importações de Calçado, principais países fornecedores 2010-2014

	2010		2014		Δ 2014/2010
	(10 ³ €)	%	(10 ³ €)	%	
Espanha	195 554	49,03%	197 607	44%	1,04%
Itália	43 760	10,97%	44 181	9,8%	0,096%
Bélgica	50 016	12,54%	43 087	9,6%	-13,8%
Holanda	26 561	6,66%	38 880	8,7%	46,38%
França	22 814	5,7%	35 378	7,9%	55,07%
China	51 714	12,96%	34 168	7,6%	-33,92%
Alemanha	11 082	2,77%	22 136	4,9%	99,74%
Irlanda	1 478	0,37%	11 113	2,5%	651,89%

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Por países, a Espanha manteve a posição de principal fornecedor, enquanto a República Checa e a República da Irlanda aumentaram de forma exponencial as suas exportações para Portugal, verificando-se também um crescimento por parte da Holanda, França e Alemanha (v. **Tabela 8**).

3.3 Subsetor da fabricação de componentes de calçado

O défice comercial da indústria portuguesa de componentes para calçado agravou-se consideravelmente em 2014, em resposta ao aumento das necessidades decorrentes da expansão da indústria de calçado e, nomeadamente, do crescimento da produção em Portugal de empresas de capital estrangeiro. Segundo os últimos dados disponíveis da APPICAPS as exportações quebraram cerca de 2%, o que conjugado com o crescimento de quase 30% das importações, para o máximo histórico de mais de 166 milhões de euros, fez disparar o défice comercial aproximadamente para 123 milhões de euros.

Tabela 9 - Evolução da Indústria Portuguesa de Componentes para Calçado

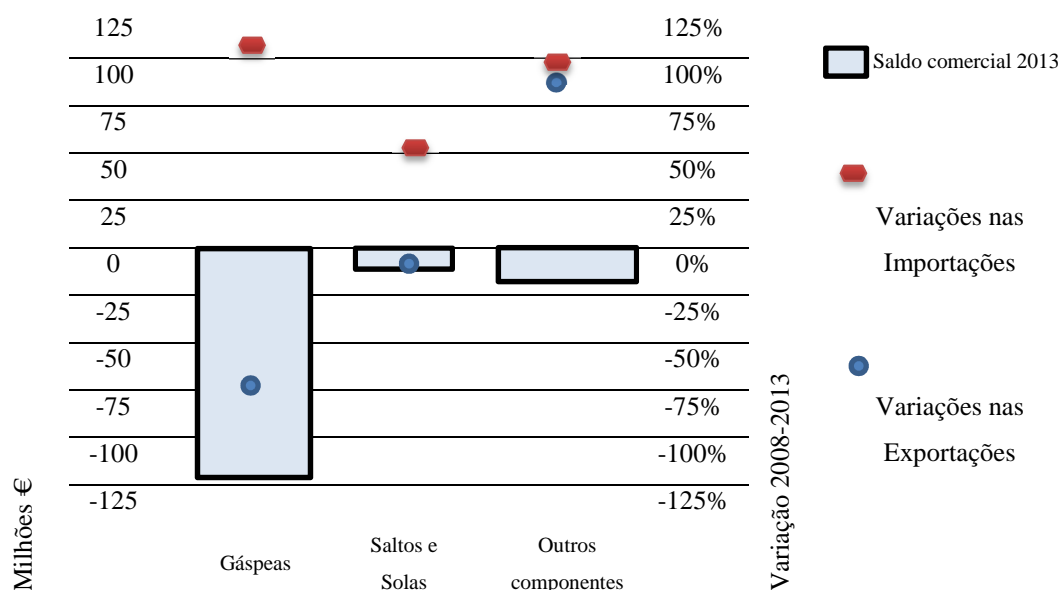
	2010	2011	2012	2013	2014
Número de empresas	240	252	258	266	264
Número de empregos	3 848	4 282	4 262	4 677	4 657
Exportações (10 ³ €)	45 632	45 420	44 230	44 538	43 560
Importações (10 ³ €)	89 931	108 860	123 053	128 144	166 501
Balança Comercial (10 ³ €)	-44 299	-63 440	-78 822	-83 606	-122 941

Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

A variação das importações nos últimos cinco anos foi superior à das exportações em todos os tipos de componente. Contudo o saldo comercial no segmento de maior valor acrescentado, as solas e saltos, é quase equilibrado (-9 milhões de euros), contrariamente ao que sucede nas gáspeas, cujo défice comercial se agravou substancialmente no ano de 2014, estimando-se acima de 95 milhões de euros (v. **Figura 4**).

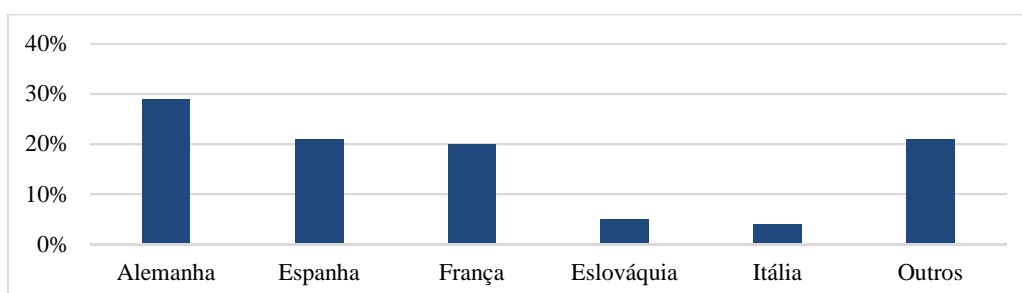
A indústria portuguesa de calçado absorve uma parte importante da produção de componentes (91%), estimulando também a importação dos vários tipos de componentes. As exportações de componentes para calçado têm revelado uma tendência decrescente nos últimos anos (diminuição de 9% face a 2009 e 2% relativamente ao ano anterior).

Figura 4 - Comércio externo por tipo de componentes



Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Figura 5 - Mercados de exportação de componentes para calçado em 2014



Fonte: adaptado de APICCAPS (2015).

Esta quebra resulta sobretudo do comportamento das exportações para a Alemanha, que apesar de se manter como o mercado preferencial de exportações portuguesas, teve uma quebra acentuada, embora tenha conseguido inverter esta tendência no último ano, com um crescimento de 6%). A Alemanha absorve 29% das exportações nacionais, seguida por Espanha e França, com 21% e 20%, respetivamente (v. **Figura 5**). Apesar da quebra superior a 50% no último ano, a Eslováquia permanece como o quarto destino das exportações de componentes, a que se segue a Itália, que registou um crescimento assinalável desde 2009 (210%).

Capítulo IV – A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa do calçado

4.1 Dados e especificação do modelo

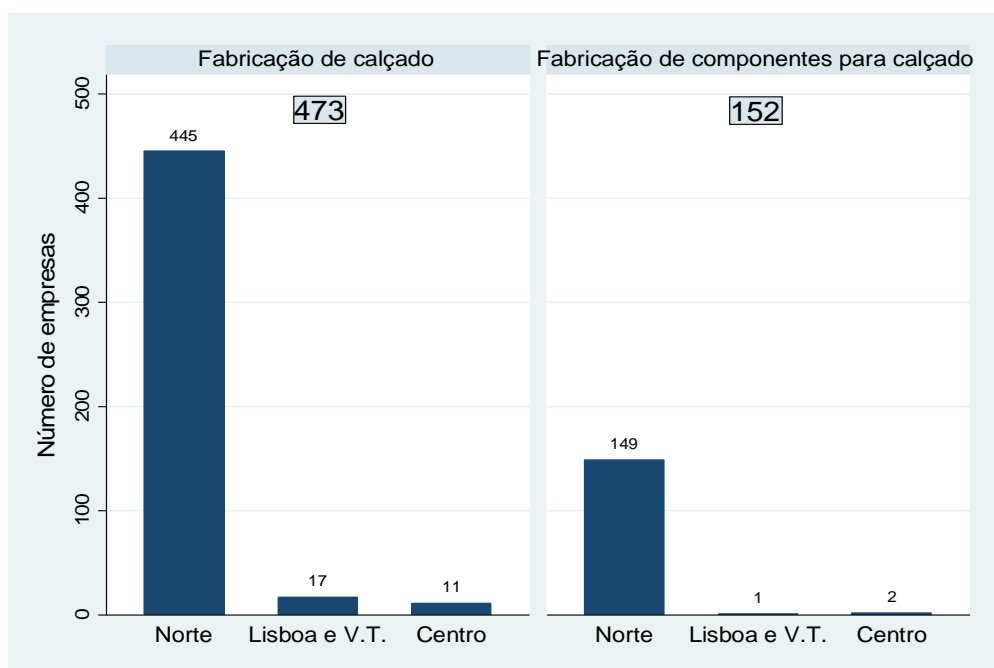
4.1.1 Definição da amostra

A amostra foi extraída da base de dados Sabi da Bureau Van Dijk (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), em 15 de Junho de 2016. Selecionou-se a informação relativa às 2087 empresas reportadas como ativas no setor de Fabricação de calçado (CAE Rev. 3: 152), correspondente aos anos de 2010 a 2014.

Excluíram-se da amostra as observações respeitantes a 1455 empresas relativamente às quais não se conhecem as vendas totais em algum, ou alguns, dos anos no período considerado. Subsequentemente, excluíram-se as observações respeitantes a 7 empresas relativamente às quais não se conhece o número de empregados em algum, ou alguns, dos anos no período considerado.

Assim, a amostra contém informação relativa a 625 empresas da indústria do calçado (mais de 95% das quais se localizam na região norte), para o quinquénio 2010-2014 (dados em painel): 473 empresas do subsetor de calçado e 152 empresas do subsetor de componentes para calçado (v. **Figura 6**).

Figura 6 - Composição da amostra por regiões



4.1.2 Especificação do modelo

Nas especificações adotadas, considerou-se, como variáveis dependentes, os seguintes indicadores de desempenho:

- rendibilidade do ativo, $ROA = \frac{\text{Resultado corrente líquido}}{\text{Total ativo}}100$;
- rendibilidade do capital próprio, $ROE = \frac{\text{Resultado corrente líquido}}{\text{Capital próprio}}100$.

Seguindo a prática corrente na literatura empírica, tomou-se como principal variável explicativa o grau de internacionalização,

$$\text{GrauInt} = \frac{\text{Exportações de bens e serviços}}{\text{Total vendas de bens e serviços}}$$

Adicionalmente, considerou-se como regressor o logaritmo natural do número de empregados ($\ln N_{\text{Empregados}}$), para servir como indicador da dimensão das empresas.

Para investigar se especificações não lineares no grau de internacionalização se revelariam mais ajustadas, acrescentaram-se como regressores o quadrado de GrauInt, ou também o seu cubo.

Realizaram-se as regressões considerando, separadamente, as observações relativas a cada um dos subsetores: fabricação de calçado (CAE Rev. 3: 15201) e fabricação de componentes para calçado (CAE Rev. 3: 15202).

É comum, em estudos análogos (e.g. Andrade e Galina, 2013), considerar, adicionalmente, outras variáveis de controlo, como sejam, as dicotómicas que identificam a região e o setor das empresas, mas, neste contexto, tal não se aplica, dada a concentração geográfica das empresas de calçado no Norte e a opção por tratar separadamente cada um dos subsetores.

4.2 Método de estimação

A existência de características diferenciadoras das empresas que fazem parte da amostra e a possibilidade de essas características poderem ou não ser constantes ao longo do tempo aconselha a que se use uma metodologia de estimação com dados em painel. Uma das principais vantagens do método de dados em painel é permitir combinar séries temporais (*time-series*) e dados seccionais (*cross-section*) e assim providenciar uma maior quantidade de informação, maior variabilidade dos dados, menor colineariedade

entre as variáveis, maior número de graus de liberdade e maior eficiência na estimação (Gujarati, 2004).

Segundo Marques (2000), um modelo de dados em painel tem a seguinte especificação genérica

$$y_{it} = \mathbf{X}'_{it} \boldsymbol{\beta}_{it} + u_{it}, \quad i = 1, 2, \dots, N \text{ e } t = 1, 2, \dots, T \quad (1)$$

em que $\boldsymbol{\beta}_{it}$ é um vetor ($k \times 1$) de parâmetros desconhecidos relativos ao indivíduo i no momento t e \mathbf{X}_{it} é a matriz de variáveis explicativas em que a primeira coluna é constituída integralmente por uns, no caso de o modelo ter termo independente. A estimação deste modelo depende dos pressupostos assumidos quanto à heterogeneidade. Tradicionalmente são estimados três modelos distintos:

- O **modelo de coeficientes constantes** (*pooled regression*), em que os dados podem ser “empilhados” porque se assumem ser homogêneos. É estimado pelo método dos mínimos quadrados ordinários assumindo que na equação (1)

$$\begin{aligned} \boldsymbol{\beta}_{it} &= \boldsymbol{\beta}, \forall i, t \\ u_{it} &\sim \text{i. i. d. } (0, \sigma^2) \end{aligned}$$

- O **modelo de efeitos fixos** (*fixed effects*) que assume heterogeneidade dos dados, pressupondo, no entanto, que as diferenças não observáveis entre indivíduos possam ser captadas apenas por diferenças no termo independente. Tipicamente assume um modelo com a seguinte especificação:

$$y_{it} = \beta_{1i} + \beta_2 x_{2,it} + \dots + \beta_k x_{k,it} + u_{it}$$

em que β_{1i} é diferente para cada indivíduo mas não varia com o tempo. Este modelo pode ser expandido de forma a incluir efeitos específicos no tempo e ter a especificação mais genérica:

$$y_{it} = \beta_{1i} + \gamma_t + \beta_2 x_{2,it} + \dots + \beta_k x_{k,it} + u_{it}$$

- O **modelo de efeitos aleatórios** (*random effects*) que, ao invés do modelo de efeitos fixos, trata os termos independentes β_{1i} como termos aleatórios. $\beta_{1i} = \beta_1 + \varepsilon_i$, sendo ε_i um erro aleatório com média zero, variância σ_ε^2 , $E(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0$ e $E(\varepsilon_i, u_{it}) = 0$. O modelo de efeitos aleatórios tem a seguinte especificação:

$$y_{it} = \beta_1 + \beta_2 x_{2,it} + \dots + \beta_k x_{k,it} + \omega_{it}$$

$$\omega_{it} = \varepsilon_i + u_{it}$$

O termo de perturbação compósito ω_{it} tem duas componentes: o termo que resulta dos efeitos específicos dos indivíduos (ε_i) e a componente de erro que é o efeito combinado dos elementos seccionais e temporais dos dados (Gujarati, 2004).

Existem vários testes que podem ser realizados para dirimir qual o modelo mais adequado.

O teste LM de Breusch-Pagan permite contrapor o modelo de coeficientes constantes ao modelo de efeitos aleatórios: se a variância dos efeitos individuais for nula, aceita-se a hipótese nula de o modelo ter coeficientes constantes; caso contrário, aceita-se a hipótese alternativa de ter efeitos aleatórios. Por sua vez, o teste de Hausman é usado para decidir entre a adoção de um modelo de efeitos aleatórios e um modelo de efeitos fixos, testando a hipótese nula de as componentes específicas do erro não se encontrarem correlacionadas com as variáveis explicativas contra a hipótese alternativa de estarem correlacionadas com alguma dessas variáveis. Se a hipótese nula for rejeitada, conclui-se que o modelo de efeitos aleatórios não é apropriado e que é preferível o modelo de efeitos fixos.

A causalidade entre o grau de internacionalização e o desempenho pode ser bidirecional: uma maior internacionalização das empresas pode melhorar o seu desempenho, mas também pode acontecer que, as empresas com melhor desempenho, sejam as que se internacionalizem mais. Por outro lado, é possível que as empresas não reportem os seus resultados líquidos efetivos em cada período, mas o façam de forma alisada ao longo do tempo. Se assim for, será desejável que a variável dependente desfasada seja um dos regressores do modelo. Para minimizar os problemas que daqui decorrem, será usado o método generalizado dos momentos (GMM) de Arellano-Bond.

4.3 Resultados e sua interpretação

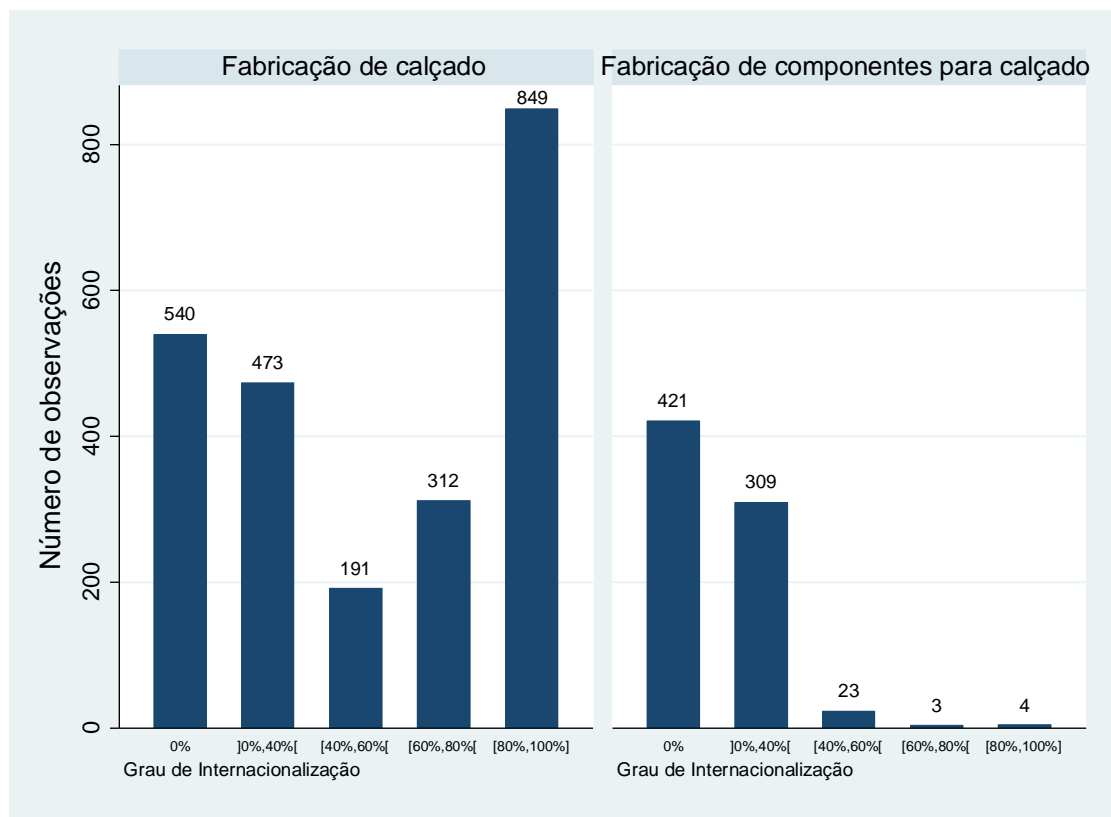
4.3.1 Análise descritiva

Para melhor caracterizar a amostra e realizar as estimações, consideraram-se os seguintes escalões do grau de internacionalização:

Escalão	0	1	2	3	4
GrauInt	0%]0%, 40%[[40%, 60%[[60%, 80%[[80%, 100%]

A escolha do número de escalões é, intrinsecamente, discricionária. Aqui, adotou-se o mesmo escalonamento usado por Andrade e Galina (2013).

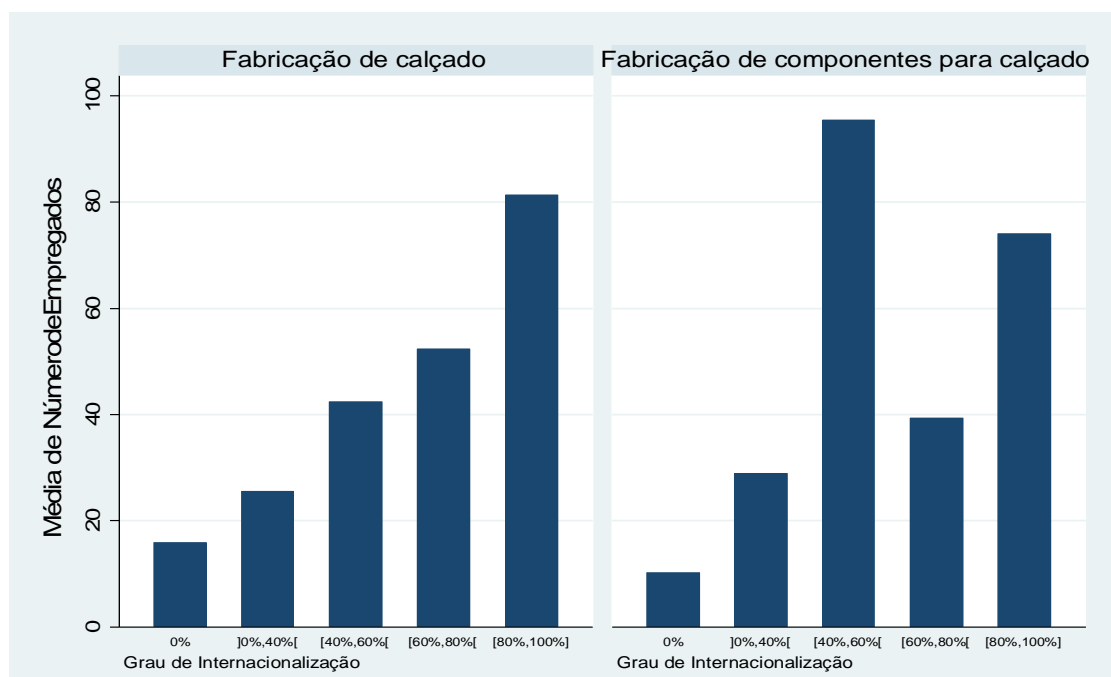
Figura 7 - Composição da amostra, por escalões do grau de internacionalização



A **Figura 7** evidencia que a maioria das empresas do subsector de fabricação de calçado exportam uma parte considerável do seu volume de negócios, distintamente do que sucede com as empresas do subsector de fabricação de componentes para calçado. De facto, constata-se que cerca de 77% das observações concernentes ao subsector de fabricação de calçado são relativas a empresas que exportam (em média, 64,6% do seu volume de negócios) e que apenas cerca de 45% das observações respeitantes ao subsector de fabricação de componentes para calçado são relativas a empresas que exportam (em média, apenas 9,8% do seu volume de negócios).

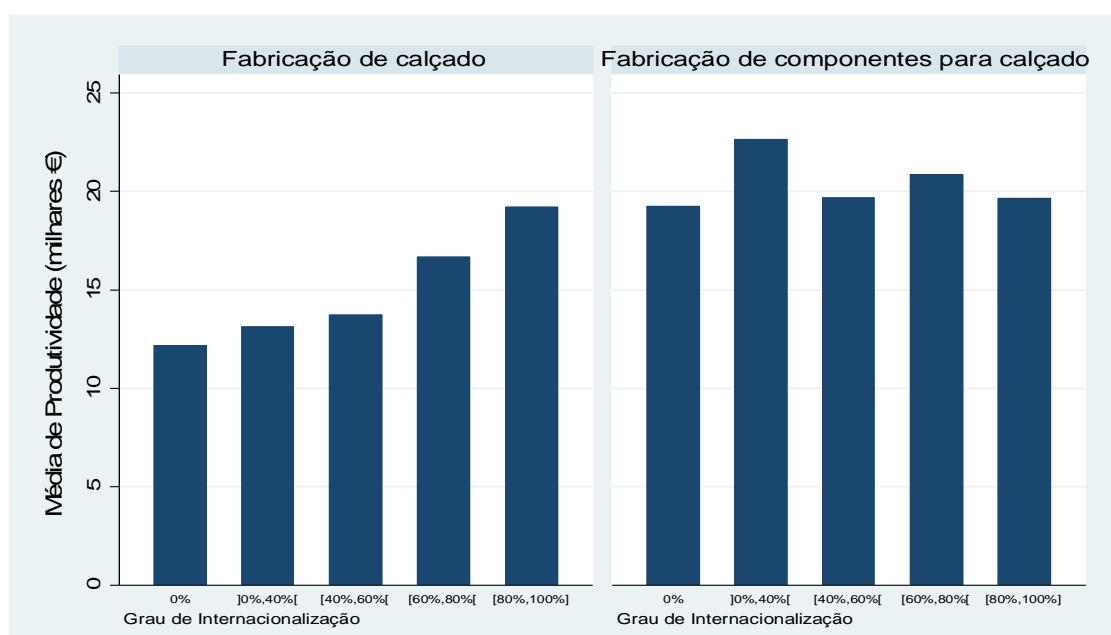
Analisando-se a distribuição das observações pelos escalões do grau de internacionalização, verifica-se que a média do número de empregados cresce ao longo dos sucessivos escalões de internacionalização, no subsector do calçado, não acontecendo precisamente o mesmo no subsector de componentes para calçado (v. **Figura 8**).

Figura 8 - Dimensão média das empresas



Considerando a produtividade como o quociente do valor acrescentado bruto pelo número de empregados, a **Figura 9** mostra que a média da produtividade das empresas do subsetor de componentes para calçado é, para todos os escalões de internacionalização, superior à das empresas do subsetor do calçado.

Figura 9 - Média da produtividade



Passando a analisar os dados relativos aos indicadores de desempenho, importa referir que a média da rentabilidade do ativo (ROA) das empresas do subsetor do calçado que

não exportam é negativa, mas a correspondente mediana apresenta-se positiva, verificando-se uma acentuada dispersão de valores. A média da rentabilidade do ativo das empresas do subsetor de componentes para calçado é superior à verificada para as empresas do subsetor do calçado em todos os escalões de internacionalização, exceto no escalão 3 (v. **Figura 10**).

Figura 10 - Média da rentabilidade do ativo, ROA

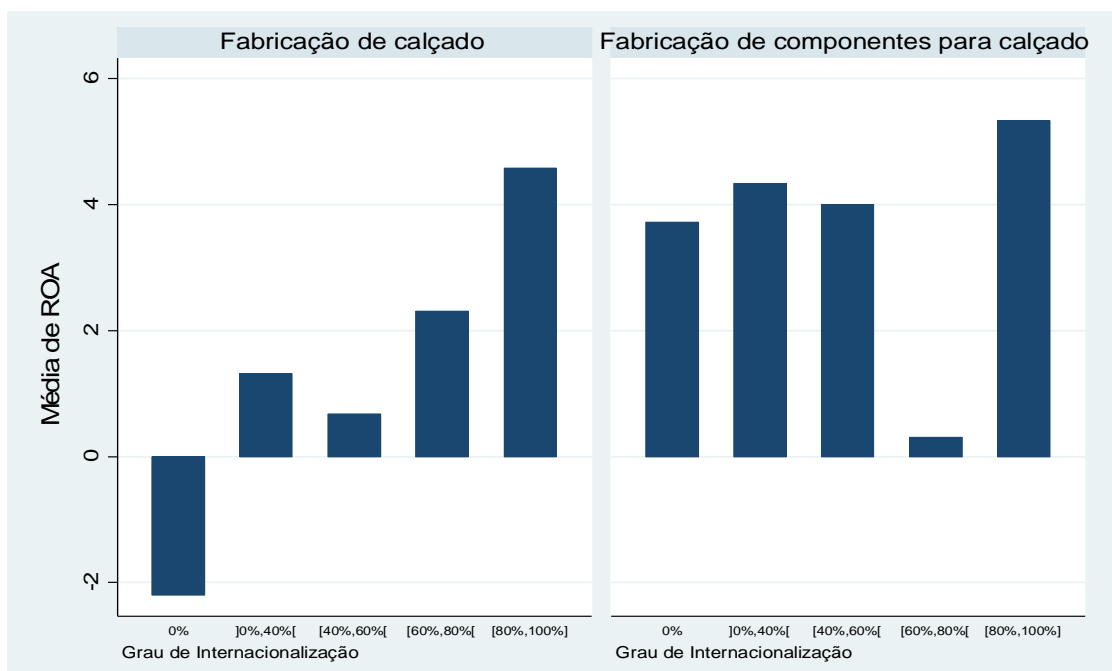
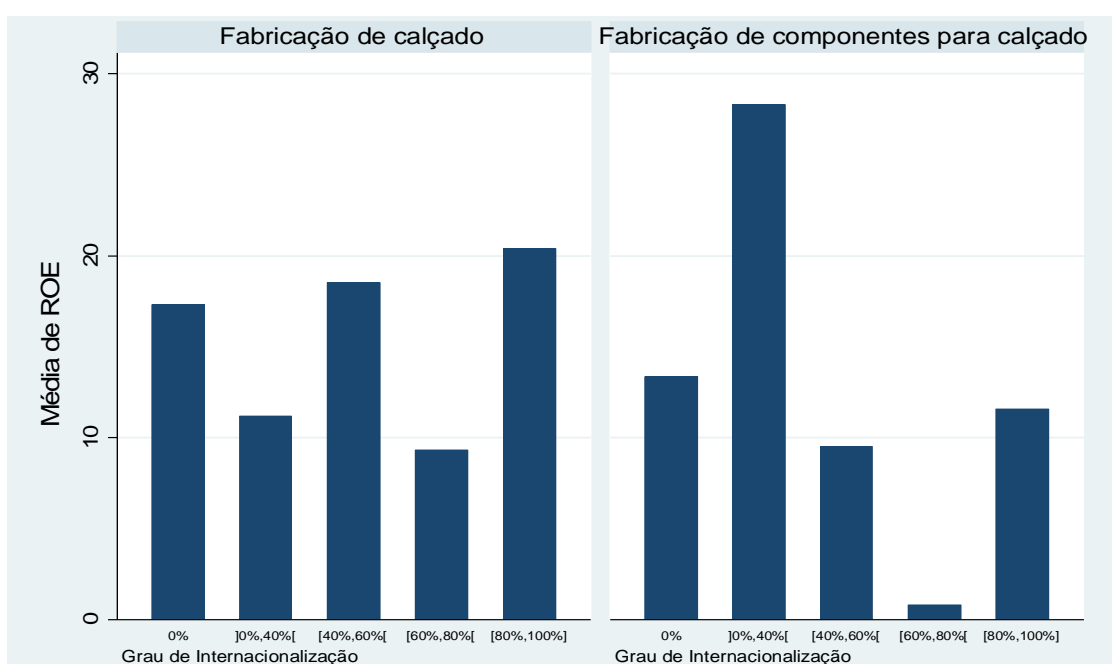


Figura 11 - Média da rentabilidade do capital próprio, ROE



Diferentemente, a média da rentabilidade do capital próprio (ROE) do subsetor do calçado é superior à das empresas do subsetor de componentes para calçado em todos os escalões de internacionalização, exceto no escalão 1 (v. **Figura 11**).

Pretendendo-se analisar a relação entre a internacionalização e o desempenho económico das empresas da indústria portuguesa do calçado, focar-se-á a atenção nos dados relativos a empresas com um grau de internacionalização superior a zero ($\text{GrauInt} > 0$), i.e. aquelas que exportam pelo menos uma parte da sua produção. Assim, analisando as matrizes de correlações (v. **Tabela 10**) pode assinalar-se que, em ambos os subsectores, os dois indicadores de desempenho utilizados não estão significativamente correlacionados.

Tabela 10 - Matrizes de correlações e estatísticas descritivas

Empresas exportadoras						
	ROA	ROE	GrauInt	lnNEmpregados	Média	Desvio padrão
ROA	1	-0,0868 <i>0,1105</i>	-0,0091 <i>0,8668</i>	0,1661 <i>0,0022</i>	4,2924	8,289
ROE	0,0258 <i>0,2714</i>	1	-0,0161 <i>0,7675</i>	-0,0142 <i>0,7939</i>	26,579	391,1678
GrauInt	0,1195 <i>0,0000</i>	0,0242 <i>0,3016</i>	1	0,2695 <i>0,0000</i>	0,0978	0,1606
lnNEmpregados	0,0687 <i>0,0033</i>	0,0078 <i>0,7376</i>	0,463 <i>0,0000</i>	1	34,1	40,6
Média	2,9355	15,9092	0,6457	57,8		
Desvio padrão	11,9157	112,2256	0,3357	87,9		

Fabricação de calçado (CAE Rev3: 15201)

Fabricação de componentes para calçado (CAE Rev3: 15202)

Notas: - níveis de significância em itálico;

- as médias e os desvios padrão inscritos na linha/coluna lnNEmpregados referem-se ao número de empregados.

Indiciando, desde já, os resultados das estimações a realizar posteriormente, verifica-se que, no âmbito do subsetor do calçado, as variáveis GrauInt e lnNEmpregados, a usar adiante como regressores, se apresentam significativamente correlacionados com a rentabilidade do ativo, ROA, mas não com a rentabilidade do capital próprio, ROE. Porém, no âmbito do subsetor de componentes para calçado, as variáveis GrauInt e lnNEmpregados não se revelam significativamente correlacionados com nenhum dos dois indicadores de desempenho, com exceção da correlação entre lnNEmpregados e ROA. É, também, relevante para as regressões a efetuar, notar que os regressores são apenas moderadamente correlacionados entre si, em ambos os subsectores: 0,463 no subsetor do calçado, e 0,2695 no subsetor de componentes para calçado.

4.3.2 Seleção do modelo de estimação e análise dos resultados obtidos

Principiou-se por tentar discernir a relação internacionalização-desempenho realizando estimações com base nos dados relativos a todas as empresas de cada um dos subsetores da indústria do calçado, tomando a rendibilidade do ativo (ROA) como indicador de desempenho. Esta abordagem não originou resultados estatisticamente significativos em qualquer dos subsetores e para qualquer das especificações consideradas (v. **Tabela 1** em Anexo).

Diversamente, usando nas estimações apenas os dados relativos às empresas que exportam ($\text{GrauInt} > 0$), obtêm-se resultados estatisticamente significativos que configuram a relação internacionalização-desempenho em cada um dos subsetores analisados, quando se considera o ROA como indicador de desempenho. A especificação estatisticamente mais relevante é, para o subsetor do calçado, a que, além de GrauInt , inclui como regressor o termo quadrático, GrauInt^2 , e, para o subsetor de componentes para calçado, é a que, além de GrauInt , inclui como regressores os termos quadrático e cúbico, GrauInt^2 e GrauInt^3 (v. **Tabela 2** em Anexo).

Os resultados analogamente obtidos quando se considera o ROE como indicador de desempenho não se apresentam estatisticamente significativos em qualquer dos subsetores e para qualquer dos modelos estimados (v. **Tabela 3** em Anexo). Em face destes resultados, deve referir-se que o indicador ROE, definido como o quociente entre o resultado corrente líquido e o capital próprio, se pode revelar incongruente, na medida em que um mesmo valor pode resultar de diferentes conjunções de sinais daquelas grandezas.¹

A opção pelo recurso ao estimador de efeitos fixos foi ditada pelos resultados dos testes efetuados, designadamente os testes de Breusch e Pagan e os testes de Hausman. Os primeiros determinaram a rejeição da regressão *pooled* e os segundos conduziram à opção pelo uso do estimador de efeitos fixos seccionais, em detrimento do estimador de efeitos aleatórios.

Na apreciação destes resultados importa, contudo, ter presente que o recurso ao método Arellano-Bond dos momentos generalizado para, simultaneamente, lidar com:

¹ Refira-se, por exemplo, que o ROE se apresenta positivo quer quando o resultado corrente líquido e o capital próprio são ambos positivos, quer quando ambos estes valores são negativos, como sucede com algumas das observações que integram a amostra.

- um possível problema de endogeneidade das variáveis explicativas nos modelos considerados devido, nomeadamente, à eventual bi-direccionalidade da relação de causalidade entre o grau de internacionalização e o desempenho;
- um possível problema de correlação serial nas variáveis dependentes devido às empresas praticarem, eventualmente, o alisamento dos seus resultados;

conduziu a ajustamentos estatisticamente irrelevantes para ambos os subsectores.

A **Figura 12** exhibe os perfis da relação I-D encontrados, considerando a média do \ln NEmpregados para determinar as ordenadas na origem. Porém, se se considerar a mediana do \ln NEmpregados, a ordenada na origem da curva relativa ao subsector do calçado eleva-se ligeiramente.

Os resultados obtidos (v. **Tabela 11**) sugerem que, no subsector de fabricação de calçado, à medida que cresce o grau de internacionalização, inicialmente a rendibilidade do ativo é decrescente, para depois se revelar crescente, vindo a atingir um nível superior àquele verificado para valores incipientes do grau de internacionalização.

Tabela 11 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas exportadoras através do estimador de efeitos fixos (2010-2014)

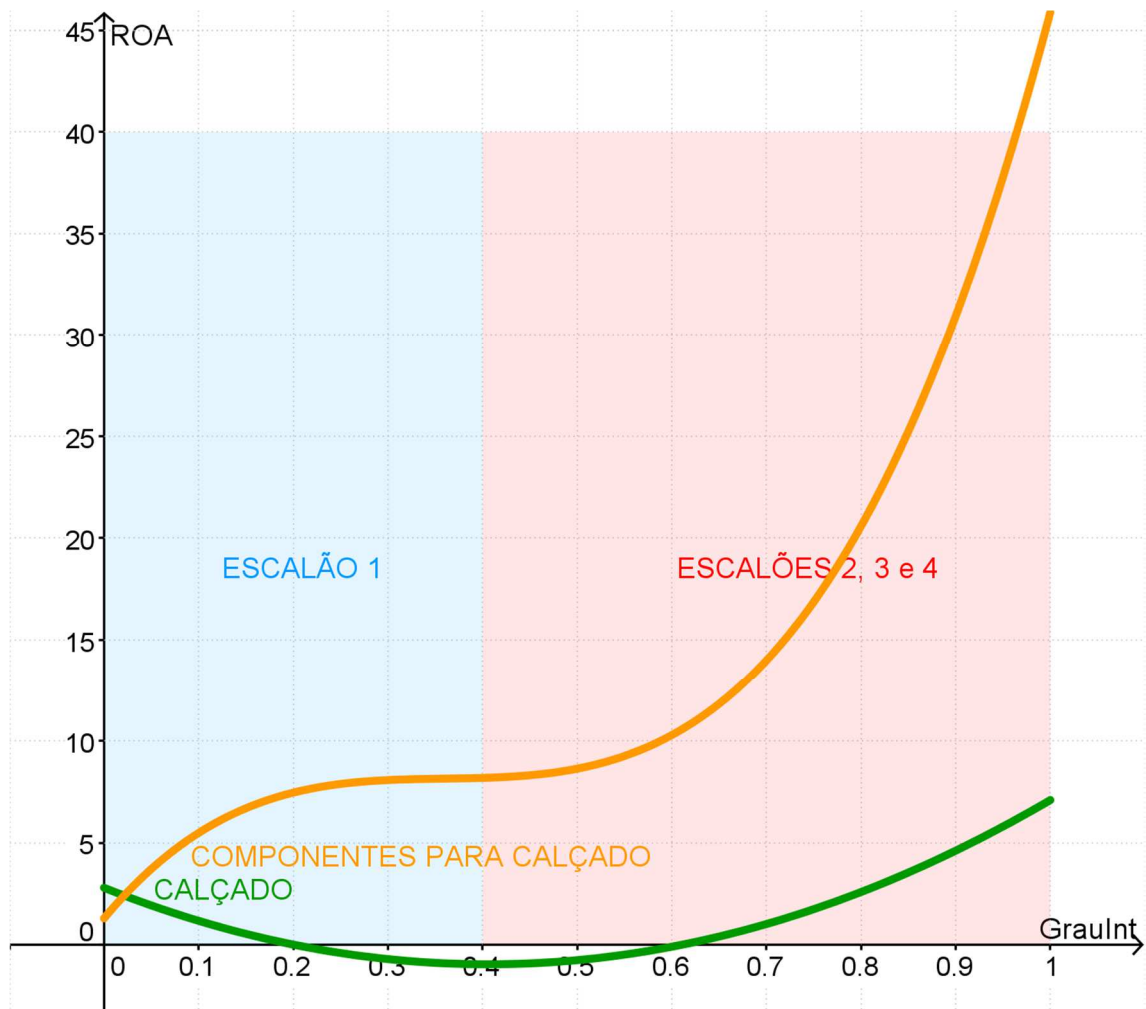
	Subsector	
	Fabricação de calçado	Fabricação de componentes para calçado
Graulnt	-18,48268 *** <i>7,050785</i>	55,78977 * <i>28,72187</i>
Graulnt ²	22,81666 *** <i>6,000743</i>	-153,3089 * <i>81,79488</i>
Graulnt ³		142,0501 ** <i>71,38616</i>
\ln NEmpregados	2,879853 * <i>1,563112</i>	4,377467 <i>3,684207</i>
Constante	-7,402335 <i>6,51555</i>	-11,91494 <i>11,55406</i>
Estatística F	F(3, 1407) = 7,98	F(4, 239) = 2,04
N.º observações	1825	339

Erros padrão robustos em itálico.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

No subsetor de fabricação de componentes para calçado, à medida que cresce o grau de internacionalização, inicialmente a rentabilidade do ativo é crescente, porém estabiliza, para níveis intermédios do grau de internacionalização, voltando a mostrar-se crescente, para níveis elevados de internacionalização.

Figura 12 - Perfis da relação internacionalização-desempenho



Tomando como referência os escalões de internacionalização definidos, constata-se que, no primeiro escalão, a rentabilidade do ativo é decrescente com o grau de internacionalização, no subsetor do calçado, mas é crescente com o grau de internacionalização, no subsetor de componentes para calçado. Distintamente, nos restantes escalões, a rentabilidade do ativo é crescente com o grau de internacionalização, em ambos os subsetores.

A existência de empresas do subsetor do calçado no escalão 1, para as quais exportar se revela contraproducente em termos de rendibilidade do ativo, explicar-se-á, porventura, pelo facto de estas empresas necessitarem de orientar parte da sua produção para o exterior, como forma de aumentarem a sua probabilidade de sobrevivência (Bernard e Jensen, 1999).

Conjeturando uma leitura diacrónica dos perfis da relação internacionalização-desempenho encontrados para cada um dos subsectores da indústria portuguesa do calçado, dir-se-ia que, numa fase inicial da internacionalização por via das exportações, as empresas do subsetor do calçado vêem a sua rendibilidade do ativo decrescer, o que se poderá explicar pelo facto de, para serem bem sucedidas nos mercados externos, terem que oferecer produtos diferenciados, destinados a corresponder às solicitações desses mercados em termos de qualidade e *design* inovador e apelativo, sendo que, apenas quando ultrapassam um certo limiar do grau de internacionalização, a sua rendibilidade do ativo se revela crescente, à medida que internacionalizam cada vez mais a sua produção. Por seu lado, as empresas do subsetor de componentes para calçado beneficiarão de uma rendibilidade do ativo crescente com o grau de internacionalização desde que iniciam a sua penetração nos mercados externos, possivelmente porque oferecem produtos padronizados e, portanto, menos exigentes em termos de conceção e elaboração.

Afigura-se consentâneo com esta possível explicação para a desigual configuração dos perfis da relação I-D encontrados para cada um dos subsectores da indústria portuguesa do calçado, o facto de, no subsetor do calçado, a média da produtividade crescer nos quatro sucessivos escalões do grau de internacionalização, enquanto que, no subsetor de componentes para calçado, esta média se mantém aproximadamente a mesma em cada um destes quatro escalões (v. **Figura 9**).

Deve, contudo, referir-se que, no caso do subsetor de fabricação de componentes para calçado, será sensato interpretar judiciosamente o perfil revelado pelos dados, tendo em conta o facto de a amostra disponível se apresentar muito rarefeita quanto às observações relativas a empresas dos últimos três escalões do grau de internacionalização.

Esta desigual configuração dos perfis da relação I-D é sustentada pela literatura empírica existente. Por exemplo, Fernández-Olmos e Díez-Vial (2015), para uma amostra de empresas vinícolas da Rioja, encontram evidência de uma relação em forma de U entre o

grau de internacionalização e desempenho, para as empresas que realizaram a sua internacionalização de forma gradual, e de uma relação em forma de S, para as que o fizeram aceleradamente. Esta evidência parece ser compatível com os resultados obtidos para os subsetores do calçado e das componentes de calçado. As empresas de fabricação do subsetor de componentes de calçado, oferecendo produtos mais padronizados, poderão realizar uma internacionalização mais acelerada do que as do subsetor do calçado que, oferecendo produtos mais diferenciados, podem ser obrigadas a fazer a sua internacionalização de forma gradual.

Conforme evidencia a **Tabela 4** em Anexo, refazer as estimações excluindo as observações relativas às microempresas (i.e. com menos de 10 trabalhadores), para garantir uma maior consistência do universo analisado, conduz à melhoria dos ajustamentos reveladores da relação I-D, mas as estimativas estatisticamente significativas (antes e depois desta recomposição da amostra) dos coeficientes dos regressores não surgem substancialmente distintas daquelas que se obtêm quando aquelas observações não são excluídas (salvo as relativas à variável $\ln N_{Empregados}$, no âmbito do subsetor do calçado).

Refira-se finalmente que Antunes e Mucharreira (2015) também analisaram o impacto das exportações da indústria portuguesa de calçado no desempenho das empresas deste setor, medido pelo retorno sobre as vendas (ROS). Com uma especificação do modelo diferente da usada nesta dissertação e sem recurso à metodologia dos dados em painel, os autores concluíram pela existência de um impacto negativo, ainda que pequeno, das exportações no retorno sobre as vendas (ROS), com base numa amostra de 300 empresas portuguesas do setor do calçado com atividade de exportação no período 2011-2013.

Capítulo V – Conclusão

Concretizando os objetivos enunciados, neste estudo procedeu-se à análise da relação entre internacionalização (via exportação de bens e serviços) e desempenho nos subsetores da fabricação de calçado e da fabricação de componentes para calçado, determinando-se e cotejando-se os perfis dessa relação para cada um dos subsetores.

A amostra usada (extraída da base de dados Sabi) indicia que a maioria (mais de $\frac{3}{4}$) das empresas do subsetor de fabricação de calçado exportam uma parte considerável (em média, cerca de 65%) do seu volume de negócios, distintamente do que sucede com as empresas do subsetor de fabricação de componentes para calçado, das quais menos de metade exportam (e, em média, apenas cerca de 10% do seu volume de negócios). Constatase, também, que a média da produtividade das empresas do subsetor de componentes para calçado é, para todos os escalões de internacionalização, superior à das empresas do subsetor do calçado.

Quanto aos indicadores de desempenho, importa referir que a média da rendibilidade do ativo (ROA) das empresas do subsetor de componentes para calçado é superior à verificada para as empresas do subsetor do calçado em todos os escalões de internacionalização, exceto no penúltimo escalão do grau de internacionalização. Ao invés, a média da rendibilidade do capital próprio (ROE) do subsetor do calçado é superior à das empresas do subsetor de componentes para calçado em todos os escalões de internacionalização, exceto no escalão inicial. No âmbito das empresas que exportam, verifica-se que, em ambos os subsetores, os dois indicadores de desempenho utilizados não estão significativamente correlacionados.

Seja tomando a rendibilidade do ativo (ROA), ou a rendibilidade do capital próprio (ROE), como indicador de desempenho, não foi possível discernir econometricamente a relação internacionalização-desempenho realizando estimações, por recurso ao estimador de efeitos fixos, com base nos dados relativos a todas as empresas de cada um dos subsetores da indústria do calçado, separadamente. Porém, usando nas estimações apenas os dados relativos às empresas que exportam, obtêm-se resultados estatisticamente significativos que configuram a relação internacionalização-desempenho em cada um dos subsetores analisados, quando se considera o ROA como indicador de desempenho, mas não quando se considera o ROE.

As especificações estatisticamente mais relevantes para cada um dos subsetores do calçado geram resultados que sugerem que: no subsetor de fabricação de calçado, à medida que cresce o grau de internacionalização, inicialmente a rendibilidade do ativo é decrescente, para depois se revelar crescente, vindo a atingir um nível superior àquele verificado para valores incipientes do grau de internacionalização, revelando-se, assim, um perfil da relação internacionalização-desempenho em forma de U; no subsetor de fabricação de componentes para calçado, à medida que cresce o grau de internacionalização, inicialmente a rendibilidade do ativo é crescente, porém praticamente estabiliza, para níveis intermédios do grau de internacionalização, voltando a mostrar-se crescente, para níveis elevados de internacionalização, o que se traduz num perfil da relação internacionalização-desempenho inusual.

Admitindo uma interpretação dinâmica dos díspares perfis da relação internacionalização-desempenho encontrados para cada um dos subsetores da indústria portuguesa do calçado, dir-se-ia que, numa fase inicial da internacionalização por via das exportações, as empresas do subsetor do calçado vêm a sua rendibilidade do ativo decrescer, o que se poderá dever à necessidade de incorrerem num esforço de diferenciação dos seus produtos para poderem singrar nos exigentes mercados externos, ou, tão-somente, viabilizarem a sua sobrevivência. Por seu lado, as empresas do subsetor de componentes para calçado beneficiarão de uma rendibilidade do ativo crescente com o grau de internacionalização desde que iniciam a sua penetração nos mercados externos, possivelmente porque oferecem produtos padronizados e, portanto, menos exigentes em termos de conceção e elaboração, o que permitirá um ritmo de internacionalização mais acelerado neste subsetor do que no subsetor do calçado.

Apesar da relevância dos resultados que foi possível obter, há que referir algumas limitações no que respeita à disponibilidade de dados, como sejam, e.g.: a escassez de observações relativas a empresas de componentes para calçado dos últimos três escalões do grau de internacionalização; a indisponibilidade de outras variáveis de controlo a considerara nas estimações realizadas; a dificuldade em compor uma amostra referente a um intervalo temporal mais extenso.

Tendo-se conseguido obter resultados novos e significativos para contribuir para caracterizar a relação internacionalização-desempenho na indústria portuguesa de calçado, abre-se, assim, a possibilidade de, em investigações futuras, replicar este estudo com base em informação relativa a outros setores de atividade económica nacionais,

incorporando no modelo de estimação outras variáveis de controlo, entre as quais a estrutura organizacional, a composição das equipas de gestão de topo, o sistema de controlo (Ruigrok e Wagner, 2003), a intensidade da Inovação e Desenvolvimento, a idade da empresa, o setor industrial, os concorrentes e as flutuações nas taxas cambiais (Bausch e Krist, 2007), bem como considerando outros indicadores de desempenho, ou formas alternativas de definir o grau de internacionalização das empresas.

Referências Bibliográficas

Abou-Stait, F. (2005). Are Exports the Engine of Economic Growth? An Application of Cointegration and Causality Analysis for Egypt, 1977-2003. Tunis: African Development Bank.

Ahsan, M., Musteen, M. (2011). Multinational Enterprises, Entry Mode Strategies and Uncertainty: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13. Pp. 376– 392.

AICEP - Portugal Global (2016). Ficha País, Março 2016. Lisboa.

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P.E (2015). Guia do Exportador. Governo de Portugal.

AICEP (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Porto: AICEP- Portugal Global.

Albaum, G., Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management*. Pearson Education.

Albornoz, F., Calvo-Pardo, H., Corcos, G., Ornelas, E. (2012). Sequential Exporting. *Journal of International Economics*, Vol.88, N° 1, Pp.17-31.

Almodóvar, P. (2012). The International Performance of Standardizing and Customizing Spanish Firms: The M Curve Relationships. Discussion Paper N°. 2011-008. The John Dunning Centre for International Business. Pp. 1-44.

Almodóvar, P., Rugman, M. (2013). The M curve and the performance of Spanish international new ventures. *British Journal of Management*, Vol. 25, S6-S23. Pp. 1-19.

Alon, I., Jaffe, E. (2013). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Pp.209-231.

Andersen, O. (2003). Internationalization process of the firms: a critical analysis. *Journal of International Studies*, Vol. 24, N° 2, Pp. 209-231.

- Andersen, P., Ahmad, S.Z., Chan, W.M. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review. *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 4, Nº 1. Pp. 37-86.
- Anderson, E., Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: transaction costs and propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol.17, Pp. 1-26.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Journal of Administrative Science*, Vol. 21 Nº. 1, Pp.22-34.
- Andrade, A., Galina, S. (2013). Efeitos da Internacionalização sobre o Desempenho de Multinacionais de Economias em Desenvolvimento. Vol. 17, Nº. 2, Art.º 6. Rio de Janeiro: RAC. Pp. 239-262.
- Andrews, M., Kim, D. (2007). Revitalising suffering multinational brands: an empirical Study. *International Marketing Review*, Vol. 24 Nº. 3, Pp. 350 – 372.
- APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (2015). Monografia Estatística 2015.
- APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (2011). Monografia Estatística 2011.
- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill.
- Antunes, M., Mucharreira, P. (2015). A Internacionalização e a Importância das Exportações na Atividade Empresarial – O Setor do Calçado em Portugal. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, Vol. 1, Nº 2, Pp. 1-38.
- Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., Hitt, M. (2012). Internationalization of family controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory Practice*, Vol. 36, Nº. 6, Pp. 1115-1143.
- Babalola, S., Dogon-Daji, D., Saka, J. (2012). Exports, Foreign Direct Investment and Economic Growth: An Empirical Application for Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, Pp. 95-105.

- Bae, S., Park, J., Wang, X. (2008). Multinationality, R&D intensity and firm performance: evidence from U.S. manufacturing firms. *Multinational Business Review*, Vol. 16, N° 1, Pp. 53- 78.
- Baena, V. (2012). Master Franchising as Foreign Entry Mode: Evidences from the Spanish Franchising System. *International Marketing Review*, Vol.17, N°.1. Pp.1-8.
- Barnes, D., Hinton, C. (2012). Reconceptualising e-business performance measurement, Using an innovation adoption framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, N° 5, Pp. 502- 517.
- Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N° 2. Pp. 154- 180.
- Bausch, A., Krist, M. (2007). The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis. *Management International Review*, Vol. 47, N°.3, Pp 319-347.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003). Toward an interactive model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, Pp- 339-362.
- Bernard, A., Jensen, B. (1999). Exceptional exporter performance: Cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, Vol. 47: Pp.1-25.
- Bernard, A., Wagner, J. (1997). Exports and success in German manufacturing, *WeltwirtschaftlichesArchiv / Review of World Economics*, Vol. 133, N° 1, Pp. 134-157.
- Blalock, G., Gertler, P. (2004). Learning from exporting revisited in a less developed setting. *Journal of Development Economics*, Vol. 75, N° 2, Pp. 397- 416.
- Blonigen, A. and Piger, J. (2014). Determinants of foreign direct investment. *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'économique*, Vol.47 N°.3, Pp.775 - 812.
- Bobillo, M., López- Iturriaga, F., Tejerina- Gaite, F. (2012). The effects of international Diversification on firm performance: An empirical study across twelve european countries, *International Journal of Management*, Vol. 29, N° 4, Pp. 531- 542.

- Bobillo, A., López-Iturriaga, F., Tejerina-Gaite, F. (2010). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages. *International Business Review*, Vol. 19, Pp. 607-618.
- Bouquet, C., Morrison, A., Birkinshaw, J. (2009). International Attention and Multinational Enterprise Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol.40, N°. 1. Pp.108-131.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Brewer, H. (1981). Investor benefits from corporate international diversification. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol.16, N°. 1, Pp. 113-126.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, N°. 1, Pp. 109-123.
- Buckley, P., Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Holmes & Meier.
- Capar, N., Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, Vol.34 N°.4, Pp.345-355.
- Cavusgil, T., Zou, S. (1994). Marketing Strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export. *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°. 1, Pp. 1-21.
- Chang, J. (2011). The early and rapid internationalization of Asian emerging MNE's, *Competitiveness Review: An Internationalization Business Journal* incorporating. *Journal of Global Competitiveness*, Vol. 21, N°. 2, Pp 171-187.
- Chang, S., Wang, C. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, Vol. 42 N°.1, Pp. 61-79.
- Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2004). *Operations Management for Competitive Advantage*. 10th ed. New York: McGraw Hill.

Chen, C., Messner, J. (2011). Permanent versus Mobile Entry Decisions in International Construction Markets: Influence of Home Country and Firm Related Factors. *Journal Of Management in Engineering*.

Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to internationalization among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (5/6). Pp. 796-820.

Chiao, Y., Yang, K., Yu, C. (2006). Performance, internationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. *Small Business Economy*, Vol. 26, N°. 5, Pp. 475-492.

Clarke, G., Wilson I. (2009). *International Marketing*, Bell and Bain Ltd. Glasgow: Great Britain.

Collins, J. (1990). A market performance comparison of U.S firms active in domestic develop and developing countries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, Pp. 271-287.

Comissão Europeia (2016). Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão. Relatório relativo a Portugal 2016. Bruxelas.

Contractor, F. (2012). Why do multinational firm exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques. *Global Strategy Journal*, Vol. 2, Pp. 318- 331.

Contractor, F. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47, N°.3. Pp. 453-475.

Contractor, F., Kumar, V., Kundu, S. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, Vol. 42, N°.4. Pp. 401-417.

Contractor, F., Kundu, S., Hsu, C-C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, Vol.34, N°.1. Pp. 5-18.

Cuervo-Cazurra, A., Dau, L. (2009). Promarket reforms and firm profitability in developing countries. *Academy of Management Journal*, Vol.52, N°. 6, Pp. 1348-1368.

- Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. (2006). *International Business: Environments and operations*. London: Prentice Hall.
- Darder, F., Barber, J. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Delios, A., Beamish, P. (1999). Geographic scope, product diversification and corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, Vol.20, Nº. 8, Pp.711-727.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, William, B. (2003). Arriving at high growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Nº. 2, Pp. 189-216.
- Diamantopoulos, A., Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, Nº. 3, Pp. 1-31.
- Dib, L., Rocha, A., Ferreira, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, Nº. 3, Pp. 233-253.
- Dunning, J. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P., Hesselborn, Wijkman, *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan. Pp. 395-418.
- Durmaz, Y., Tasdemir, A. (2014). A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, Nº. 6. Pp. 47-54.
- Eaton, J., Kortum, S., Kramarz, F. (2011). An anatomy of international trade: Evidence from French firms. *Econometrica*, Vol.79, Pp.1453-1498.
- Eckel, C., Neary, J. (2010). Multi-product firms and flexible manufacturing in the global economy. *The Review of Economic Studies*, Vol. 77. Pp. 188-217.
- Ekeledo, I., Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms - A resource-based perspective. *International Marketing Review*, Vol. 21, Nº.1, Pp. 68-101.

Elango, B., Prakash- Sethi, S. (2007). An exploration of the relationship between country of Origin (COE) and the internationalization performance paradigm. *Management International Review*, Vol. 47, Pp. 369-392.

Esteve-Perez. S, Manez-Castillejo, J., Sanchis-Llopis J. (2008). Does a survival-by-exporting effect for SMEs exist? *Empirica*. Vol.35, Pp.81-104.

Fernández-Olmos, M., Díez-Vial, I. (2015). Internationalization pathways and the performance of SMEs. *European Journal of Marketing*, Vol. 49, N°. 3/4 Pp. 420-443.

Fernández-Olmos, M., Gargallo-Castel, A., Giner-Bagüesa. (2015). Internationalization and performance in Spanish Family SMES: The W-curve. *Business Research Quartely*. Pp. 1-15.

Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and MediumSized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol. 18, N°. 1, Pp. 77-89.

Fryges, H., Wagner, J. (2008). Exports and productivity growth: first evidence from a continuous treatment approach. *Review of World Economics*, Vol.144 N°. 4, Pp.695-722.

Gabrielsson, M., Kirpalani, Dimitratos, V., Solberg, P., Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, Vol. 17, N°. 4, Pp. 385-401.

Gankema, H., Snuif, H., Zwart, P. (2000). The Internationalization process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, Pp. 15-27.

Ganotakis, P., Love, J. (2011). R&D, product innovation, and exporting: Evidence from UK new technology based firms. *Oxford Economic Papers: New Series* Vol. 63, Pp.279-306.

Garb, J-N., Richter, N. (2009). Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks - advocating the transnational structure. *Journal of International Management*, Vol. 15, Pp. 413-431.

Geringer, J., Beamish, P., DaCosta, R. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Pp. 109-119.

- Geringer, J., Tallman, S., Olsen, D. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°. 1, Pp. 51-80.
- Gjellerup, P. (2000). SME: support services in the face of globalization, concerted action seminar, opening address, conference proceedings, Danish Agency for Trade and Industry Copenhagen, Pp.16-28.
- Goerzen, A., Beamish, P. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N°. 13, Pp.1289-1306.
- Goerzen, A., Makino, S. (2007). Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, Pp.1149-1169.
- Gomes, K., Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, N°. 1, Pp. 173-188.
- Griffith, D., Czinkota, M. (2012). Release the constraints: solving the problems of export financing in troublesome times. *Business Horizons*. Pp.251-260.
- Grundey, D. (2007). Internationalization of Markets: The Internationalization Process of Danish Companies in Lithuania. *Business & Economics*, Vol. 6, N.º 1, Pp. 85-108.
- Gujarati, D. (2004). *Basic econometrics (4ª Edição)*. Boston: MacGraw Hill.
- Grant, R., Jammine, A., Thomas, H. (1988). Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies. *Academy Management Journal*, Vol. 31, N°. 4, Pp.771-801.
- Gunes, S., Karaalp, H. (2012). Exports and Economic Growth: A Sectorial Analysis for Turkey. *International Journal of Economics and a Finance Studies*, Pp. 255-265.
- Habib, M., Victor, B. (1991). Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: A comparative analysis. *Strategic Management Journal*, Vol.12, Pp.589-606.
- Håkansson, H., Johanson, J. (1984). A model of industrial networks. Working Paper, University of Uppsala.

- Han, K., Lee, S., Suk, D. (1998). Multinationality and firm performance. *Multinational Business Review*, Vol. 6, N° 2, Pp.63-70.
- Helpman, E., Melitz, M., Yeaple, S. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, Vol. 94. Pp.300-316.
- Hemais, C., Hidal, A. (2004). O desafio dos mercados externos. Rio de Janeiro: Mauad.
- Hennart, J. (2014). The Accidental Internationalists; a Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, N°1, Pp. 117-135.
- Hill, C. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8th ed. New York: McGraw Hill.
- Hill, C. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. USA: McGraw Hill.
- Hill, C. (2003). *International Business. Competing in the Global Marketplace*. 4th Edition. New York: McGraw Hill.
- Hitt, M., Hoskisson, E., Ireland, D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, Vol. 20. Pp. 297-326.
- Hitt, M., Hoskisson, R., Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 N°4, Pp. 767-798.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2008). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. São Paulo: Thomson Learning.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Hollensen, S. (2014). *Global marketing*. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Holmes, D. (2003). *The Advantages and Disadvantages of Franchising*. Califórnia: United States of America.
- Hsu, C. (2006). Internationalization and Performance: The S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect. *Multinational Business Review*, Vol. 14 N°2. Pp.29-46.

- Hsu, C-C., Boggs, D. (2003). Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *Multinational Business Review*, Vol.11, N°.3. Pp. 23-49.
- Hymer, S. (1960). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. Unpublished PhD Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge: MA.
- Hymer, S. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. Cambridge: MIT Press.
- Iqbal, Z., Dad, A. (2013). Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 N°. 8. Pp. 91-107.
- Johanson, J., Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., Vahlne, J. (2011). Markets as networks: Implications for strategy making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N°. 4, Pp.484-491.
- Johanson, J., Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Pp.1411-1431.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, Vol.8. Pp.23-32.
- Johanson, J., Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). Exploring Strategy, London: Prentice Hall.
- Kerin, R., Peterson, R. (2013). Strategic marketing problems: Cases and comments. 13th ed. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kim, C., Hwang, P., Burgers, W. (1989). Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, Vol.10, N°. 1, Pp. 45-57.

- Kirca, A., Hult, H., Roth, T., Cavusgil, K., (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: a meta-analytic review. *Global Strategy Journal*. Vol. 1, Pp. 108-121.
- Kirca, A., Hult, H., Roth, T., Cavusgil, K., Perry, T., Akdeniz, M., Delogonul, B., Mena, J., Pollitte, W., Hoppner, J., Miller, J., White, R. (2011). Firm specific assets, multinationality and financial performance: a meta-analytic review and theoretical Integration. *Academy of Management Journal*. Vol. 51, N° 1, Pp. 47-72.
- Knight, G., Cavusgil, S. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, Vol. 45, Pp.15-35.
- Koksal, M. (2006). Export training: a preliminary investigation of Turkish companies. *European Business Review*, Vol. 18 N° 5, Pp. 382-94.
- Kotabe, M., Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotabe, M., Srinivasan, S., Aulakh, P. (2002). Multinationality and Firm Performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, Vol.33, N°1, Pp. 79-97.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Bliemel, F. (2001). *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 10th edition. Stuttgart.
- Lambin, J. (2007). *Market-Driven Management*. Palgrave Macmillan.
- Lee, J., Habte-Giorgis, B. (2004). Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms. *International Business Review*, Vol. 13, Pp.101-129.
- Lerner, A. (1934). The concept of monopoly and the measurement of monopoly power. *Review of Economics Studies*. Vol. 1, Pp. 157-175.
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, N° 2, Pp. 117-139.

- Li, M. (2004). Research note: The Internet's impact on export channel structure, Thunderbird. *International Business Review*, Vol. 46, N°.4, Pp.443 – 463.
- Lin, T. (2012). Family Ownership and Internationalization Processes: Internationalization Pace, Internationalization Scope, and Internationalization Rhythm. *European Management Journal*, Vol.30, N°.1. Pp. 47-56.
- Lin, W., Liu, Y., Cheng, K. (2011). The internationalization and performance of a firm: moderating effect of a firm's behavior. *Journal of International Management*, Vol.17, Pp. 83- 95.
- Lindon, D., Lendrevie, J.; Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2011). Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing. 14ª Ed. Alfragide: Dom Quixote.
- Loecker, J. (2013). Detecting learning by exporting. *American Economic Journal: Microeconomics*. Vol.5, Pp.1-21.
- López-Morales, S., Gómez-Casas, Vargas-Hernández, H. (2015). Multinationality-Performance Relationship: A Review and Research Agenda. *Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol 6, N° 4, Pp. 20-30.
- López-Morales, S., Gómez-Casas, M. (2014). Degree of Internationalization (DOI) and Performance Relationship: An Empirical and Conceptual Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4, N°. 9, Pp. 39-56.
- Love, J., Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, Vol. 33, N°.1. Pp. 28-48.
- Lu, J., Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N°. 6-7. Pp. 565-586.
- Lu, J., Beamish, P. (2004). International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. *Academy of management journal*, Vol.47, N°.4, Pp.598-609.
- Mansi, S., Reeb, D. (2002). Corporate International Activity and Debt Financing. *Journal Palgrave Macmillan Journals*, Vol. 33, N°. 1, Pp. 129-147.
- Manjon, M., Manez, L., Rochina-Barrachina, M., Sanchis-Llopis, J. (2013). Reconsidering learning by exporting. *Review of World Economy*, Vol. 14, Pp.5-22.

Marques, L. D. (2000). Modelos dinâmicos com dados em painel: Revisão de literatura. Working paper. CEMPRE – Centro de Estudos Macroeconómicos e Previsão, Faculdade de Economia do Porto.

Martín, L., López, J. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones. 4ª Ed. Navarra: Editora Aranzadi.

Masum, M., Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology: Sweden.

McDougall, P., Shane, S., Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International Nex Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, Nº. 6, Pp.469-487.

McDougall, P., Oviatt, B. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nº. 1, Pp. 45-64.

OCDE (2008). Benchmark definition of direct foreign investment. Organisation For Economic Co-Operation and Development. Fourth Edition. France.

Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowlwdge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *Science Direct*, Vol.18, Pp. 50-59.

Okoroafo, S. C. (1990). An assessment of critical entry factors affecting modes of entry substitution patterns in foreign product markets. *Journal of Global Marketing*, Vol.3, Nº. 3, Pp.87-104.

Pan, W., Tsai, W. (2012). Internationalization, regional diversification and firm performance: the moderating effects of administrative intensity. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, Nº. 18, Pp. 274-282.

Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, Vol.43 Nº.4: Pp. 475-485.

Peng, M. W. (2009). Global strategic management. Second edition. South-Western Cengage Learning.

Peterson, P., Peterson, D. (1996). Performance das empresas e medidas de valor adicionado. Virgínia: Fundação de pesquisa do instituto de analistas financeiros certificados.

Pike, R., Neale, B. (2009). Corporate finance and investment. 6th ed. Harlow: Pearson Education.

Pogrebnyakov, N., Maitland, C.F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, Vol. 17, No. 1, Pp. 68 – 82

Polesello, D., Amal, M.; Hoeltgebaum, M. (2013). Determinants Of International Entry Mode Choice: A Case Study Of A Brazilian Multinational. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 10 Nº.2, Pp. 181-194.

Powell, K. (2014). From M---P to MA---P: multinationality alignment and performance. *Journal International Business Studies*, Vol. 45, Pp. 211-226.

Ramaswamy, K. (1995). Multinationality, configuration, and performance: A study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry. *Journal of International Management*, Vol. 1, Nº. 2, Pp. 231-253.

Rambocas, M., Meneses, R., Monteiro, C., Brito, P. (2015). Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance. *International Business Review*, Nº 24. Pp. 124-132.

Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global, *McKinsey Quarterly*, Vol.4, Pp. 45-52.

Ribeiro, J., Santos, J. (2003). Redes, Investimento Direto Estrangeiro e Desenvolvimento Regional. X Encontro Nacional Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional “Demografia e Desenvolvimento Regional”. Évora. Portugal.

Riker, D., Thurner, B. (2011). The impact of exporting on the stability of U.S. manufacturing industries. D.C. international trade. *Administration Manufacturing and Services Economic Brief*, Vol. 3, Pp. 1-24.

Ruigrok, W., Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, Vol. 42 Nº. 1. Pp. 63-83.

- Santangelo, G., D., Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, n°. 7, Pp. 894-909.
- Sapienza, H., Autio, E., Gerard, G., Zahra. (2006). A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth, *Academy of Management Review*, Vol 31, N° 4, Pp. 914-933.
- Sen, F., Shiel, M. (2006). From business process outsourcing to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues. *Human Systems Management*, Vol. 25. Pp.145 - 155.
- Sethi, D., Judge, W. (2009). Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad. *International Business Review*, Vol. 18, N°. 4, Pp. 404-416.
- Shi, W., Hoskisson, R. (2012). Advantages of foreignness: Benefits of creative institutional deviance. *Advances in International Management*, Vol. 25, Pp. 99-125.
- Siddharthan, N., Lall, S. (1982). Recent growth of the largest US. Multinationals. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 44 N°. 1, Pp.1-13.
- Slaughter, M. (2013). American companies and global supply networks: Driving U.S. economic growth and jobs by connecting with the world. United States Council for International Business.
- Sousa, C., Bradley, F. (2009). Effects of Export Assistance and Distributor Support on the Performance of SMEs: The Case of Portuguese Export Ventures. *International Small Business Journal*, Vol. 27, N°.6, Pp. 681-701.
- Sui, S., Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal International Business Studies*. Vol. 45, N°. 7, Pp. 821-841.
- Sundaram, A., Black, J. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, Vol. 17, N°. 4, Pp.729-757.
- Tallman S., Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy Management Journal*. Vol. 39, 96-179.

- Thomas, D., Eden, L. (2004). What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship? *Multinational Business Review*, Vol.12, N°. 1, Pp.89-110.
- Thompson, A., Strickland, J., Gamble, J. (2010). *Crafting and Execution Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, New York: The McGraw Hill.
- Viana, C., Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data. *The World Economy*. Vol.30, Pp. 60-82.
- Wagner, J. (2004). Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany. *International Business Review*, Vol.13, N°.4, Pp.447-463.
- Wall, S., Minocha, S., Rees, B. (2010). *International Business*, 3rd Edition. London: Prentice Hall, *Financial Times*. Pp.1-36.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N°. 2, Pp. 171-180.
- Wooldridge, J. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. London: The MIT Press, Pp. 451 – 497.
- Verbeke, A., Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality-performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, Vol.18 N°.3, Pp. 265-275.
- Verbeke, A., Li, L., Goerzen, A. (2009). Toward More Effective Research on the Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*, Vol 49, N°.2, Pp. 149-161.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at bay: The multinational spread of U.S. enterprises*. New York: Basic Books.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in The Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, N°. 2, Pp. 190-207.
- Yang, Y., Driffield, N. (2012). Multinationality-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Management International Review*, Vol.52, N°.1, Pp. 23-47.

Yang, Y., S. Mallick (2010). Export Premium, Self-selection and Learning-by-Exporting: Evidence from Chinese Matched Firms. *The World Economy*, Vol. 33, N° 10, Pp. 1218-1240.

Zaheer, S. (1995): Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of management Journal*. Vol. N° 38, 2. Pp. 341-363.

Zahra, S., Ireland, R., Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 5. Pp.925-950.

Anexos

Tabela 1 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)

	Subsector					
	Fabricação de calçado			Fabricação de componentes para calçado		
Graunt	10,25222 ** 4,705101	-0,2509538 10,63753	-12,3473 17,29773	9,374138 7,718319	6,605587 18,04105	21,83497 26,69608
Graunt ²		11,2166 7,834382	45,44361 37,65424		5,601401 26,56605	-63,68854 82,47584
Graunt ³			-23,31024 24,23766			71,83923 72,19748
lnNEmpregados	8,145823 5,093272	8,14967 5,09954	8,198331 5,10191	0,7366385 1,832884	0,746689 1,834165	0,804326 1,836358
Constante	-29,68237 18,48006	-29,04503 18,72038	-28,87947 18,73009	1,756269 4,647709	1,764171 4,654487	1,445574 4,651328
Estatística F	F(2, 1890) = 2,38	F(3, 1889) = 4,75	F(4, 1888) = 3,59	F(2, 606) = 0,75	F(3, 605) = 0,73	F(4, 604) = 1,04
N.º observações	2365	2365	2365	760	760	760

Erros padrão robustos em itálico.

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01

Tabela 2 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas exportadoras através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)

	Subsector					
	Fabricação de calçado			Fabricação de componentes para calçado		
Graunt	5,121359 * 2,926992	-18,48268 *** 7,050785	-40,28514 ** 17,39606	16,19499 * 9,032469	21,48003 20,28792	55,78977 * 28,72187
Graunt ²		22,81666 *** 6,000743	78,18844 * 40,27757		-10,04956 28,46471	-153,3089 * 81,79488
Graunt ³			-36,26139 25,51511			142,0501 ** 71,38616
lnNEmpregados	3,087344 ** 1,531403	2,879853 * 1,563112	2,893623 * 1,551256	4,235947 3,631147	4,167483 3,64281	4,377467 3,684207
Constante	-11,29474 * 6,186219	-7,402335 6,51555	-5,999577 6,273044	-10,34223 11,44362	-10,29345 11,45099	-11,91494 11,55406
Estatística F	F(2, 1408) = 2,88	F(3, 1407) = 7,98	F(4, 1406) = 6,05	F(2, 241) = 1,91	F(3, 240) = 1,33	F(4, 239) = 2,04
N.º observações	1825	1825	1825	339	339	339

Erros padrão robustos em itálico.

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01

Tabela 3 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROE) das empresas através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)

	Subsector					
	Fabricação de calçado			Fabricação de componentes para calçado		
Graulnt	-27,81933 <i>22,90206</i>	-43,26515 <i>45,25231</i>	-18,09926 <i>140,0644</i>	-1272,669 <i>1437,842</i>	-2421,229 <i>2675,697</i>	-2461,871 <i>3102,271</i>
Graulnt ²		14,93058 <i>41,82609</i>	-48,98333 <i>363,5137</i>		2184,001 <i>2576,851</i>	2353,7 <i>5817,653</i>
Graulnt ³			41,85539 <i>232,9422</i>			-168,2666 <i>3995,17</i>
lnNEmpregados	12,80831 <i>15,41512</i>	12,67253 <i>15,43951</i>	12,65664 <i>15,46644</i>	46,0518 <i>40,98788</i>	60,93071 <i>52,61249</i>	60,68197 <i>51,76052</i>
Constante	-11,44699 <i>56,18255</i>	-8,899913 <i>56,4846</i>	-10,51907 <i>54,41902</i>	9,132909 <i>154,7203</i>	-1,467148 <i>160,2268</i>	0,4535964 <i>166,1172</i>
Estatística F	F(2, 1408) = 1,06	F(3, 1407) = 0,83	F(4, 1406) = 0,66	F(2, 241) = 0,73	F(3, 240) = 0,47	F(4, 239) = 0,4
N.º observações	1825	1825	1825	339	339	339

Erros padrão robustos em itálico.

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01

Tabela 4 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (ROA) das empresas exportadoras através do estimador dos efeitos fixos (2010-2014)

	Subsector			
	Fabricação de calçado		Fabricação de componentes para calçado	
	N.º empregados ≥ 1	N.º empregados ≥ 10	N.º empregados ≥ 1	N.º empregados ≥ 10
Graulnt	-18,48268 *** <i>7,050785</i>	-16,9696 ** <i>7,916265</i>	55,78977 * <i>28,72187</i>	59,38688 ** <i>25,68195</i>
Graulnt ²	22,81666 *** <i>6,000743</i>	21,55708 *** <i>6,265104</i>	-153,3089 * <i>81,79488</i>	-143,9287 ** <i>69,03617</i>
Graulnt ³			142,0501 ** <i>71,38616</i>	126,4008 ** <i>61,18575</i>
lnNEmpregados	2,879853 * <i>1,563112</i>	5,7851 ** <i>2,281925</i>	4,377467 <i>3,684207</i>	0,7851992 <i>2,771913</i>
Constante	-7,402335 <i>6,51555</i>	-19,44708 * <i>10,06415</i>	-11,91494 <i>11,55406</i>	-0,8597483 <i>9,377211</i>
Estatística F	F(3, 1407) = 7,98	F(3, 1244) = 8,81	F(4, 239) = 2,04	F(4, 192) = 2,19
N.º observações	1825	1613	339	276

Erros padrão robustos em itálico.

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01