

**M** MESTRADO  
GESTÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

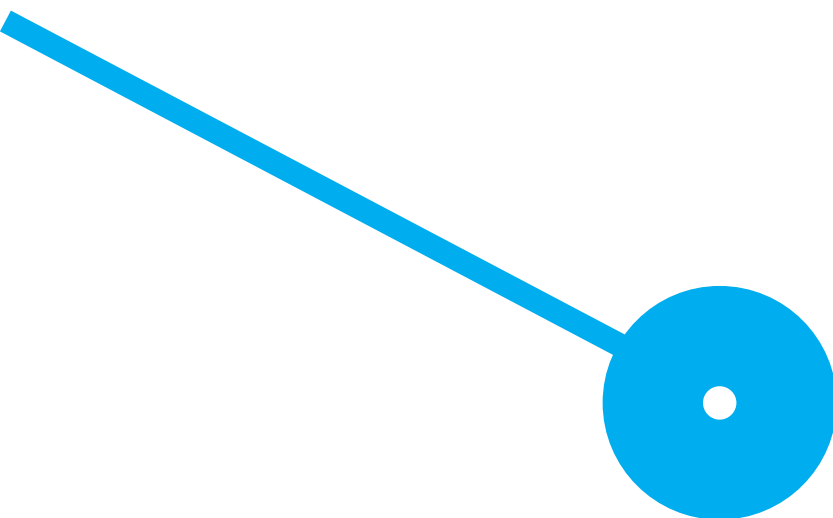
# O Papel do *Embeddedness* e das Redes de Cooperação no Processo de Internacionalização

Rúben Emanuel Pereira Pinto Maia da Rocha

Professora Doutora Carla Marques

Professor Doutor Anderson Galvão

12/2020





## DEDICATÓRIA

Ao José Miguel, Mi, meu afilhado.  
Obrigado por me deixares crescer contigo.



## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação teria sido impossível sem a participação, no decorrer deste processo, de diversas pessoas e instituições. Expresso, por isso, o meu agradecimento a quem, direta ou indiretamente, contribuiu para a conclusão deste projeto. Gostaria, no entanto, de manifestar especial gratidão:

- Aos meus orientadores, Professora Doutora Carla Susana Marques e Professor Doutor Anderson Galvão, pela valiosa transmissão de conhecimento, pela paciência e, especialmente, pela disponibilidade inexcedível em todos os momentos;
- À Escola Superior de Tecnologia e Gestão, e a todo o seu pessoal docente e não docente, pela experiência única que tive a oportunidade de vivenciar ao longo destes cinco anos, tanto a nível académico, como a nível pessoal;
- Às empresas que generosamente aceitaram participar neste estudo, numa altura em que essa participação não era assim tão óbvia;
- Aos meus amigos:

Carla, João Pedro e Marisa, pela inspiração, pela amizade desinteressada e, principalmente, pela confiança, que é mútua, e que tanto valorizo, ao longo de todos estes anos.

Carina, Fábio, Nuno e Pedro, pelo companheirismo ao longo de parte deste processo, mas, essencialmente, pelo apreço que tenho a certeza que durará uma vida.

A todos os outros, que fizeram parte deste caminho, tanto a nível académico como a nível pessoal, e que são demasiados para nomear, a quem agradecerei pessoalmente em altura oportuna;

- À minha família, a minha mãe Milita, a minha irmã Vanessa, o meu cunhado Nuno, o meu afilhado José Miguel e as minhas tias, Laura Maria e Maria da Conceição, por todo o apoio ao longo dos anos. Foi por vós que cheguei até aqui. Obrigado por nunca me deixarem cair.

A todos, o meu mais sincero Obrigado!



## RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar a preponderância do *embeddedness*, ou seja, do enraizamento das organizações no meio em que estão inseridas, e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial. Este propósito é conseguido mediante 1) uma revisão bibliométrica relativa à importância do *embeddedness* no processo de internacionalização, que viabiliza o mapeamento de estudos sobre esta temática, permitindo identificar as principais tendências na área da temática em estudo, para que seja possível propor futuras investigações e 2) uma análise qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas a empresários e a uma associação do setor de calçado, que possibilita uma indagação alusiva ao papel do *embeddedness* das redes de cooperação no processo de internacionalização das organizações do setor do calçado.

Na realização do primeiro estudo optou-se por uma revisão sistemática da literatura e metodologia quantitativa, tendo-se analisado artigos publicados em revistas científicas na base de dados *Web of Science*. De modo a processar os dados adquiridos, utilizaram-se as opções de análise da plataforma *Web of Science* e do *software IReMuTeQ*. Por outro lado, para atingir o objetivo do segundo estudo, foi selecionada uma metodologia qualitativa, através da qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dez empresários do setor do calçado em Portugal (de cinco empreendimentos diferentes, dois por cada organização), assim como a um dirigente da associação empresarial de calçado de âmbito nacional. Para tratar os dados obtidos através da realização das entrevistas, foi desenvolvida uma análise de conteúdo e uma codificação de dados através do *software NVivo*.

Os resultados obtidos no primeiro artigo sugerem a importância, no corrente cenário, da internacionalização no desenvolvimento da atividade das organizações, assim como dos relacionamentos em rede construídos pelas organizações a nível doméstico. Distinguiram-se quatro *clusters* como tendências da literatura: gestão estratégica internacional, *networking* com parceiros nacionais, empreendedorismo internacional, e comércio e relações internacionais. No segundo artigo, os resultados indicam que a internacionalização é indispensável para as empresas do setor do calçado português que tenham a intenção de elevar o seu negócio a um nível superior ou simplesmente conservar o seu posicionamento na indústria em causa. Por outro lado, a investigação permite também inferir que as redes desempenham um papel significativo no desenvolvimento das organizações em causa, por

permitirem o acesso a diversos recursos necessários a esse crescimento. No que diz respeito ao *embeddedness*, este aspeto apresenta-se como uma vertente à qual se deve prestar especial atenção, tendo em conta a preponderância que os entrevistados concedem a todas as variáveis que apoiam a construção dessa dimensão.

Assim, o primeiro estudo contribui para o mapeamento da literatura atual sobre a importância do *embeddedness* no desenvolvimento da atividade internacional das empresas, bem como para novas linhas de investigação. Por sua vez, o segundo ensaio fornece evidências empíricas de como o processo de internacionalização pode interferir na atividade dos empreendimentos portugueses do setor de calçado. Além do mais, os resultados contribuem para o desenvolvimento do conhecimento existente sobre o modo como o *embeddedness* e as redes de cooperação ajudam a promover o processo de internacionalização das organizações em causa.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Embeddedness*; Internacionalização; Organizações; Redes; Cooperação; Setor do calçado.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the importance of embeddedness and cooperation networks in the process of business internationalization. This purpose is achieved through 1) a bibliometric review on the importance of embeddedness in the internationalization process, which makes it viable to map studies on this subject, as well as to identify the main trends in the subject area under study, so that it is possible to propose future investigations and 2) a qualitative analysis, through semi-structured interviews with entrepreneurs and an association of the footwear industry, which allows an inquiring concerning the role of embeddedness and cooperation networks in the internationalization process of organizations in the footwear industry.

In conducting the first study, a systematic review of the literature and a quantitative methodology were chosen, having been analyzed articles published in scientific journals in the Web of Science database. To process the acquired data, the analysis options of the Web of Science platform and the IRaMuTeQ software were used. On the other hand, to achieve the objective of the second study, a qualitative methodology was selected, through which semi-structured interviews were conducted with ten entrepreneurs in the footwear sector in Portugal, as well as with a director of the national footwear business association. To process the data obtained through the interviews, a content analysis and data coding was developed using the NVivo software.

The results obtained in the first article suggest the importance, in the current scenario, of internationalization in the development of the activity of organizations, as well as of network relationships built by organizations at the domestic level. Four clusters were distinguished as trends in the literature: international strategic management, networking with national partners, international entrepreneurship, and international trade and relations. In the second article, the results indicate that internationalization is essential for companies in the Portuguese footwear segment that intend to raise their business to a higher level or simply maintain their position in the industry in question. On the other hand, the research also makes it possible to infer that networks play a significant role in the development of the organizations above mentioned, as they allow access to the various resources necessary to this growth. Regarding embeddedness, this aspect presents itself as a feature to which

special attention should be paid, considering the relevance that the interviewees give to all the variables that support the construction of this dimension.

Thus, the first study contributes to the mapping of the current literature on the importance of embeddedness in the development of the international activity of companies, as well as for new lines of investigation. In turn, the second essay provides empirical evidence of how the internationalization process can affect the activity of Portuguese footwear ventures. In addition, the results contribute to the development of existing knowledge on how embeddedness and cooperation networks help to promote the internationalization process of the organizations referred.

**KEYWORDS:** Embeddedness; Internationalization; Organizations; Networks; Cooperation; Footwear sector.

# ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE TABELAS.....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xviii
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2. METODOLOGIA.....	3
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
<b>CAPÍTULO II – O <i>EMBEDDEDNESS</i> NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA REVISÃO DE LITERATURA SISTEMÁTICA.....</b>	<b>6</b>
2.1. RESUMO.....	6
2.2. INTRODUÇÃO.....	6
2.3. REVISÃO DE LITERATURA.....	8
2.4. METODOLOGIA.....	12
2.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	13
2.5.1. EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES (1994–2019).....	13
2.5.2. ANÁLISE DOS <i>CLUSTERS</i> .....	17
2.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
2.7. CONCLUSÃO.....	30
<b>CAPÍTULO III – INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE CALÇADO PORTUGUÊS: A PREPONDERÂNCIA DO <i>EMBEDDEDNESSE</i> DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....</b>	<b>36</b>
3.1. RESUMO.....	36
3.2. INTRODUÇÃO.....	37
3.3. REVISÃO DA LITERATURA.....	38
3.3.1. A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS EMPRESAS.....	38
3.3.2. O <i>EMBEDDEDNESSE</i> A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	40
3.3.3. O PAPEL DAS REDES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL.....	42
3.4. METODOLOGIA.....	43
3.4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS.....	43
3.4.2. TIPO DE ESTUDO.....	46

3.4.3.	SELEÇÃO DE CASOS E RECOLHA DE DADOS .....	47
3.4.4.	ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	50
3.5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	51
3.5.1.	A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO.....	51
3.5.1.1.	AS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	51
3.5.1.2.	ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAR .....	52
3.5.1.3.	PRINCIPAIS BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO.....	54
3.5.1.4.	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	56
3.5.1.5.	O PAPEL DO EMBEDDEDNESS NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	58
3.5.1.5.1.	O TERRITÓRIO.....	58
3.5.1.5.2.	A ENVOLVENTE SOCIAL.....	59
3.5.1.5.3.	AS REDES DE COOPERAÇÃO.....	60
3.6.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
3.7.	CONCLUSÃO .....	63
<b>CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>66</b>
4.1.	CONCLUSÃO .....	66
4.2.	IMPLICAÇÕES.....	67
4.3.	LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO .....	68
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>72</b>
<b>APÊNDICES.....</b>		<b>85</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação .....	5
Figura 2 – Publicações por ano .....	14
Figura 3 – Países com mais publicações.....	15
Figura 4 – Palavras mais usadas.....	16
Figura 5 – Dendrograma da classificação hierárquica descendente: <i>clusters</i> identificados .....	18
Figura 6 – Análise fatorial de correspondência .....	19
Figura 7 – Modelo de relação entre os principais termos .....	29
Figura 8 – Principais clusters de calçado em Portugal.....	44
Figura 9 – Mapa de nós ( <i>NVivo</i> ) para as principais motivações para a internacionalização .....	50
Figura 10 – Mapa de nós ( <i>NVivo</i> ) para as principais estratégias para a internacionalização .....	52
Figura 11 – Mapa de nós ( <i>NVivo</i> ) para as principais barreiras para a internacionalização...	54
Figura 12 – Mapa de nós ( <i>NVivo</i> ) para os principais benefícios da internacionalização.....	56



## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Fases do processo metodológico .....	13
<b>Tabela 2</b> - Top 10 das revistas com maior número de publicações.....	15
<b>Tabela 3</b> - Top 3 dos autores com mais publicações .....	17
<b>Tabela 4</b> - Top 5 dos artigos com mais citações do <i>Cluster1</i> .....	20
<b>Tabela 5</b> - Top 5 dos artigos com mais citações do <i>Cluster2</i> .....	22
<b>Tabela 6</b> - Top 5 dos artigos com mais citações do <i>Cluster3</i> .....	24
<b>Tabela 7</b> - Top 5 dos artigos com mais citações do <i>Cluster4</i> .....	26
<b>Tabela 8</b> - Principais mercados de exportação no setor do calçado em Portugal.....	44
<b>Tabela 9</b> - Resumo do guião da entrevista realizada .....	46
<b>Tabela 10</b> - Caracterização das empresas entrevistadas .....	48
<b>Tabela 11</b> - Caracterização dos entrevistados.....	49
<b>Tabela 1</b> - Sugestões de futuras linhas de investigação, por cluster.....	69



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**GATT** – *General Agreement on Tariffs and Trade*

**GEI** – Gestão Estratégica Internacional

**GPN** – *Global Production Network*

**JVI** – *Joint Venture* Internacional

**OMC** – Organização Mundial do Comércio

**PME** – Pequena e Média Empresa





# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A internacionalização é um fenómeno que tem vindo a ser investigado de forma ativa, nas últimas décadas, sob uma variedade de pontos de vista. Questões como a tomada de decisão e a gestão internacional, o desenvolvimento de atividades internacionais e os fatores que favorecem ou prejudicam a internacionalização têm sido estudadas tanto no âmbito de grandes, como de pequenas empresas (Matla, Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006). A decisão de internacionalização é pressuposta como uma estratégia corporativa, uma vez que envolve uma reformulação da atividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, de uma perspetiva geográfica (López & Martín, 2007), delimitando um contínuo progresso e mudança na empresa, quer seja na determinação dos objetivos, no rumo que as ações tomadas devem seguir ou nos princípios e valores que devem ser dominantes no seio da organização (Melin, 1992). A opção pela exploração de mercados estrangeiros por empresas de diversos setores é, na atualidade, muito frequente, principalmente de forma a aumentarem a sua competitividade (Vahlne & Johanson, 2017).

Nos anos 80, várias empresas começaram a usar recursos complementares para desenvolver redes de negócios cooperativas para inovar proativamente, superar barreiras de entrada, alcançar economias de escala e substituir posições de liderança de empresas que tradicionalmente tinham vantagens competitivas significativas (Moore, 1993). Atualmente, devido a fatores como os menores custos das tecnologias de informação e a uma mudança de paradigma em termos de perceção dos processos cooperativos por parte da gestão das organizações, há uma maior interação e cooperação entre as empresas (Bovet, Martha & Kramer, 2000). As organizações internacionalizam-se, assim, desenvolvendo relacionamentos contínuos e ampliando o seu compromisso de recursos entre redes (Johanson & Mattsson, 2015).

Ainda no âmbito das redes de cooperação, a dimensão "*embeddedness*" é amplamente utilizada quando se argumenta que as redes contribuem para a atividade económica, e para a sua construção, ou seja, o seu início, continuidade e dissolução, bem como o seu resultado (Johannisson, Ramírez-Pasillas & Karlsson, 2002). De acordo com Granovetter (1992, p. 33), *embeddedness* refere-se à ideia de que "a ação económica é afetada pelas relações

diádicas da entidade e pela estrutura geral da sua rede de relações”. Há agora um crescente consenso na literatura académica de que o *embeddedness* de uma organização numa rede de relacionamentos é importante tanto para o seu desempenho económico, como para o seu desempenho inovador (Owen-Smith & Powell, 2004). O *embeddedness* de rede é, assim, uma variável a ter em conta no estudo do comportamento empresarial. Outros tipos de *embeddedness* também foram propostos, incluindo *embeddedness* relacional, social, territorial, *etc.* (Hsueh, Lin & Li, 2010).

Ainda que determinadas investigações recentes analisem a importância do *embeddedness* e das redes de cooperação no contexto da internacionalização (*e.g.* Al-Laham & Souitaris, 2008; Li, Liu & Cao, 2017; Leppäaho, Chetty & Dimitratos, 2018), estas ainda denotam algumas lacunas sobre a importância dessas variáveis no processo de internacionalização empresarial (Sedziniauskiene, Sekliuckiene & Zucchella, 2019). Tendo como referência a literatura consultada, também não foi possível detetar qualquer estudo que envolva esta temática aplicada a um setor específico. Nesse sentido, o objetivo desta dissertação é perceber, em primeira instância, a extensão da investigação internacional relativa à dimensão *embeddedness* no processo de internacionalização empresarial e, de seguida, através do caso da indústria do calçado portuguesa, inferir a influência do *embeddedness* e das redes de cooperação na internacionalização de empresas dessa indústria. O propósito da investigação vai ao encontro da necessidade de melhor compreender a influência do *embeddedness* e das redes de cooperação no âmbito da internacionalização empresarial, particularmente num contexto prático, o que no caso é conseguido através da aplicação do estudo ao setor português de calçado.

Tendo em conta os objetivos delineados para esta investigação, estabeleceram-se as subsequentes questões de investigação:

- i. Quais são as tendências atuais e futuras relativamente ao *embeddedness* no contexto da internacionalização empresarial?
- ii. Qual a perspetiva das empresas do setor do calçado relativamente à preponderância do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial?

## 1.2. METODOLOGIA

A metodologia é um instrumento necessário para o desenvolvimento de um trabalho científico, em que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o intuito de se atingir um determinado conhecimento (Bryman, 2001; Flick, 2015). Assim, a metodologia ajuda a oferecer pontos de vista diferentes, que permitem que haja uma discussão crítica sobre a ciência, fornecendo ao mesmo tempo parâmetros que facilitam uma avaliação dos resultados alcançados na produção científica (Carvalho, 1989). Diógenes (2005) acrescenta que a metodologia proporciona também um conhecimento do processo científico que permite ao autor analisar criticamente os limites da ciência de modo a intervir na realidade.

Esta investigação identifica-se como descritiva, por se pretender conhecer, compreender e descrever qual o papel do *embeddedness* na internacionalização e interpretativa, por se pretender avançar no conhecimento acerca do *embeddedness* e na internacionalização no sector do calçado. Neste sentido, dividiu-se esta investigação em 2 estudos:

- Estudo 1: O *Embeddedness* no contexto da Internacionalização: uma Revisão de Literatura Sistemática.

No primeiro estudo é desenvolvida uma análise bibliométrica da produção científica no campo da internacionalização. Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizadas as publicações da base de dados *Web of Science*, por ser considerada a base de dados mais influente e mais utilizada noutros estudos com o mesmo perfil. A análise bibliométrica implica a aplicação de uma análise estatística quantitativa às publicações e respetivas citações. Este estudo teve como objetivo analisar as características da produção académica, considerando um número de palavras-chave associadas ao tema, a fim de conhecer, avaliar e medir a produtividade neste domínio científico, os principais autores, revistas científicas e países com maior impacto neste campo de investigação. Um diferente objetivo deste estudo consistiu em mapear estudos sobre a temática do *embeddedness* no processo de internacionalização e identificar as principais tendências de forma a sugerir futuras investigações, tentando colmatar este *gap* detetado na revisão da literatura.

- Estudo 2: Internacionalização no Setor de Calçado Português: A Preponderância do *Embeddedness* e das Redes de Cooperação.

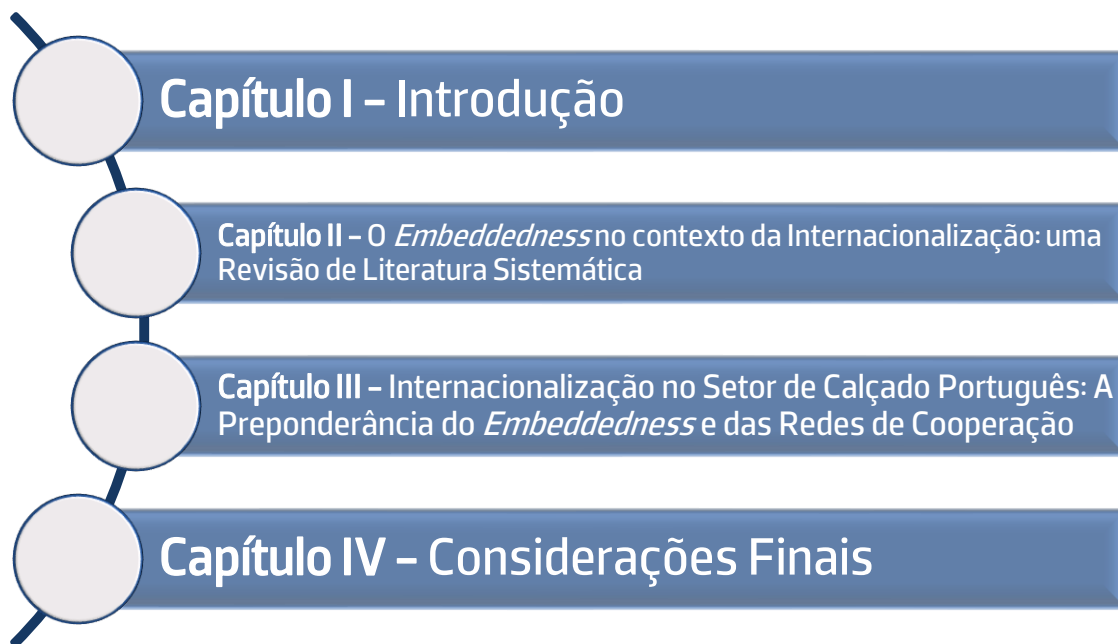
Para o segundo estudo, pretendeu-se perceber qual o papel do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial, recorrendo-se a uma metodologia qualitativa, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a empresários com ligação direta ao setor do calçado, assim como a um responsável da associação empresarial de calçado de âmbito nacional. Sendo esta uma investigação de tipo qualitativo, o tamanho da amostra pode ser reduzido, visto que a profundidade e a riqueza são os elementos chave, não havendo a necessidade de generalizar ou replicar (Altinay & Hussain, 2005).

Os métodos qualitativos têm vindo a ganhar o interesse dos investigadores de empreendedorismo e de pequenos negócios (Perren & Ram, 2004), uma vez que este tipo de método permite reunir informações que levam a resultados que não poderiam ser mensurados ou traduzidos em números (Berg, 2007). Os métodos qualitativos devem ser aplicados quando existe a necessidade de se examinar aprofundadamente determinados processos, determinadas particularidades de organizações e/ou a visão ou experiência de indivíduos (Yin, 2017; Eisenhardt, 1989).

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A investigação desenvolvida encontra-se estruturada em quatro capítulos. No capítulo I abordam-se alguns dos principais pontos de uma introdução: i) o enquadramento e justificação do tema; ii) a metodologia utilizada no estudo; e iii) a estrutura da dissertação.

Os dois capítulos seguintes (capítulos II e III) compreendem, cada um, um estudo científico distinto. Por último, no capítulo IV, referente às considerações finais, produz-se uma conclusão geral da investigação e apresentam-se as limitações do estudo e as possíveis futuras linhas de investigação no âmbito da temática em estudo. A Figura 1 (abaixo), permite observar de forma sistematizada a estrutura da Dissertação.



**Figura 1** – Estrutura da Dissertação

## CAPÍTULO II – O *EMBEDDEDNESS* NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA REVISÃO DE LITERATURA SISTEMÁTICA

### 2.1. RESUMO

Este estudo consiste numa revisão bibliométrica sobre a importância do *embeddedness* no processo de internacionalização, procurando mapear estudos sobre esta temática e identificar as principais tendências de forma a propor futuras investigações.

Para a realização deste estudo recorreu-se a artigos publicados em revistas científicas na base de dados *Web of Science*. De forma a processar os dados obtidos, aplicaram-se as opções de análise da plataforma *Web of Science* e ao software *IRaMuTeQ*.

Os resultados demonstram a importância, no panorama atual, da internacionalização no desenvolvimento da atividade das organizações, assim como dos relacionamentos em rede construídos pelas organizações a nível local. Foram identificados quatro *clusters* como tendências da literatura: gestão estratégica internacional, *networking* com parceiros nacionais, empreendedorismo internacional, e comércio e relações internacionais.

Este estudo contribui para o mapeamento da literatura existente sobre a importância do *embeddedness* no desenvolvimento da atividade internacional das empresas, bem como para novas linhas de investigação.

**Palavras-chave:** *Embeddedness*; Internacionalização; Redes; Análise Bibliométrica; Revisão de Literatura Sistemática.

### 2.2. INTRODUÇÃO

Considerando o surgimento, ao longo das últimas décadas, de um mercado global, a presença das empresas em mercados externos ao seu mercado de origem é, atualmente, bastante comum, quer seja como forma de ampliar a sua competitividade ou de forma a responder a pressões do mercado (*e.g.* Cavusgil & Knight, 2015; Knight & Liesch, 2016; Vahlne & Johanson, 2017). Agindo de forma rápida e acertada, as organizações podem conquistar vantagens importantes nas atividades transfronteiriças (Lehrer, Schlegelmilch & Behnam, 2009). Assim, o estudo do processo de internacionalização veio a adquirir

especial relevância, sendo que a análise dos fatores que influenciam o desenrolar desse processo pode ser decisiva na conquista das referidas vantagens (Lehrer *et al.*, 2009). Um desses fatores, e aquele sobre o qual recai o estudo desenvolvido, é o *embeddedness*, ou seja, o enraizamento das organizações no meio em que estão inseridas (Leppäaho, Chetty & Dimitratos, 2018). De acordo com Andersson, Forsgren e Holm (2002) a importância do *embeddedness* nas relações com clientes, fornecedores e outros parceiros locais tem sido amplamente estudada em diversos contextos, como, por exemplo, em empresas multinacionais. Além disso, alguns estudos (*e.g.* Lattemann, Alon, Spigarelli & Marinova, 2017; Jack, As-Saber & Edwards, 2015) descobriram que o *embeddedness* tem um efeito positivo no crescimento das vendas, na quota de mercado e no lucro da empresa. Nos últimos anos, tem havido um número crescente de publicações que vinculam o *embeddedness* à internacionalização (*e.g.* Brandão, Breda & Costa, 2019; Burt, Johansson & Dawson, 2017; Propriis, Menghinello & Sugden, 2008). Porém, com base na revisão da literatura existente, verificou-se a inexistência de um estudo que agregue uma revisão sistemática da literatura e uma análise bibliométrica que permita identificar as linhas de investigação que estão a ser estudadas e o que falta ser estudado nesta área. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo mapear estudos sobre *embeddedness* e internacionalização, a fim de identificar as principais tendências e propor futuras investigações, tentando colmatar este *gap* identificado na revisão da literatura.

Para o desenvolvimento deste estudo foi escolhida a base de dados *Web of Science*, por ser considerada a base de dados mais influente e mais usada noutros estudos bibliométricos. De forma a incluir o máximo de artigos possíveis sobre esta temática, usaram-se as palavras-chave "*Embeddedness*" e "*International*", obtendo-se um total de 195 documentos. No entanto, após excluir *proceedings*, revisões, livros e capítulos de livros e *early access* (uma vez que os artigos científicos são, de forma geral, consensuais e considerados documentos com conhecimento validado), 170 artigos serviram de base para o desenvolvimento deste estudo.

O estudo dos artigos em questão revelou um consenso sobre o importante papel que a internacionalização e/ou o empreendedorismo internacional desempenham atualmente no progresso das atividades das empresas e, por outro lado, os resultados também confirmam que as ligações construídas localmente pelas organizações, especificamente o *embeddedness* local, pode impactar o seu processo de expansão internacional. A avaliação

de artigos que abrangem esta área de estudo valida a suposição de que o *embeddedness* ocupou recentemente um lugar mais significativo nas agendas de investigação. Portanto, parece haver espaço para novos estudos nesta área, com variáveis diferentes, dada a importância acima reconhecida. As implicações práticas dos resultados incluem a necessidade de estabelecer políticas públicas que estimulem o trabalho em rede, que promove relações entre parceiros locais, como organizações públicas ou privadas ou universidades. Da mesma forma, a educação das novas gerações sobre os princípios do empreendedorismo e da exploração de mercados internacionais pode ser reforçada no ensino superior e alargada a outros níveis de ensino, especialmente dado o potencial presente e futuro dessas áreas de estudo.

Este estudo encontra-se dividido em cinco secções. Na primeira secção faz-se uma breve introdução ao tema, enquanto na segunda apresenta-se uma Revisão de Literatura sobre diversos referenciais teóricos acerca do conceito de *embeddedness*, assim como da forma como esta conceção influencia o processo de internacionalização empresarial. Na terceira secção, a metodologia é descrita para que outros investigadores possam replicar este estudo, caso se verifique necessário. Na quarta secção, os resultados são analisados e o ponto atual da temática é discutido com base nas publicações revistas neste estudo. A última secção apresenta as conclusões, implicações e limitações do estudo e sugere possíveis linhas de investigação futuras.

### 2.3. REVISÃO DE LITERATURA

Na era da globalização, as diferenças entre a natureza das atividades das empresas realizadas à escala local e internacional estão a diminuir lentamente (Ratajczak-Mrozek, 2014). Mesmo organizações que não administram as suas operações em mercados externos ao seu país de origem podem estar sujeitas à internacionalização através de relacionamentos com fornecedores estrangeiros ou por cooperação, mediante conexões internas (Welch & Luostarinen, 1988). A internacionalização é vista como um processo pelo qual uma empresa aumenta o seu nível de envolvimento em mercados estrangeiros ao longo do tempo (Welch & Luostarinen, 1988), manifestando-se na sucessão temporal em que os acontecimentos se verificam (Jones & Coviello, 2005). A internacionalização empresarial, em termos macroeconómicos, está ligada aos fluxos de troca de “matérias-

primas, produtos acabados e semiacabados, serviços, dinheiro, ideias e pessoas entre dois estados ou nações” (Lobo, Fernandes, Ferreira & Peris-Ortiz, 2020, p. 620).

A internacionalização foi considerada, previamente, como o resultado do posicionamento da organização na rede de relacionamentos no mercado externo, uma vez que “tudo o que acontece, acontece dentro do contexto de um relacionamento, e uma empresa que está bem estabelecida numa rede ou redes é um ‘insider’” (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1415).

As motivações para a internacionalização podem ser do tipo proativas ou reativas. São proativas sempre que a organização se internacionaliza visando, por exemplo, o aumento do lucro, as vantagens tecnológicas, os benefícios fiscais e as economias de escala. Por outro lado, tratam-se de motivações reativas quando a organização responde a ameaças externas como a pressão da concorrência ou, até mesmo, à saturação do mercado (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 1999). Dunning (1993) propôs uma categorização das motivações que assenta em quatro principais razões para a internacionalização: procura de mercado (*market seeking*), procura de recursos (*resource seeking*), procura de eficiência (*efficiency seeking*) e procura de recursos estratégicos (*strategic resource seeking*).

É importante avaliar o risco da atividade empresarial num determinado mercado, para que se tomem decisões de investimento, tendo em consideração a dimensão e as características do mesmo, de forma a utilizar os recursos da empresa da forma mais eficiente (Alon, Dana & Jenkins, 2009). A decisão de internacionalização pode ser influenciada por oportunidades externas e/ou pelas ameaças ou fraquezas internas da organização que são destacadas após uma análise estratégica. Habitualmente, as empresas são obrigadas a internacionalizar devido a condições desfavoráveis do mercado local, normalmente caracterizado por: grande concentração no mercado, mercados pequenos, ausência de procura, a política implementada pelo governo para empresas locais, etc. (Sekliuckiene & Maciulskaitė, 2013).

O processo de internacionalização é um tipo particular de estratégia que pode ser descrito como um procedimento complexo e de decisão multidimensional (Kraus, Mitter, Eggers & Stieg, 2017) e que pode permitir oportunidades de crescimento a várias tipologias de organizações (Jiang, Kotabe, Zhang, Hao, Paul & Wang, 2020), daí que vários fatores possam determinar o sucesso ou o fracasso da implementação de uma estratégia

internacional pré-determinada (Li, Guohui & Eppler, 2010). Um desses fatores é o *embeddedness* (Ratajczak-Mrozek, 2014).

O termo "*embeddedness*" foi inicialmente introduzido por Karl Polanyi em "*The Great Transformation*" (1944), sendo este habitualmente apresentado como o originador do conceito. Polanyi argumentou que, como os indivíduos sempre foram principalmente seres sociais, e não económicos, *embeddedness* é uma condição necessária e básica da economia (Dacin, Beal & Ventresca, 1999). O conceito de *embeddedness* está enraizado na sociologia económica, mas tem considerável relevância para a gestão internacional (Mainela e Puhakka, 2008; Heidenreich, 2012). Polanyi considerou o comportamento económico de todos os tipos consistente com um sistema social através de requisitos, instituições e normas de mercado precisas, sendo que, simultaneamente, as próprias relações sociais estavam incorporadas em sistemas económicos (Rašković, 2014). A dualidade e imprecisão do conceito de *embeddedness* de Polanyi persistiram até os trabalhos seminais de Granovetter (1973, 1985). Tendo esse facto em consideração, *embeddedness*, que é agora um conceito consolidado na sociologia, tornou-se a ideia de que as empresas estão associadas através de redes de relacionamentos pessoais e que o comportamento económico está incorporado em redes de ligações interpessoais (Granovetter, 1985). Depois de fornecer uma introdução teórica ao termo "*embeddedness*", com base em alguns dos conceitos de *embeddedness* acima mencionados, Heidenreich (2012) estabelece o conceito como multidimensional, dinâmico e dual. Beckert (2003, p. 769) propõe a seguinte definição: "*Embeddedness* refere-se à estruturação social, cultural, política e cognitiva de decisões em contextos económicos. Aponta para a conexão indissolúvel do indivíduo com a sua envolvente social". Por outro lado, a questão do "*embeddedness* múltiplo" também é destacada. Diz-se que as multinacionais beneficiam de um "*embeddedness* múltiplo" - essencialmente, envolvendo-se com instituições e recursos do país anfitrião e do país de origem (Buckley, 2014). Ao nível das organizações multinacionais, as empresas precisam de interagir com mais frequência com outros atores que operam em contextos locais muito diferentes e devem formular estratégias que explorem essas diferenças sem serem afetada pelos desafios de gestão criados por essa heterogeneidade. Isso implica gerir um portfólio de atividades de nível subsidiário em contextos locais diversos, enquanto constroem estratégias para se inserirem de forma mais eficiente em cada um desses contextos (Meyer, Mudambi & Narula, 2011). *Embeddedness* é o estado de estar localizado

numa entidade ou contexto mais abrangente. Assim, a atividade económica de uma empresa está territorialmente incorporada nas suas relações sociais e culturais particulares: características específicas do local, infraestruturas, ambientes operacionais e condições de produção (Uzzi, 1996). Consequentemente, foi demonstrado que a participação num *cluster* aumenta o *embeddedness* e facilita a formação de laços (Firth & Ghauri, 2010).

O *embeddedness* dentro de um *cluster* local e nas redes nacionais do país de origem influenciam a probabilidade de internacionalização das *International New Ventures* (Al-Laham & Souitaris, 2008). Por sua vez, o *embeddedness* dos empreendedores nos seus mercados domésticos tem um profundo impacto no desenvolvimento dos seus portfólios de relacionamentos, tanto a nível nacional como internacional (Sigfusson & Harris, 2013). A partir do momento em que os relacionamentos de uma empresa se estendem além da estrutura local do seu país de origem, as redes tornam-se internacionais ou mesmo globais (Ratajczak-Mrozek, 2012).

Em termos de redes de negócios, o *embeddedness* internacional é frequentemente analisado numa perspetiva espacial (Halinen & Törnroos, 1998). *Embeddedness* espacial refere-se aos níveis espaciais da atividade industrial num ambiente de negócios específico (incluindo a dimensão internacional), sugerindo que os intervenientes nos negócios possam estar incorporados internacionalmente, nacionalmente, regionalmente e localmente em diferentes tipos de redes (Halinen & Törnroos, 1998). Algumas investigações (*e.g.* Zahra, Ireland & Hitt, 2000; Fernhaber, Mcdougall-Covin & Shepherd, 2009; Escandon-Barbosa, Rialp-Criado, Fuerst, Rodriguez-Orejuela & Castro-Aristizabal, 2019) reconheceram que, em virtude do *embeddedness* de rede, as empresas podem superar as suas limitações em termos de recursos e conhecimento e internacionalizar-se de uma maneira que não seria possível a uma empresa isolada. É sugerido que o sucesso de uma empresa ao entrar em novos mercados internacionais depende mais das suas relações nos mercados domésticos atuais do que das características do novo mercado (Johanson & Mattsson, 2015). Em essência, o capital social de relacionamentos anteriores influencia a formação de novos relacionamentos no período de tempo posterior (Gulati, 1999).

## 2.4. METODOLOGIA

Este estudo consiste numa revisão bibliométrica sobre a importância do *embeddedness* no processo de internacionalização, procurando mapear estudos sobre esta temática e identificar as principais tendências de forma a propor futuras investigações. Além disso, esta revisão procurou avaliar a repercussão das publicações sobre esse tópico, identificando as principais revistas e os principais autores que mais contribuíram para o desenvolvimento desta temática. Os métodos bibliométricos apresentam um grande potencial para a verificação quantitativa de categorias derivadas subjetivamente em revisões publicadas, bem como para investigar o panorama da pesquisa e classificar as categorias (Zupic e Cater, 2015). O método de revisão sistemática da literatura é amplamente utilizado nas ciências sociais, incluindo na gestão de negócios (Abatecola, Mandarelli & Poggesi, 2013; Crossan & Apaydin, 2010; Newbert, 2007). Os resultados facilitam o reconhecimento de ligações entre futuras linhas de investigação e questões colocadas em estudos anteriores (Thorpe, Holt, Macpherson & Pittaway, 2005). O mapeamento científico com métodos bibliométricos é valioso de duas maneiras centrais: para ajudar novos investigadores num determinado campo a compreender rapidamente a sua estrutura e estabelecer rigor quantitativo em revisões de literatura convencionais (Zupic e Cater, 2015). Os princípios básicos das revisões bibliométricas passam pela sua transparência e pela sua replicabilidade (Armitage & Keeble-Allen, 2008). Esta técnica quantitativa e estatística permite aferir índices de produção e difusão do conhecimento, acompanhar a evolução de diversas áreas científicas e os padrões de autoria, publicação e uso dos resultados de investigação, sendo utilizada principalmente para avaliar a produtividade dos autores e realizar estudos de citações (Araújo, 2006).

Para conduzir a investigação em causa, optou-se por usar a base de dados *Web of Science*, por ser a mais reconhecida e influente na comunidade científica. Além disso, é a base de dados mais usada em estudos bibliométricos (*e.g.*, Rashman, Withers & Hartley, 2009; Torchia, Calabrò & Morner, 2015; Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011). A pesquisa foi feita em janeiro de 2020. As palavras-chave utilizadas foram: "*Embeddedness*" (tópico) e "*International*" (título). Os resultados preliminares da pesquisa demonstraram a existência de 195 documentos. A pesquisa foi restringida de forma a serem considerados apenas artigos científicos, excluindo-se assim livros, capítulos de livros, *proceedings* e artigos de

*early access* (Podsakoff, MacKenzie, Bachrach & Podsakoff, 2005), o que resultou em 170 artigos publicados em revistas científicas (Tabela 1). Os 170 artigos foram lidos para garantir que todos os artigos da amostra abordassem de alguma forma o tema em estudo.

**Tabela 2** – Fases do processo metodológico

Fase	Descrição	Resultado
Fase 1	Escolha da base de dados: <i>Web of Science</i>	-
Fase 2	Pesquisa na base de dados com as palavras-chave: <i>"embeddedness"</i> e <i>"international"</i>	195 documentos
Fase 3	Seleção de apenas publicações científicas, excluindo <i>proceedings</i> , revisões, livros e capítulos de livros e <i>early access</i>	170 artigos
Fase 4	Análise de 170 publicações de 1994 a 2019	170 artigos

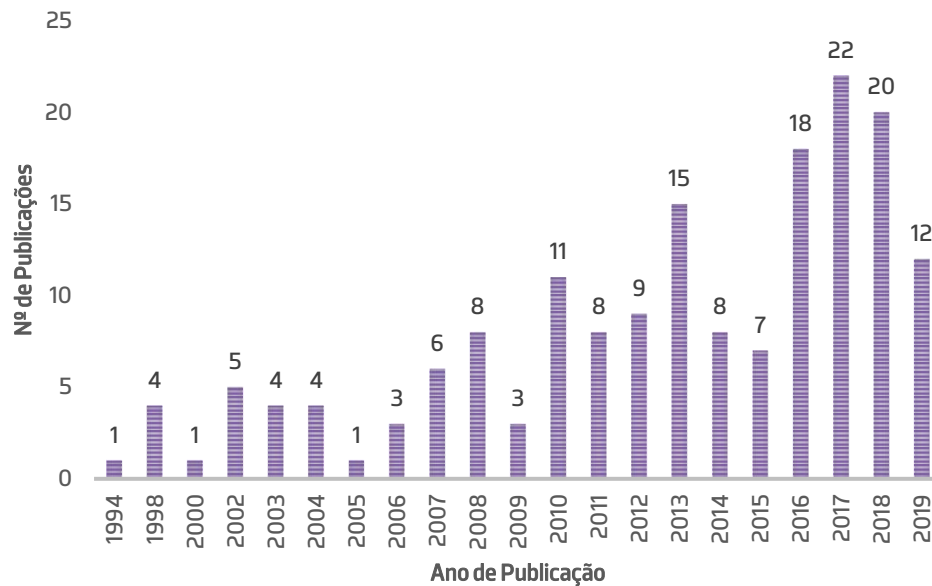
De forma a processar os dados obtidos, recorreu-se às opções de análise da plataforma *Web of Science* e ao *software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*. Estas opções de análise concebem mapas bibliométricos que utilizam procedimentos de mapeamento com uma forte componente visual (e.g. Perianes-Rodriguez, Waltman & van Eck, 2016; van Eck & Waltman, 2010; Waltman, Van Eck & Noyons, 2010). O *software IRaMuTeQ* é uma ferramenta ancorada no *software R* que permite a análise estatística de textos de diferentes autores. Este *software* permite a otimização do processo de organização e a delimitação mais específica dos artigos (Mutombo, 2013). Desta forma, permitiu uma análise mais aprofundada dos 170 resumos das publicações em estudo, o que levou à identificação de quatro *clusters*.

## 2.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 2.5.1. EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES (1994–2019)

Como é possível observar através da Figura 2, o número de publicações relativas à importância do *embeddedness* no contexto de internacionalização começou a aumentar significativamente a partir de 2010, com um máximo de 22 artigos publicados no ano de 2017, o que demonstra que a temática em estudo é bastante recente. A partir do início da

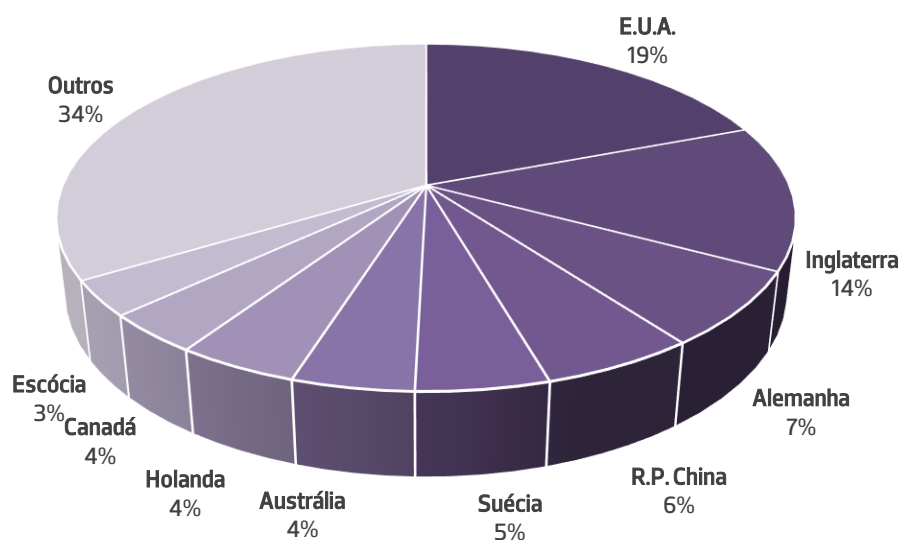
segunda década do século XXI, o tópico começou a mostrar um nível estável de publicações, já que, antes disso, totalizava apenas 40 publicações em 16 anos (1994–2009). Em 10 anos (2010–2019), foram publicados 130 artigos, ou seja, sensivelmente 77% de todas as publicações. A média anual de artigos publicados subiu de, aproximadamente, 2,5 artigos/ano nos primeiros 16 anos para 13 artigos/ano nos últimos 10.



**Figura 2** – Publicações por ano

O primeiro artigo publicado (Sally, 1994) aborda precisamente o *embeddedness* das empresas multinacionais em redes de relacionamentos domésticas, não apenas governamentais como também não-governamentais, e a sua importância no processo de internacionalização.

A Figura 3 evidencia os dez principais países que contribuíram para a literatura existente no banco de dados *Web of Science*.



**Figura 3 – Países com mais publicações**

Os EUA, com 47 publicações (19%), são o país que mais publicou artigos nos últimos anos, seguido de Inglaterra com 33 publicações (14%) e da Alemanha com 17 publicações (7%).

A Tabela 2 expõe as 10 revistas da base de dados, de um total de 115, que contribuirão com mais publicações sobre o tópico em estudo.

**Tabela 3 – Top 10 das revistas com maior número de publicações**

Revistas	Nº de publicações	Primeira publicação (ano)	Última publicação (ano)	Nº de citações	SJR	Área e categoria do tema
<i>International Business Review</i>	15	2008	2018	185	1.373	<i>Business, Management and Accounting, International Management Marketing and Economics, Econometrics and Finance</i>
<i>Journal of International Business Studies</i>	6	2010	2019	219	5.548	<i>Business, Management and Accounting, Management of Technology and Innovation, Strategy and Economics, Econometrics and Finance</i>
<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	4	2013	2018	28	1.154	<i>Business, Management and Accounting, Strategy and Economics, Econometrics and Finance</i>
<i>International Marketing Review</i>	4	2004	2016	123	1.397	<i>Business, Management and Accounting, International Management Marketing and Economics, Econometrics and Finance</i>
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	3	2008	2018	58	1.170	<i>Business, Management and Accounting and Economics, Econometrics and Finance</i>

Revistas	Nº de publicações	Primeira publicação (ano)	Última publicação (ano)	Nº de citações	SJR	Área e categoria do tema
<i>European Planning Studies</i>	3	2008	2016	78	1.068	<i>Geography, Planning and Development</i>
<i>Journal of Economic Geography</i>	3	2006	2017	69	2.902	<i>Economics, Econometrics and Finance and Social Science</i>
<i>Journal of International Marketing</i>	3	2007	2013	255	2.866	<i>Business, Management and Accounting and Economics, Econometrics and Finance</i>
<i>Journal of World Business</i>	3	2013	2019	46	2.672	<i>Business, Management and Accounting and Economics, Econometrics and Finance</i>
<i>Review of International Political Economy</i>	3	1994	2019	64	1.935	<i>Economics, Econometrics and Finance and Social Sciences</i>

De acordo com a Tabela 2, 9 das 10 revistas em causa começaram a publicar na primeira década do século XXI sobre a temática, publicando artigos pela última vez entre os anos de 2013 e 2019, o que demonstra a atualidade e relevância da área em estudo.

Em termos de áreas de estudo, verificou-se que gestão, negócios e contabilidade aparecem com mais frequência nas 10 principais revistas. Tal pode significar que, além de o interesse dessas revistas nessas áreas ser forte, a área dos negócios e administração pode ser vista como uma ferramenta estratégica no *embeddedness* e no processo de internacionalização.

Com base nos resumos das 170 publicações que compõem a base de dados em estudo e através do *software IRaMuTeQ*, foi possível fazer uma análise de palavras, ilustrada na Figura 4.

Figura 4 – Palavras mais usadas



A análise de palavras da Figura 4 permitiu verificar que as palavras *international*, *knowledge*, *network*, *firm*, *embeddedness*, *internationalization*, *relationship* e *resource* apresentam uma grande importância e um forte peso nos artigos em estudo, sendo assim determinantes para esta revisão bibliométrica.

Relativamente aos autores das 170 publicações da amostra deste estudo, os resultados mostram que 340 autores contribuíram para o desenvolvimento da investigação nesta área. A Tabela 3 contém os autores que mais publicaram nos últimos anos e o número das suas citações.

**Tabela 4** - Top 3 dos autores com mais publicações

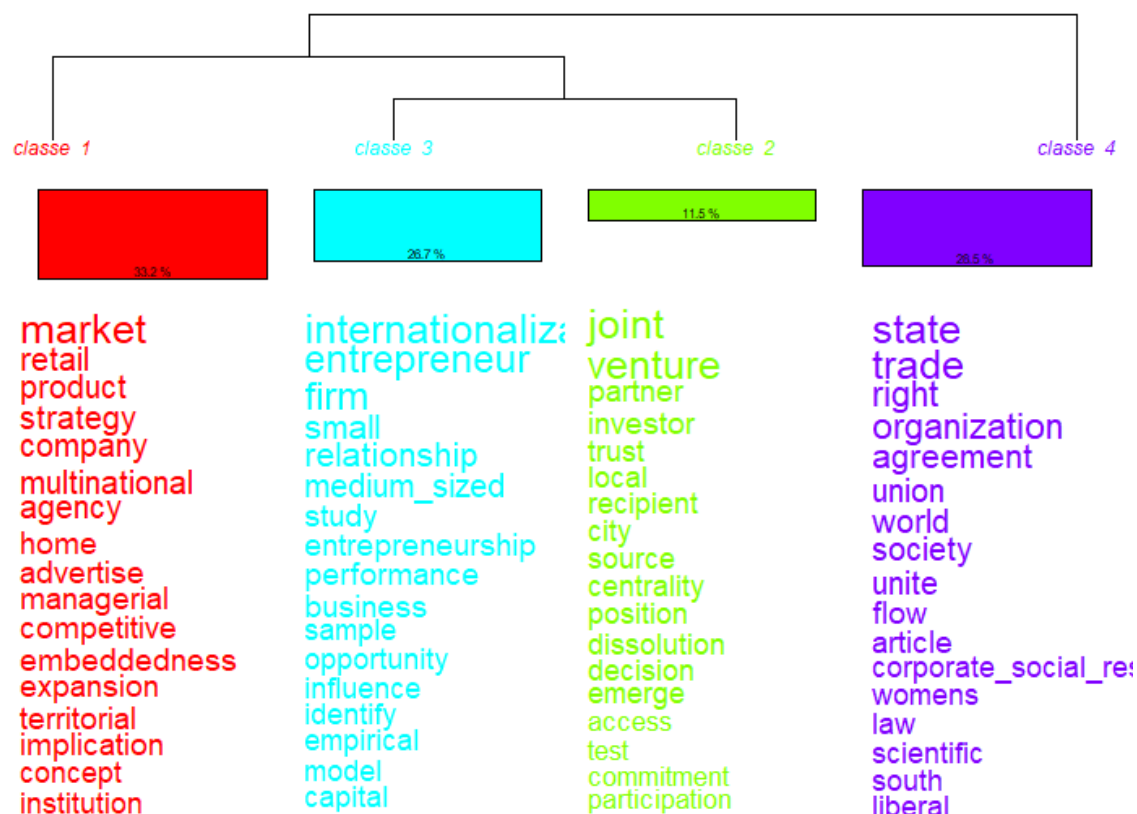
Autor	Nº de publicações	Total de citações	Média de citações por artigo	Afiliação
Sun, S.L.	3	110	36,7	R.P. China/E.U.A.
Chetty, S.	3	105	35	Nova Zelândia
Dawson, J.	3	24	8	Inglaterra

Entre os autores com o maior número de publicações, Sun foi o autor que registou o maior número de citações, com uma média de 36,7 citações por artigo. Relativamente aos restantes autores, 22 publicaram 2 artigos, sendo que os restantes conceberam apenas 1 artigo no âmbito do domínio em estudo.

## 2.5.2. ANÁLISE DOS CLUSTERS

Para identificar possíveis *clusters* relacionados com o tema em estudo, foi feita uma análise dos resumos dos 170 artigos que representam a amostra. Para o desenvolvimento desta análise, foi utilizado o *software IRaMuTeQ*. Cada artigo corresponde a uma unidade de contexto inicial (UCI), e por sua vez cada trecho desse artigo corresponde a uma unidade de contexto elementar (UCE). Desse modo, o *corpus* foi composto por 170 UCIs que deram origem a 752 UCEs, que continham 4101 palavras diferentes com uma frequência média de 36,09% de ocorrência por segmento. A taxa de UCEs retidas para a análise foi de 90,03%. Após a redução dos vocábulos às suas raízes obtiveram-se 3206 lematizações, resultando

em 677 UCEs, 2814 palavras ou formas ativas analisáveis e 392 formas suplementares. A Classificação Hierárquica Descendente deu origem a quatro classes compostas por segmentos de texto diferentes entre si. As palavras consideradas foram as que apresentaram maior grau quantitativo de significância baseada na análise do qui-quadrado  $<0,0001$ . A distribuição das palavras por *clusters* pode ser observada na Figura 5.



**Figura 5** – Dendrograma da classificação hierárquica descendente: *clusters* identificados

Através da Figura 5, é possível identificar 4 *clusters* distintos, cada um construído através da associação dos termos mais referidos no conjunto de artigos em análise. As expressões de coloração vermelha formam o *cluster*(1), as de tonalidade verde compõem o *cluster*(2), as de tom azul constituem o *cluster*(3) e as de realce roxo constituem o *cluster*(4). A cada um dos *clusters* foi atribuída a seguinte denominação:

- (1) Gestão Estratégica Internacional (33,2%)
- (2) *Networking* com parceiros nacionais (11,5%)
- (3) Empreendedorismo Internacional (26,7%)
- (4) Comércio e Relações Internacionais (28,5%)

A Figura 6 revela um forte relacionamento entre as temáticas da Gestão Estratégica Internacional, do *Networking* com parceiros nacionais e do Empreendedorismo Internacional. Porém, a temática do Comércio e Relações Internacionais parece não apresentar um relacionamento tão próximo dos restantes conteúdos.

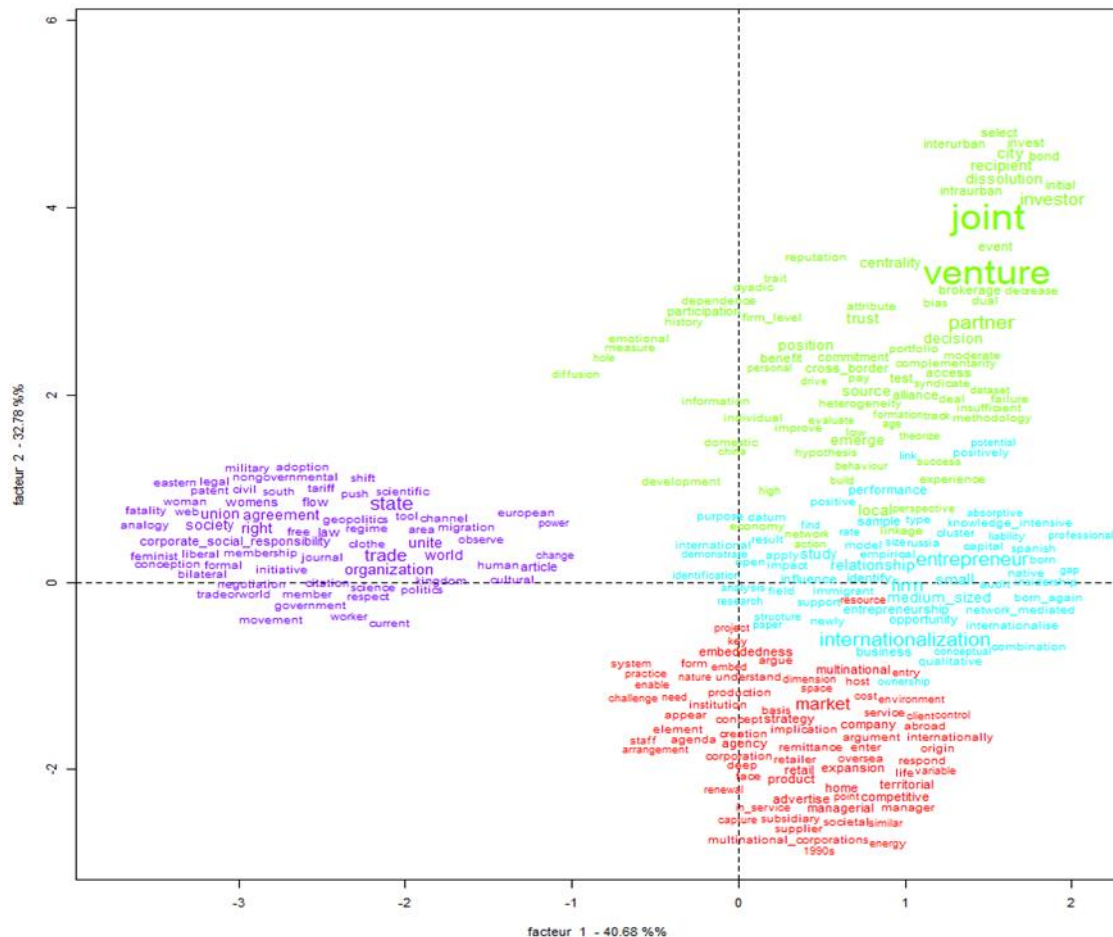


Figura 6 – Análise fatorial de correspondência

Três dos quatro *clusters* em causa (1, 3 e 4) apresentam pesos semelhantes em termos de artigos publicados. Porém, o *cluster 2* evidencia uma importância menor (apenas 11,5%). Observando a Figura 6, é perceptível que o *cluster 1* e o *cluster 3* apresentam termos em comum. O mesmo acontece, de forma ainda mais flagrante, entre o *cluster 3* e o *cluster 2*, sendo que são vários os termos conciliadores. Por outro lado, o *cluster 4* aparece a uma maior distância na figura e, por conseguinte, denota uma menor relação com os restantes *clusters*.

### ***Cluster 1: Gestão Estratégica Internacional***

O primeiro *cluster* identificado é relativo a um conjunto de estudos focados na Gestão Estratégica Internacional. A Gestão Estratégica Internacional (GEI) inclui a aptidão de uma empresa multinacional para elaborar e implementar um plano de ação para levar a cabo a sua missão e atingir os seus objetivos gerais, na esfera global de negócios (Buckley, 1994). A GEI é, atualmente, uma área multidisciplinar que envolve disciplinas tão diversas como economia, finanças, direito, estudos organizacionais, *marketing*, sociologia, ciência política e psicologia (White, Guldiken, Hemphill, He & Khoobdeh, 2015).

O grau de *embeddedness* no mercado doméstico e a implantação nas redes económicas e políticas nacionais, por exemplo, são considerados fatores influentes na estratégia de internacionalização das empresas - o grau de IDE empreendido, o tipo de vantagem competitiva que procuram obter e a maneira como combinam atividades de base local com atividades globalmente focadas (Lane, 1998). Na Tabela 4 é possível verificar os 5 artigos com mais citações deste *cluster*.

**Tabela 5** - Top 5 dos artigos com mais citações do *Cluster1*

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Número de Citações</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
<b>The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives</b>	Harzing e Sorge (2003)	178	Examinar a importância dos efeitos do país de origem e das contingências universais em práticas organizacionais de nível internacional de empresas multinacionais	Qualitativa
<b>The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing</b>	Akaka, Vargo e Lusch (2013)	128	Propor uma base teórica para ajudar no desenvolvimento de teorias mais fortes de <i>Marketing</i> Internacional, e desenvolver uma compreensão mais profunda da complexidade do contexto através do qual o valor é derivado em todos os mercados	Conceptual
<b>Innovation and Clustering in the Globalised International Economy</b>	Simmie (2004)	126	Analisar a natureza e extensão das ligações nos <i>trading clusters</i> e, em particular, a sua contribuição para a inovação	Qualitativa
<b>Internationalisation Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology Intensive Small Firms</b>	Keeble, Lawson, Smith, Moore e Wilkinson (1998)	118	Quantificar empiricamente a extensão e importância para as PME intensivas em tecnologia no Reino Unido, nos anos 90, de uma série de processos e redes de internacionalização, comparar as características dessas empresas e	Qualitativa

Título do Artigo	Autor	Número de Citações	Objetivo	Metodologia
			avaliar se as PME "internacionalistas" estão menos enraizadas e vinculadas ao <i>cluster</i> regional de tecnologia em que a empresa evoluiu do que as PME "nacionalistas"	
<b>Globalization or Internationalization? Foreign Footballers in the English League, 1946 – 95</b>	McGovern (2002)	81	Examinar as mudanças nas práticas de contratação dos clubes ingleses de futebol ao longo de meio século	Qualitativa

O primeiro estudo da Tabela 4 (Harzing & Sorge, 2003) baseia-se na comparação entre empresas multinacionais europeias, americanas e japonesas, demonstrando que as suas práticas de controlo organizacional a nível internacional são explicadas principalmente pelo seu país de origem. As multinacionais parecem seguir caminhos de coordenação e controlo idênticos aos quais se incorporaram no seu país de origem.

A segunda investigação da Tabela 4 (Akaka, Vargo & Lusch, 2013) propõe uma estrutura para conceptualizar a complexidade do contexto que enquadra os sistemas de intercâmbio internacional e global, em termos de *marketing*. A estrutura proposta fornece informações sobre a natureza do contexto, uma característica distintiva do *Marketing* Internacional. O *embeddedness* das redes sociais e a multiplicidade de instituições dentro de um ecossistema de serviços influenciam a complexidade do contexto.

O terceiro artigo da Tabela 4 (Simmie, 2004) apresenta o argumento de que a inovação é o principal fator de competitividade e produtividade empresarial, considerando-a um sistema de atividades distribuído internacionalmente. Sugere, portanto, que empresas geograficamente localizadas e agrupadas formarão, provavelmente, apenas um conjunto limitado de agentes envolvido nesse sistema.

O quarto estudo da Tabela 4 (Keeble, Lawson, Smith, Moore & Wilkinson, 1998) expressa o argumento de que as PME intensivas em tecnologia precisam, geralmente, de internacionalizar as suas atividades, em especial as vendas, num estágio muito inicial do seu desenvolvimento devido à natureza limitada e global da tecnologia do nicho de mercado tecnológico que foram criadas para explorar.

Por fim, o último artigo da Tabela 4 (McGovern, 2002) usa evidências nas práticas de contratação da liga inglesa de futebol (1946 – 95) para apresentar um estudo de caso de um

mercado de trabalho em que a globalização possa ser razoavelmente esperada. Ao constatar que o mercado se caracteriza por um processo de internacionalização, argumenta-se que esse processo é influenciado por uma série de fatores económicos, sociais e políticos que têm origens britânicas distintivas.

### *Cluster 2: Networking com parceiros nacionais*

No segundo *cluster*, o conjunto de estudos identificado aborda questões relacionadas com relacionamentos entre parceiros nacionais, para a internacionalização. As empresas que tencionam operar num mercado externo procuram reduzir a incerteza que esse mercado acarreta, e as *Joint Ventures* Internacionais (JVI) permitem que empresas com capacidades e recursos complementares beneficiem dos recursos umas das outras e reduzam os riscos de trabalhar sozinhas em mercados que lhe são estrangeiros (Ren, Gray & Kim, 2009).

As JVI são usadas pelas organizações não apenas para aceder aos recursos e capacidades dos distintos parceiros locais, mas de forma ainda mais importante para conseguir alcançar os recursos e capacidades baseados em redes a que estes têm acesso, o que dá uma amplitude superior à importância deste tipo de relacionamento (Lin, Peng, Yang & Sun, 2009). Na Tabela 5 é possível observar os 5 artigos com mais citações do *cluster 2*.

**Tabela 6** – Top 5 dos artigos com mais citações do *Cluster 2*

Título do Artigo	Autor	Nº de Citações	Objetivo	Metodologia
<b>Innovation and Clustering in the Globalised International Economy</b>	Simmie (2004)	126	Analisar a natureza e extensão das ligações nos <i>trading clusters</i> e, em particular, a sua contribuição para a inovação	Qualitativa
<b>Trust in international joint venture relationships</b>	Boersma, Buckley e Ghauri (2004)	106	Examinar o surgimento da confiança, nas <i>Joint Ventures</i> Internacionais, como um processo e desenvolver um modelo de processo de construção de confiança nas JVI	Conceptual
<b>The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures</b>	Prashantham e Dhanaraj (2010)	103	Explorar a origem, evolução e apropriação do capital social por novos empreendimentos que procuram crescimento internacional	Qualitativa
<b>A Dual Networks Perspective on Inter Organizational Transfer of R&amp;D Capabilities: International Joint Ventures in the Chinese Automotive Industry</b>	Zhao, Anand e Mitchell (2005)	92	Examinar como as <i>source networks</i> e as <i>recipient networks</i> , nas quais os parceiros das <i>Joint Ventures</i> Internacionais (JVI) operam,	Qualitativa

			influenciam a transferência interorganizacional e a difusão de recursos	
<b>Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry</b>	Al-Laham e Souitaris (2008)	77	Examinar se os fatores interorganizacionais influenciam a propensão das empresas de biotecnologia alemãs a internacionalizar-se, formando alianças internacionais de investigação	Quantitativa

O primeiro estudo da Tabela 5 (Simmie, 2004), coincidente com a Tabela 4 do 1º *cluster*, evidencia o argumento de que a inovação é o principal fator de competitividade e produtividade empresarial, considerando-a um sistema de atividades distribuído internacionalmente. Sugere, portanto, que empresas geograficamente localizadas e agrupadas formarão, provavelmente, apenas um conjunto limitado de agentes envolvido nesse sistema.

O segundo artigo da Tabela 5 (Boersma, Buckley & Ghauri, 2004) tem a sua investigação centrada no desempenho de *joint ventures* internacionais (JVI) e na confiança entre parceiros como uma fator-chave que as influencia, através da análise de quatro estudos de caso.

A terceira investigação da Tabela 5 (Prashantham & Dhanaraj, 2010) usa estudos de caso longitudinais na indústria do *software* para modelar a influência dinâmica do capital social na internacionalização de novos empreendimentos.

O quarto artigo da Tabela 5 (Zhao, Anand & Mitchell, 2005) estuda vários casos na indústria automóvel chinesa para investigar como diversos fatores de *source networks* (ou redes origem de conhecimento) e *recipient networks* (ou redes recetoras de conhecimento) de empresas multinacionais afetam a transferência de conhecimento das primeiras (*source networks*), das empresas multinacionais para as *joint ventures* internacionais, e a difusão de conhecimento das JVI para as segundas (*recipient networks*).

O quinto estudo da Tabela 5 (Al-Laham & Souitaris, 2008) investiga fatores interorganizacionais, que incluem as dimensões do *embeddedness* de uma empresa dentro do seu *cluster* nacional e dentro de sua rede nacional de investigação. São testados dois conjuntos de hipóteses (*drivers* de redes locais e nacionais).

### **Cluster 3: Empreendedorismo Internacional**

O terceiro *cluster* faz um compêndio de diversos estudos relativos à exploração de mercados estrangeiros por parte de diversos empreendimentos. A globalização impactou muitas empresas empreendedoras no sentido do envolvimento em negócios internacionais (Safa, 2018). O empreendedorismo internacional pode ser definido como a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades – além das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros (Oviatt & McDougall, 2005).

O empreendedorismo internacional foi destacado como uma área de pesquisa emergente, que incluía: comparações do comportamento empreendedor em vários países e culturas, bem como o comportamento organizacional que se estende além das fronteiras nacionais e é empreendedor (Wright & Ricks, 1994). Embora esses focos tenham permanecido ao longo do tempo, a definição de “empreendedorismo internacional” passou de um conceito muito amplo, para uma concepção mais limitada, excluindo organizações não-governamentais e sem fins lucrativos. No entanto, para ser consistente com os interesses dos estudiosos do empreendedorismo em questões como empreendedorismo social, essa exclusão foi eliminada (Wright & Ricks, 1994). Porém, o empreendedorismo internacional é fragmentado, sem um paradigma unificador, sendo o seu desenvolvimento limitado pela sua base fenomenológica (Keupp & Gassmann, 2009). Na Tabela 6, abaixo apresentada, podem-se aferir os 5 artigos com mais citações do *cluster 3*.

**Tabela 7** – Top 5 dos artigos com mais citações do *Cluster 3*

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Nº de Citações</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
<b>The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives</b>	Harzing e Sorge (2003)	178	Examinar a importância dos efeitos do país de origem e das contingências universais em práticas organizacionais de nível internacional de empresas multinacionais	Qualitativa
<b>Innovation and Clustering in the Globalised International Economy</b>	Simmie (2004)	126	Analisar a natureza e extensão das ligações nos <i>trading clusters</i> , em particular, a sua contribuição para a inovação	Qualitativa
<b>Internationalisation Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology Intensive Small Firms</b>	Keeble, Lawson, Smith, Moore e Wilkinson (1998)	118	Quantificar empiricamente a extensão e importância para as PME intensivas em tecnologia no Reino Unido, nos anos 90, de uma série de processos e redes de internacionalização, comparar as características dessas empresas e	Qualitativa

			avaliar se as PME "internacionalistas" estão menos enraizadas e vinculadas ao <i>cluster</i> regional de tecnologia em que a empresa evoluiu do que as PME "nacionalistas"	
<b>The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures</b>	Prashantham e Dhanaraj (2010)	103	Explorar a origem, evolução e apropriação do capital social por novos empreendimentos que procuram crescimento internacional	Qualitativa
<b>Social Capital and Its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises</b>	Chetty e Agndal (2007)	87	Explorar como o capital social influencia uma empresa a mudar o seu modo de internacionalização	Qualitativa

O primeiro estudo da Tabela 6 (Harzing & Sorge, 2003), já supracitado na Tabela 4 do 1º *cluster*, baseia-se comparação entre empresas multinacionais europeias, americanas e japonesas, demonstrando que as suas práticas de controlo organizacional a nível internacional são explicadas principalmente pelo seu país de origem. As multinacionais parecem seguir caminhos de coordenação e controlo idênticos aos quais se incorporaram no seu país de origem.

A segunda investigação da Tabela 6 (Simmie, 2004), coincidente com as Tabelas 4 e 5, dos *clusters* 1 e 2 respetivamente, apresenta o argumento de que a inovação é o principal fator de competitividade e produtividade empresarial, considerando-a um sistema de atividades distribuído internacionalmente. Sugere, portanto, que empresas geograficamente localizadas e agrupadas formarão, provavelmente, apenas um conjunto limitado de agentes envolvido nesse sistema.

O terceiro artigo da Tabela 6 (Keeble, Lawson, Smith, Moore & Wilkinson, 1998), também presente na Tabela 4, do primeiro *cluster*, expressa o argumento de que as PME intensivas em tecnologia geralmente precisam de internacionalizar as suas atividades, em especial as vendas, num estágio muito inicial do seu desenvolvimento devido à natureza limitada e global da tecnologia do nicho de mercado tecnológico que foram criadas para explorar.

A quarta investigação da Tabela 6 (Prashantham & Dhanaraj, 2010), coincidente com a Tabela 5, relativa ao 2º *cluster*, usa estudos de caso longitudinais na indústria do *software* para modelar a influência dinâmica do capital social na internacionalização de novos empreendimentos.

O derradeiro ensaio da Tabela 6 (Chetty & Agndal, 2007) usa um estudo qualitativo aprofundado para identificar 36 mudanças de modo de internacionalização em dez PME da

Nova Zelândia e dez PME suecas. Usando a abordagem de rede, os autores desenvolvem três categorias de capital social e discutem o seu papel na influência da mudança do modo de internacionalização.

#### *Cluster 4: Comércio e Relações Internacionais*

O quarto *cluster* reúne uma série de ensaios que versam duas temáticas, essencialmente: o comércio internacional e as relações internacionais. O comércio internacional é um tópico de pesquisa que exhibe claras diferenças disciplinares entre economia e sociologia. Os economistas estudam o comércio na estrutura de atores económicos interessados na maximização da utilidade, e os seus modelos geralmente usam atributos diádicos e económicos de atores (países) como variáveis independentes. Criticando o reducionismo económico e diádico, os sociólogos examinam o comércio para mostrar influências sociais e estruturais no mesmo (Kim & Skvoretz, 2013).

Por sua vez, as relações internacionais tentam explicar as interações dos estados no sistema interestadual global, e também as interações de outros cujo comportamento se origina num país e é direcionado a membros de outros países, sendo que em suma, o estudo das relações internacionais é uma tentativa de explicar o comportamento que ocorre através das fronteiras dos estados, de que as relações mais amplas fazem parte, e são as instituições, privadas, estatais, não-governamentais e intergovernamentais que supervisionam essas interações (Hossain, 2015). Na Tabela 7 é possível verificar os 5 artigos com mais citações do quarto *cluster*.

**Tabela 8** – Top 5 dos artigos com mais citações do *Cluster 4*

Título do Artigo	Autor	Nº de Citações	Objetivo	Metodologia
<b>Global Civil Society and the International Human Rights Movement: Citizen Participation in Human Rights International Nongovernmental Organizations</b>	Tsutsui e Wotipka (2004)	131	Examinar os padrões de participação dos cidadãos no movimento global de direitos humanos por meio de associações a organizações não-governamentais internacionais de direitos humanos	Quantitativa
<b>Institutions in International Relations: Understanding the Effects of the GATT and the WTO on World Trade</b>	Goldstein, Rivers e Tomz (2007)	128	Avaliar os efeitos do GATT e da OMC e de outros acordos comerciais desde a Segunda Guerra Mundial	Quantitativa
<b>Globalization or Internationalization? Foreign</b>	McGovern (2002)	81	Examinar as mudanças nas práticas de contratação dos clubes	Qualitativa

<b>Footballers in the English League, 1946 – 95</b>			ingleses de futebol ao longo de meio século	
<b>International Trade Fairs and Global Buzz, Part I: Ecology of Global Buzz</b>	Bathelt e Schuldt (2010)	61	Investigar a importância do contacto presencial temporário e a copresença física das comunidades globais no estabelecimento de uma ecologia específica de informação e comunicação durante feiras internacionais	Conceptual
<b>Stretching global production networks: The international second-hand clothing trade</b>	Brooks (2013)	35	Ampliar a abordagem da GPN ( <i>Global Production Network</i> ), investigando uma rede de comércio de segunda mão, do Norte Global para África	Qualitativa

O primeiro estudo da Tabela 7 (Tsutsui & Wotipka, 2004) investiga as características dos países sede de organizações não-governamentais internacionais de direitos humanos empregando, com base na literatura do movimento social e na teoria da sociedade mundial, análises de regressão multivariadas para explicar as associações a organizações não-governamentais internacionais de direitos humanos em 1978, 1988 e 1998.

A segunda investigação da Tabela 7 (Goldstein, Rivers & Tomz, 2007) organiza a sua análise em torno de dois fatores: posição institucional e *embeddedness* institucional, demonstrando que muitos países tinham direitos e obrigações, ou uma posição institucional, no GATT ou na OMC, apesar de não serem membros formais do acordo.

O terceiro artigo da Tabela 7 (McGovern, 2002), coincidente com a Tabela 4, referente ao *cluster 1*, usa evidências nas práticas de contratação da liga inglesa de futebol (1946 – 95) para apresentar um estudo de caso de um mercado de trabalho em que a globalização possa ser razoavelmente esperada. Ao constatar que o mercado se caracteriza por um processo de internacionalização, argumenta-se que esse processo é influenciado por uma série de fatores económicos, sociais e políticos que têm origens britânicas distintas.

O quarto estudo da Tabela 7 (Bathelt & Schuldt, 2010) manifesta o argumento de que dentro de um ambiente institucional específico, os participantes não só adquirem conhecimento através da comunicação *face-to-face* (F2F) com outros agentes, mas também obtêm informações observando e monitorizando sistematicamente os outros participantes.

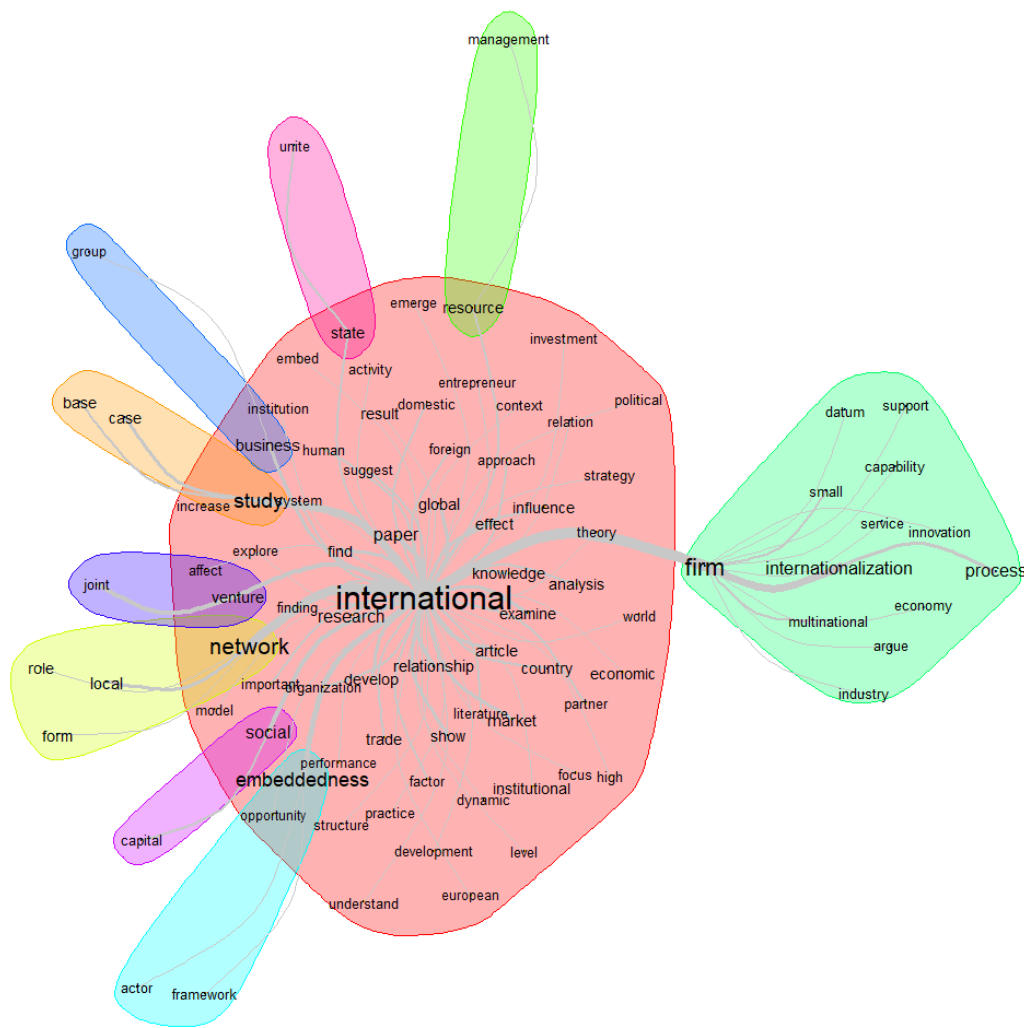
O quinto, e último, artigo da Tabela 7 (Brooks, 2013) analisa a forma como as mercadorias de roupas em segunda mão são produzidas no Reino Unido, as geografias económicas

internacionais do comércio de roupa usada e as atividades laborais em Moçambique. O *embeddedness* social, de rede e territorial das *Global Production Networks* é investigado, mostrando-se como existem padrões de comércio coordenados e não integrados.

## 2.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tal como referido anteriormente, a importância do processo de internacionalização é, atualmente, aceite de forma geral, uma vez que pode possibilitar oportunidades de expansão a várias tipologias de organizações (Jiang, Kotabe, Zhang, Hao, Paul & Wang, 2020). O *embeddedness*, fator que assume especial relevância no estudo da internacionalização, pode indiretamente determinar o sucesso ou o fracasso da implementação de uma estratégia de internacionalização (Li, Guohui & Eppler, 2010).

As principais áreas de pesquisa sobre *embeddedness* e internacionalização organizacional, incorporadas nos *clusters* estabelecidos na secção acima, vão ao encontro do modelo abaixo desenvolvido (Figura 7). A Figura 7 demonstra a relação entre os principais termos abordados nos artigos em estudo. O termo “internacional” aparece, de forma lógica, com especial destaque. É possível perceber, através da Figura 7, que o *embeddedness* está ligado à temática da internacionalização, assim como as redes de relacionamentos (neste caso, locais). As redes de relacionamentos que as organizações constroem, ou a que se associam, no seu mercado doméstico podem facilitar o processo de internacionalização da sua atividade, através da partilha de conhecimento, recursos, *etc.*, permitindo que empresas de dimensão menor ultrapassem a escassez de recursos e de informação referidos, tal como se verificou através da Revisão da Literatura (*e.g.* Fernhaber, Mcdougall-Covin & Shepherd, 2009; Escandon-Barbosa, Rialp-Criado, Fuerst, Rodriguez-Orejuela & Castro-Aristizabal, 2019).



**Figura 7** – Modelo de relação entre os principais termos

O processo de internacionalização é, atualmente, parte importante da Gestão Estratégica das organizações. As organizações com vontade de expandir a sua atividade necessitam de, na grande maioria das vezes, alargar o seu raio de ação além-fronteiras (Sekliuckiene & Maciulskaitė, 2013). Porém, esse alargamento pode trazer elevados custos. Daí que deva ser devidamente planeado, e levado a cabo através de uma estratégia eficiente (Alon, Dana & Jenkins, 2009). Por outro lado, o empreendedorismo internacional é agora uma tendência, sendo uma das temáticas mais frequentemente estudadas (e.g. Oviatt & McDougall, 2005; Prashantham & Dhanaraj, 2010; Saha, 2018), uma vez que tal como referido anteriormente, a exploração de mercados estrangeiros apresenta-se como praticamente inevitável para que uma empresa se possa desenvolver e, conseqüentemente, atingir determinados objetivos que a levem ao sucesso. O *networking* com parceiros locais, que apresentem outro tipo de disponibilidade para se internacionalizarem, pode impulsionar o processo de

internacionalização e o empreendedorismo internacional (Fuerst, Rodriguez-Orejuela & Castro-Aristizabal, 2019). Assim, o crescimento do número de organizações envolvidas no mercado global, por via da expansão do seu exercício a mercados externos ao seu, faz com que o comércio internacional seja estimulado (Brooks, 2013). As relações internacionais tornam-se, assim, de forma conseqüente, naturalmente preponderantes (Goldstein, Rivers & Tomz, 2007) e inevitáveis para o tráfego de bens e serviços entre países.

## 2.7. CONCLUSÃO

O surgimento da globalização e de uma elevada competitividade dos mercados nas últimas décadas, a nível internacional, fez com que a internacionalização se tornasse fundamental para organizações, países ou regiões (*e.g.* Santangelo & Meyer, 2017; Inouye, Joshi, Hemmatian & Robinson, 2019; Fu & Larbi, 2020). Conseqüentemente, o estudo desse processo e dos fatores que o envolvem tornou-se bastante mais amplo e relevante. Com base na análise dos artigos em estudo foi possível concluir que o *embeddedness*, um desses fatores, passou a ocupar um lugar de maior relevância no estudo do processo de internacionalização há relativamente pouco tempo (essencialmente a partir do início do atual século, com maior incidência na última década).

Os resultados conseqüentes da análise aos artigos em questão atestam, de forma consensual, a importância da internacionalização/empreendedorismo internacional no desenvolvimento da atividade das organizações, aquando dos dias de hoje (*e.g.* Sekliuckiene *et al.*, 2013; Kraus *et al.*, 2017). Confirmam ainda que os relacionamentos construídos pelas organizações a nível local, ou *embeddedness* local, podem influenciar o seu processo de exploração internacional, sendo este um fator que deve ser considerado de forma significativa (*e.g.* Harzing *et al.*, 2003; Lane, 1998). É também possível perceber que, apesar de o termo "*embeddedness*" ter surgido na década de 40 do século XX, é mais recente a regularidade das investigações sobre esta temática (*e.g.* Dacin *et al.*, 1999; Ratajczak-Mrozek, 2014; Leppäaho *et al.*, 2018).

Com a investigação realizada, foi possível identificar quatro *clusters* que estão relacionados com o tópico em estudo. Enquanto o primeiro *cluster* se concentra na gestão estratégica internacional, o segundo *cluster* aborda o *networking* com parceiros nacionais, o terceiro

*cluster* examina o empreendedorismo internacional, e o quarto *cluster* expõe conhecimento relativo a comércio e relações internacionais. Embora os quatro *clusters* apresentem diferenças entre si, é possível encontrar ligação e complementaridade entre eles, principalmente no que toca aos três primeiros, com o quarto a mostrar algum distanciamento relativamente aos restantes. Assim, de forma a estudar a influência da incorporação local no processo de internacionalização das empresas, deve-se prestar especial atenção à gestão estratégica multinacional além-fronteiras, ao *networking* com parceiros nacionais, ao empreendedorismo internacional e às relações e comércio internacional, uma vez que são esses os âmbitos que mais parecem contribuir para a temática.

Assim, espera-se que este estudo venha a ter implicações teóricas e práticas. Em termos teóricos, este estudo mapeou a literatura existente sobre a temática de imersão e internacionalização, o que permitiu a identificação de quatro *clusters*. A identificação desses *clusters* contribuiu para o reconhecimento das tendências atuais e futuras da investigação sobre o assunto em causa. Além disso, os resultados obtidos com este estudo, permitiram a identificação de futuras investigações que podem contribuir para o desenvolvimento da literatura existente.

Como implicações práticas, espera-se que este estudo mostre que o *embeddedness* e as redes podem desempenhar um papel importante na internacionalização das empresas. Segundo Granovetter (1985), a atividade económica de uma empresa está territorialmente incorporada nas suas relações sociais e culturais particulares. Segundo essa perspetiva, os relacionamentos são difíceis de substituir, uma vez que, ao longo do tempo, ambos os lados adaptam os seus recursos e atividades mutuamente, de tal forma que qualquer relacionamento se torna único (Andersson, et al., 2005). Nesse sentido, espera-se que o estudo contribua como incentivo à formulação de políticas que promovam a internacionalização das empresas, considerando algumas das variações do *embeddedness*, por exemplo, variáveis sociais, territoriais ou culturais. Além disso, é extremamente importante que existam mais políticas de apoio à criação de redes de cooperação, que permitam às empresas internacionais internacionalizarem-se de forma mais sustentável e com riscos partilhados.

Ao longo deste estudo encontraram-se algumas limitações que devem ser consideradas em investigações futuras. Uma dessas limitações relaciona-se com a restrição do estudo a apenas uma base de dados (neste caso, *Web of Science*). Por conseguinte, o ideal seria que investigações futuras combinassem a base de dados referida com a base de dados *Scopus*, por exemplo, englobando assim um maior número de artigos. Outra limitação foi a subjetividade, uma vez que, mesmo após tomar todas as precauções, este tipo de estudo envolve sempre alguma subjetividade, tanto na classificação dos artigos quanto na escolha de palavras-chave ou no nome atribuído aos *clusters*, e fases seguintes. A limitação final está relacionada com a não inclusão de capítulos de livros, livros e artigos de conferências na análise inicial dos documentos.

O estudo desenvolvido permitiu identificar algumas lacunas na literatura existente que sugerem futuras linhas de investigação, que podem ser agrupadas nos quatro *clusters* indicados previamente.

O *cluster* 1 (Gestão Estratégica Internacional) sugere a necessidade de investigações relativamente a:

- O aspeto da *performance*, examinando o tipo e a força dos relacionamentos em rede usados, e o impacto desses aspetos na *performance* internacional das organizações;
- O ambiente institucional e o contexto social, e a sua influência na criação de relacionamentos interorganizacionais;
- Os tipos de *embeddedness* e a forma como cada um pode influenciar a estratégia internacional das organizações;
- *Performance* de organizações que estabelecem departamentos específicos de GE vs. organizações que englobam a GE no seu processo de internacionalização de forma dependente;
- A combinação de indicadores socioeconómicos de *embeddedness* com ferramentas de mapeamento cientométrico.

O *cluster2* (*Networking* com parceiros nacionais) mostra lacunas na investigação a respeito de:

- Assimetrias entre as empresas relativamente ao poder de negociação e ao peso das mesmas nas redes de relacionamentos e a influência que essas disparidades de *status* podem provocar;
- Associação entre as características do mercado-alvo, as características das organizações e o *embeddedness* das mesmas em redes locais, através de estudos quantitativos, de forma a perceber quais as melhores conjugações de organizações;
- Vantagens e desvantagens do *networking* entre empresas privadas, empresas públicas ou a combinação entre uma empresa pública e uma empresa privada.

O *cluster3* (Empreendedorismo Internacional) revela a necessidade de mais estudos sobre:

- A mediação do conhecimento para novos empreendimentos, produtos ou trocas de mercado;
- O nível individual, procurando explicar como os empreendedores usam a experiência prévia, o ambiente social, o raciocínio e a lógica para estabelecerem redes eficazes;
- O perfil do empreendedor internacional moderno, as suas características e motivações pessoais;
- Os setores que são mais, ou menos, recetivos ao empreendedorismo internacional e os fatores que determinam essa recetividade;
- Os determinantes do *embeddedness* e seu impacto no empreendedorismo internacional.

O *cluster 4* (Comércio e Relações Internacionais) aponta para a escassez de estudos relativos a:

- Inserção no comércio com base em uma avaliação da importância da racionalidade versus laços sociais;
- Constrangimentos resultantes das recentes guerras de tarifas e a sua relevância no volume de comércio internacional;

- Influência que a instabilidade política mundial que se vive atualmente (*e.g.* conflitos Irão-EUA e Coreia da Norte-EUA) pode surtir na governança e no comércio internacional;
- O *Brexit* as implicações da separação em termos comerciais e no ambiente político internacional, nomeadamente no seio da União Europeia.



## CAPÍTULO III – INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE CALÇADO PORTUGUÊS: A PREPONDERÂNCIA DO *EMBEDDEDNESSE* DAS REDES DE COOPERAÇÃO

### 3.1. RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar o papel do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização das empresas do setor do calçado.

Para atingir o objetivo de estudo, foi selecionada uma metodologia qualitativa, através da qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dez empresários do setor do calçado (de cinco organizações diferentes, dois entrevistados por empresa) em Portugal, assim como a um responsável da associação empresarial de calçado de âmbito nacional. De forma a processar os dados obtidos através da realização das entrevistas, foi desenvolvida uma análise de conteúdo e uma codificação de dados através do *software NVivo*.

Os resultados sugerem que a internacionalização é imprescindível no âmbito das empresas do setor do calçado português que tenham a intenção de transportar o seu negócio a um patamar superior ou, em alguns casos, simplesmente subsistir na indústria em causa. Por outro lado, a investigação permite também deduzir que as redes desempenham um papel relevante no desenvolvimento das organizações em questão, por facilitarem o acesso a diversos recursos indispensáveis a esse crescimento. No que concerne ao *embeddedness*, este aspeto apresenta-se como uma vertente à qual se deve prestar especial atenção, considerando a preeminência que os entrevistados atribuem a todas as variáveis que ajudam a estruturar essa dimensão.

As conclusões deste estudo têm implicações teóricas e práticas, que fornecem evidências empíricas de como o processo de internacionalização pode influenciar a atividade das empresas portuguesas do setor do calçado. Além disso, os resultados contribuem para a evolução do conhecimento existente sobre a forma como o *embeddedness* e as redes de cooperação facilitam o processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Setor do calçado; *Embeddedness*; Redes; Cooperação.

## 3.2. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem crescido o número de empresas que começaram a expandir o seu raio de atuação para fora dos seus mercados domésticos (Conconi, Sapir & Zanardi, 2016). Porém, ao internacionalizar o seu negócio, as empresas enfrentam várias decisões críticas: como, onde e quanto investir, e como organizar e administrar a sua atividade fora do seu país de origem de forma a maximizar os benefícios e minimizar riscos e perdas (Marano, Arregle, Hitt, Spadafora & van Essen, 2016).

Historicamente, várias teorias foram desenvolvidas com o intuito de tentar explicar o processo através do qual as empresas se internacionalizam, como por exemplo, o Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), a abordagem *born global* (Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994) ou a Teoria das Redes (Johanson & Mattsson, 1988). A teoria das redes por sua vez, ajudou a perceber a base através da qual as empresas desenvolvem esse processo (Knight & Cavusgil, 2004; Johanson & Vahlne, 2009). De forma geral, as redes podem constituir um mecanismo alternativo para reduzir as assimetrias de informação, sendo que empresas menos experientes podem substituir a sua falta de *know-how* e recursos próprios pelos conhecimentos e recursos dos seus contactos, numa rede internacional (Schwens & Kabst, 2009). Uma premissa central na investigação sobre as indústrias traduz-se na ideia de que o *embeddedness* em redes coesas de relacionamentos produz dividendos positivos para os membros dessas redes (Balland, Belso-Martínez & Morrison, 2016) em particular, promove a criação e a circulação de conhecimento através de contatos informais (Grabher, 2002).

De acordo com Zaheer e Mosakowski (1997) nos relacionamentos em rede, a dimensão *embeddedness*, representa um processo através do qual as relações sociais moldam as ações económicas (Uzzi, 1996). Segundo a mesma perspetiva, sem o *embeddedness* de rede, a superação de determinadas restrições de meios e consequente obtenção de novos recursos, podem levar anos a ser estabelecidas (Grandinetti & Rullani 1994). É ainda sugerido que o *embeddedness* é um sistema de intercâmbio através do qual as empresas organizadas em redes têm melhores hipóteses de sobrevivência e prosperidade (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997).

Embora existam vários estudos que abordam as relações pessoais e interorganizacionais no âmbito da internacionalização das empresas (*e.g.*, Welch & Welch, 1996; Zhou, Wu & Luo,

2007; Musteen, Francis & Datta, 2010), o mesmo não acontece com as relações domésticas na abordagem inicial ao mercado externo e nas atividades internacionais, que não têm sido alvo de muita atenção (Sally, 1994; Al-Laham & Souitaris, 2008). Por outro lado, verifica-se também uma escassez de estudos que abordem o papel do *embeddedness* e das redes no processo de internacionalização das empresas (Zhu, Hitt & Tihanyi, 2006; Kiss & Danis, 2008).

Neste sentido, e com base na teoria de redes o objetivo principal desta investigação é estudar o papel do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial.

Para responder ao objetivo do estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 10 empresários com ligação direta ao setor do calçado, sendo este setor um dos maiores responsáveis pela exportação em Portugal. Para triangulação da informação recolhida entrevistou-se também um responsável da maior associação de calçado a nível nacional. Os dados das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo e codificação de dados usando o *software Nvivo*.

O artigo está organizado da seguinte forma: a segunda secção apresenta uma revisão da literatura sobre a importância da internacionalização para as organizações, o *embeddedness* e as redes. A secção três descreve a metodologia usada. As secções quatro e cinco evidenciam os resultados da análise das entrevistas e uma discussão dos resultados, respetivamente. A última secção apresenta as conclusões e limitações do estudo, além de sugerir futuras linhas de investigação.

### 3.3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.3.1. A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Num mundo em constante mudança, com a crescente liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido uma das respostas das empresas à crescente concorrência e às diversas ameaças que lhes são impostas (Lobo, Ferreira, Cordeiro & Costa-Lobo, 2017).

O processo de exploração internacional leva as empresas a enfrentar um mercado mais amplo, compartilhando recursos entre países e regiões (Assaf, Josiassen, Ratchford & Barros, 2012), o que lhes pode permitir gerar lucros superiores através da especialização de trabalho na cadeia de valor global, permitindo que adquiram maiores economias de escala (De Jong & Van Houten, 2014). O desempenho internacional de uma empresa depende muito da sua capacidade de descobrir e explorar oportunidades em vários mercados (Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006).

São vários os autores (*e.g.*, Baldauf, Cravens & Wagner, 2000; Onkelix & Sleuwagen, 2008; Korsakiene & Baranauskiene, 2011) que estudaram, ao longo dos anos, as motivações impulsionadoras da internacionalização empresarial e do Investimento Direto Estrangeiro. Hollensen (2008) distinguiu as motivações para a internacionalização em reativas ou proativas. Entre os motivos proativos básicos que motivam a entrada em mercados externos estão os objetivos relativos ao aumento do lucro e crescimento, as iniciativas da gestão, a melhoria das competências tecnológicas, a exclusividade do produto, as economias de escala, os benefícios fiscais, e as oportunidades gerais que possam surgir da penetração em mercados externos. Por sua vez, as motivações reativas propostas são a pressão competitiva, um mercado doméstico pequeno e a falta de procura doméstica, a sobreprodução ou excesso de capacidade da empresa, os pedidos estrangeiros não consolidados, a possibilidade de estender as vendas de produtos sazonais e a proximidade com clientes internacionais (Hollensen, 2008).

Por outro lado, as organizações encontram barreiras no seu processo de internacionalização, restrições que impedem uma empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar operações de negócios em mercados estrangeiros (Leonidou, 2004). Essas restrições podem ser de vários géneros: i) financeiras, como por exemplo a disponibilidade de recursos (Karagozoglu & Lindell, 1998), o custo das operações no exterior (Bilkey, 1978) e o acesso limitado a capital e crédito (Buckley, 1989; Coviello & McAuley, 1999); ii) de gestão, como por exemplo, as atitudes da gestão (Andersson, 2000; Burpitt & Rondinelli, 2000), a falta de experiência e conhecimento internacional (Karagozoglu & Lindell, 1998) ou dificuldades de compromisso e parceria (Buckley, 1989; Coviello & McAuley, 1999); iii) de mercado, por exemplo, a perceção ambiental (Andersson, 2000), a regulamentação governamental, incluindo barreiras tarifárias e não tarifárias (McDougall, 1989; Coviello & McAuley, 1999), a falta de conhecimento do mercado e diferenças culturais (Karagozoglu &

Lindell, 1998) e a forte posição no mercado doméstico (Autio, Sapienza & Almeida, 2000); iv) e de indústria, como por exemplo a concorrência ou as diferenças tecnológicas (Bridge & Peel, 1999) e barreiras internas à empresa, como por exemplo a acessibilidade a capital, formação e investigação e desenvolvimento, ou ainda as atividades de produto, preços, distribuição, logística e promoção da empresa no exterior (Leonidou, 2004).

Em termos de investigação internacional de negócios, a ideia de *embeddedness* é amplamente utilizada para analisar as atividades de empresas multinacionais, no seu ambiente local (Nell, Ambos & Schlegelmilch, 2011). As empresas multinacionais combinam as vantagens das estratégias globais com o *embeddedness* em contextos sociais heterogéneos, e especialmente nacionais. Essa integração contribui para a sua inovação, facilitando o acesso a recursos e competências externas, bem como a coordenação com agentes internos e externos (Heidenreich, 2012).

### 3.3.2. O EMBEDDEDNESSE A INTERNACIONALIZAÇÃO

O conceito de *embeddedness* está enraizado na sociologia económica, mas tem considerável relevância para a gestão internacional (Mainela & Puhakka, 2008; Heidenreich, 2012). De acordo com Granovetter (1985), a atividade económica de uma empresa está territorialmente enraizada nas suas relações sociais e culturais particulares. Este conceito tem sido abordado no âmbito de investigações relativas a redes de negócios empresariais (*e.g.*, Fletcher & Barrett, 2001; Andersson, Björkman & Forsgren, 2005; Andersen & Kragh, 2013). Segundo essa perspetiva, os relacionamentos são difíceis de substituir, uma vez que, com o tempo, ambos os lados adaptam os seus recursos e atividades entre si de tal forma que qualquer relação se torna única (Andersson, Björkman & Forsgren, 2005). De acordo com essa perspetiva de investigação, uma empresa pode estar inserida em diferentes relacionamentos e redes a nível doméstico, internacional, social (pessoal) e interorganizacional (Chetty & Agndal, 2008).

O *embeddedness* pode ser delineado segundo uma perspetiva tripla (Methorst, Roep, Verstegen & Wiskerke, 2017): i) *Embeddedness* social, que é relativo aos antecedentes sociais (isto é, culturais, políticos, etc.); ii) *Embeddedness* territorial, que considera até que ponto um ator está “ancorado” em determinados territórios ou lugares específicos; iii)

*Embeddedness* de rede, que descreve as capacidades de trabalho em rede dos empreendedores (e.g., a rede de atores em que a organização está envolvida).

O *embeddedness* social é descrito como sendo semelhante ao 'código genético' ou 'ADN' da organização gerado pelo *background* (cultural, político, institucional e económico) que molda as ações de indivíduos e organizações no mercado doméstico (Hess, 2004). Apesar de ser aceite como um atributo da empresa que resulta de fatores externos no seu mercado doméstico, é sugerido que a analogia feita por Hess relativamente ao ADN é um pouco enganadora ao não refletir não apenas o dinamismo que reflete as mudanças da empresa no seu mercado interno, mas também a importância dos fatores externos à empresa na geração de *embeddedness* social (Frasquet, Dawson, Calderón & Fayos, 2018). Os relacionamentos em rede externos da empresa são propícios ao crescimento do ecossistema da indústria, pois fornecem uma base para as empresas aprenderem umas com as outras (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996). O *embeddedness* dos vínculos internos e externos das empresas está positivamente relacionado com os resultados de inovação das empresas (Ahuja, 2000).

Por sua vez, o *embeddedness* territorial relaciona-se com o enraizamento da empresa em determinados territórios ou lugares, uma vez que a empresa absorve ou é restringida pelas atividades e instituições económicas e sociais com as quais partilha esses lugares. Quando a empresa realiza atividades em territórios que exigem a contratação de recursos humanos locais ou interação com as redes sociais locais, incluindo os consumidores, a empresa torna-se "incorporada" (ou "*embedded*") territorialmente (Frasquet *et al.*, 2018). *Embeddedness* territorial enfatiza, assim, a localização das atividades nos países de acolhimento e envolve adaptações a consumidores locais, fornecedores locais e mercados imobiliários (Tacconelli & Wrigley, 2009).

O *embeddedness* de rede fornece às organizações duas vantagens principais: a troca de informações e conhecimento tácito de alta qualidade, servindo ainda como parte do mecanismo de controlo social que governa o comportamento das empresas (Dong, Zeng & Su, 2019). Nas atividades além-fronteiras, empresas menos experientes que desejam estabelecer credibilidade num novo mercado externo devem manter relações com um parceiro anfitrião para demonstrar legitimidade local e complementar a sua falta de conhecimento local (Alcantara, Mitsuhashi & Hoshino, 2006). Para esse fim, empresas

locais com posições de rede estratégicas são preferíveis, pois são mais eficientes na recolha de recursos que beneficiarão o parceiro estrangeiro (Arya & Lin, 2007).

As redes de negócios anteriores (por exemplo, clientes, fornecedores e instituições de apoio) e as redes sociais (por exemplo, amigos, familiares e ex-clientes) podem influenciar o processo de internacionalização empresarial, ajudando os empreendedores a encontrar oportunidades no mercado externo (Evers & O'Gorman, 2011).

### 3.3.3. O PAPEL DAS REDES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

A importância das redes para a internacionalização das empresas, especialmente no caso de pequenas e médias empresas parece irrefutável, tendo em conta a investigação existente acerca da temática (*e.g.*, Dana, 2001; Ciravegna, Lopez, Kundu, 2014). Este tipo de relação exerce um forte impacto na seleção do mercado, assim como no modo de entrada em mercados estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2009). Empresas estabelecidas tanto em economias desenvolvidas, como emergentes, dependem geralmente de redes para procurar, descobrir e explorar oportunidades de negócio em mercados estrangeiros (Kontinen & Ojala, 2011). As redes podem ajudar as empresas a obter acesso a uma ampla gama de recursos como influência política, reputação e confiança mútua (Boehe, 2013). As empresas internacionalizam-se, assim, desenvolvendo relacionamentos contínuos e aumentando o seu compromisso de recursos entre redes (Johanson & Mattsson, 2015).

A internacionalização é vista, desse modo, como resultado da externalização multilateral através de redes de negócio e sociais, podendo o seu grau ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está. Se os parceiros estiverem muito internacionalizados, maior será o grau de internacionalização da rede (Alcácer, Cantwell & Piscitello, 2016). Assim, o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson & Mattsson, 1988).

A teoria das redes foi concebida tendo como alicerces as empresas e os empresários. No entanto, esta teoria pode ser aplicada a qualquer organização, quer seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. De acordo com Aldrich e Zimmer (1986), qualquer

organização está incorporada numa rede que exerce um papel fulcral no desenvolvimento da sua atividade. De modo genérico, as redes são compostas por um grupo de atores (indivíduos ou organizações) e um conjunto de consórcios entre os atores (Brass, 1992).

Desta forma, as redes entre organizações são cada vez mais consideradas um canal que possibilita a passagem de competências, conhecimentos, tecnologia e de desenvolvimento (Andersson & Karlsson 2007; Weterings & Ponds 2009), dentro e entre as regiões, sendo considerado essencial no processo de inovação e crescimento económico (Huggins & Thompson 2015; Huggins & Johnston 2009).

De acordo com Johanson e Mattsson (1988), a posição ocupada por uma empresa na rede define o conjunto de oportunidades às quais tem acesso e constrangimentos aos quais está sujeita, dando assim origem à sua estratégia. Assim, segundo os autores supracitados o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como a determinação e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros referentes a redes estrangeiras. A vantagem competitiva de uma empresa é, então, medida pelos seus recursos e/ou pela sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros, por exemplo, fornecedores, clientes, concorrentes, centros de I&D (Johanson & Mattsson, 1988). Johanson e Vahlne (2009) referem que estas relações provocam um forte impacto na seleção do mercado, bem como no modo de entrada pela facilidade com que identificam e exploram oportunidades.

### 3.4. METODOLOGIA

#### 3.4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS

Atualmente, Portugal é uma referência importante no mercado internacional de calçado, devido à sofisticação e criatividade das suas empresas, que oferecem uma grande variedade de soluções para os seus potenciais clientes. De acordo com os dados do APICCAPS (2019), o calçado representa um papel muito importante na estrutura industrial portuguesa. A produção de calçado emprega aproximadamente 40.000 pessoas, em quase 1.500 empresas. Os setores associados à produção de componentes para calçados e artigos de couro empregam mais de 7.000 pessoas em outras 389 empresas. Em 2018, Portugal produziu mais de 80 milhões de pares de sapatos, no valor de aproximadamente

2 mil milhões de euros. A nível internacional, Portugal ocupa um lugar particularmente elevado no que diz respeito à produção de calçado de couro e é o sexto maior exportador mundial. O calçado também contribui extensivamente para as contas externas portuguesas. Em 2018, Portugal exportou aproximadamente 1,9 mil milhões de euros (sensivelmente 95% de toda a produção) em calçado, o que representou 3,4% do total nacional de produtos exportados (APICCAPS, 2019). A indústria portuguesa de calçado alcançou uma taxa de cobertura de importação/exportação de quase 300%, com um superavit comercial de 1,3 mil milhões de euros (Nunes, Guimarães, Almeida, Campos, Pinheiro Alves, Santos & Dores, 2019).

Por razões de proximidade geográfica e cultural e poder de compra dos consumidores, as exportações portuguesas de calçado são direcionadas principalmente para os mercados europeus, onde Portugal possui quotas de mercado substanciais: 4,1% na Alemanha; 4,3% em Espanha; 5,1% em França; 6,7% na Holanda e 11% na Dinamarca. No entanto, na última década, foram dados importantes passos para a diversificação do mercado e as exportações aumentaram significativamente para mercados como Canadá, EUA, Austrália, Coreia do Sul e China. Atualmente, os produtos podem ser encontrados em todo o mundo: em 2018, exportou-se diretamente para 163 países nos cinco continentes. Na Tabela 8 é possível observar quais os principais mercados de destino da exportação de calçado português.

**Tabela 9** – Principais mercados de exportação no setor do calçado em Portugal

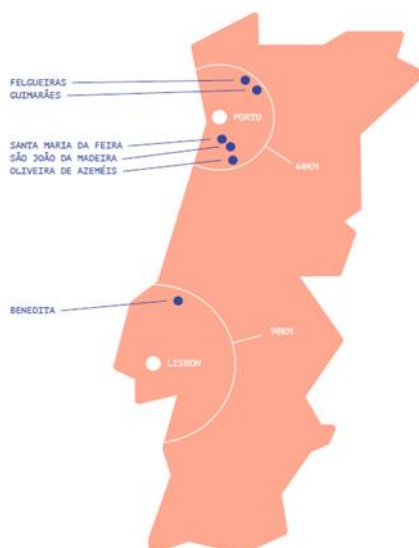
Posição	País	Milhões €	Varição 2008–2018
1	França	395	14,4%
2	Alemanha	351	33,2%
3	Holanda	269	69,5%
4	Espanha	176	43,3%
5	Reino Unido	123	- 3,0%
<b>Total</b>		<b>1902</b>	<b>47,3%</b>

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de APICCAPS *Facts and Numbers* (2019).

Ao longo dos 10 anos reportados, houve uma variação geral positiva das exportações, na ordem dos 47%, sendo que apenas o Reino Unido registou uma diminuição das importações

de calçado português. Por outro lado, as exportações portuguesas de calçado para a Holanda aumentaram aproximadamente 70%.

Apesar da importância para a economia portuguesa de forma geral, a indústria do calçado é particularmente relevante no norte do país, onde a maioria das empresas está sediada (Figura 8).



Fonte: APICCAPS *Facts and Numbers* (2019).

**Figura 8** - Principais clusters de calçado em Portugal

A indústria possui dois grandes centros de produção (tal como é possível observar na Figura 8): um em Felgueiras e Guimarães; e o outro em Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis. Ambos os *clusters* estão a aproximadamente 50/60 km do Porto, a principal cidade do norte de Portugal e, portanto, têm boas acessibilidades, nomeadamente ao porto marítimo e ao aeroporto. Um terceiro centro industrial está localizado em Benedita, a 90 quilómetros de Lisboa, mas tem uma expressão menor. Na região norte, 12% dos empregos e 6,8% do volume de negócios na indústria da transformação são do setor de calçado e, para a economia portuguesa como um todo representam, respetivamente, 6,7% e 2,8%. A indústria do calçado é, portanto, uma das principais fundações económicas do norte de Portugal.

### 3.4.2. TIPO DE ESTUDO

Este estudo tem como objetivo investigar o papel do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial. Para atingir tal objetivo, foi selecionada uma metodologia qualitativa, tendo em conta os estudos que emergiram do primeiro estudo (análise bibliométrica), realizando-se entrevistas semiestruturadas a empresários do setor do calçado em Portugal. Como forma de triangular a informação recolhida entrevistou-se ainda a associação empresarial de calçado de âmbito nacional, e analisou-se diversos documentos sobre o setor. Os métodos qualitativos têm sido cada vez mais utilizados em investigações respeitantes a empresas porque as técnicas qualitativas facilitam a reunião de informação, gerando resultados que não podem ser medidos ou quantificados (Berg & Lune, 2007). Yin (2017) entende que os métodos qualitativos devem ser usados quando os investigadores precisam de realizar análises aprofundadas a processos específicos, características organizacionais e/ ou perspetivas ou experiências dos indivíduos. Os métodos qualitativos facilitam, assim, análises interpretativas da informação e a produção de generalizações teóricas (Flick, 2015).

Através da Tabela 9, é possível observar de forma sucinta o guião das entrevistas realizadas aos empresários em questão.

**Tabela 10** – Resumo do guião da entrevista realizada

Dimensão	Questões	Autores
<b>Motivações para a internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quais foram as razões que levaram à internacionalização da sua empresa?”</li> </ul>	Baldauf, Cravens & Wagner (2000); Onkelix & Sleuwagen, (2008); Hollensen (2008); Korsakiene & Baranauskiene (2011)
<b>Estratégias para internacionalizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quando a empresa escolhe um país para internacionalizar quais são os critérios que tem em atenção?”</li> <li>• “Quais são os mercados para onde a sua empresa se internacionalizou? Porquê?”</li> <li>• “Quais são as principais estratégias utilizadas pela sua empresa para entrar no mercado de determinado país? Porquê?”</li> </ul>	Buckley & Casson (1998); Chen & Chen, (1998); Schmid (2018)
<b>Principais barreiras à internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quais são as principais barreiras encontradas pela empresa durante o processo de internacionalização?”</li> </ul>	Coviello & McAuley (1999); Autio, Sapienza & Almeida (2000); Burpitt & Rondinelli (2000); Leonidou (2004)
<b>Principais benefícios da internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quais foram as mais-valias da internacionalização para a sua empresa? Porquê?”</li> </ul>	Lu & Beamish (2001); Ruigrok & Wagner (2003)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A internacionalização veio trazer vantagens competitivas à sua empresa em relação à concorrência? De que forma/Como?”</li> </ul>	
O papel do <i>embeddedness</i> na internacionalização	Território	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O território onde a empresa está localizada teve influência no seu processo de internacionalização?”</li> </ul>	Tacconelli & Wrigley (2009); Hess (2004)
	Envolvente social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A envolvente social onde a empresa está localizada teve influência no seu processo de internacionalização?”</li> </ul>	Ahuja (2000); Frascquet, Dawson, Calderón & Fayos (2018)
	Redes de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “As redes de contactos da empresa tiveram influência no seu processo de internacionalização?”</li> </ul>	Johanson & Mattsson (1988); Weterings & Ponds (2009); Kontinen & Ojala (2011); Boehe (2013); Huggins & Thompson (2015)

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4.3. SELEÇÃO DE CASOS E RECOLHA DE DADOS

Para a realização do estudo apresentado selecionaram-se 5 empresas, sediadas no norte de Portugal, que operam em diferentes vertentes do setor do calçado. Optou-se por uma amostra de conveniência, isto é, a seleção das empresas a entrevistar foi realizada de forma arbitrária, de forma premeditada, de forma a garantir a obtenção dos dados pretendidos (Patton, 1990).

Procedeu-se à elaboração de uma entrevista semiestruturada, realizada aos empresários do setor do calçado, com vista a obter informações precisas e pormenorizadas sobre as práticas de internacionalização, trabalho em rede e *embeddedness* neste setor. As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 de abril de 2020 e 11 de junho de 2020, tendo sido inicialmente explicado aos entrevistados o seu interesse, contexto de aplicação e objetivos, assim como solicitada a sua autorização para a gravação da entrevista e para a sua publicação e tratamento com fins académicos/científicos. A marcação das entrevistas foi feita através de *e-mail*, tendo a sua produção sido levada a cabo por videoconferência ou de forma presencial, com uma duração média de 42 minutos. A Tabela 10 apresenta uma caracterização geral das empresas entrevistadas.

**Tabela 11** – Caracterização das empresas entrevistadas

Empresa	Localização	Ano de início de atividade	Nº. de funcionários	Segmento	Percentagem de exportação	Principais mercados de exportação
Empresa 1	Torno, Lousada	2013	6	Agência de calçado	100%	Espanha (60%), França (15%), Itália (15%) e Canadá (10%)
Empresa 2	Torrados, Felgueiras	1987	95	Calçado de senhora	98%	França (40%), Alemanha (30%), Irlanda, Espanha, E.U.A. e outros (30%)
Empresa 3	Revinhade, Felgueiras	1988	150	Calçado infantil	98-99%	França (20%), Holanda (15%), Reino Unido (15%), Dinamarca (15%) e outros (35%)
Empresa 4	Pedroso, Vila Nova de Gaia	1985	325	Componentes para calçado e Calçado injetado	25% em componentes, 90% no calçado do segmento de moda	Eslováquia (20%), França (15%), Alemanha (15%), Itália (15%), Dinamarca (15%) e outros (20%)
Empresa 5	Escapães, Santa Maria da Feira	2009	40	Calçado de senhora e Calçado infantil	100%	Alemanha, Holanda e França (80%) e outros (20%)

Através da tabela supracitada, é possível inferir que as organizações apresentadas se localizam todas, aproximadamente, nos dois principais centros de produção nacionais (Figura 10). No entanto, o ano do início de atividade das empresas varia entre os anos 80 do século XX, período frutífero na criação de empresas do setor do calçado em Portugal, e aquando da formação de três das cinco empresas entrevistadas, e o ano de 2013, com o início da atividade da Empresa 1. Em termos de número de colaboradores, as organizações são bastante distintas: a Empresa 1, não só por ser um empreendimento relativamente recente, mas principalmente por ser uma agência de calçado, uma tipologia de empresa que habitualmente não envolve um número elevado de colaboradores, apresenta apenas 6 funcionários. Todas as empresas entrevistadas, à exceção da Empresa 4, que emprega 325 pessoas, podem ser consideradas micro, pequenas e médias empresas (PME), de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, tendo em conta que empregam menos de 250 colaboradores. Relativamente ao segmento em que as empresas operam, de forma a

conseguir um conjunto de dados mais diverso, foram entrevistadas empresas de diferentes quadrantes da indústria do calçado: uma agência de calçado, produtores de calçado de senhora, produtores de calçado infantil e produtores de componentes para calçado e calçado injetado. Ainda assim, um indicador comum a todas as empresas é a percentagem de exportação. À exceção da Empresa 4, que possui algumas condicionantes por operar em diferentes ramos (ainda que na secção de calçado profissional exporte cerca de 90%), todas as restantes empresas apresentam uma percentagem de exportação igual ou superior a 98%, valor que fica próximo da média nacional de 95% apresentada no ponto 3.1. Os países de destino de exportação do calçado nacional são maioritariamente países europeus, como França, Espanha, Alemanha ou Holanda, os quatro principais mercados de exportação no setor do calçado em Portugal que constam na análise apresentada na Tabela 10. A facilidade de realização de trocas comerciais no espaço da comunidade europeia e a proximidade geográfica, aliada ao elevado poder de compra dos consumidores dos países em questão, parecem ser as principais razões que justificam essa tendência.

A Tabela 11 permite aferir uma breve descrição do perfil dos entrevistados. Foram entrevistadas duas pessoas por cada uma das cinco empresas em questão, e ainda um responsável da associação empresarial de calçado de âmbito nacional, de forma a ser possível triangular a informação obtida, tanto entre empresas como ao nível da indústria.

**Tabela 12** – Caracterização dos entrevistados

Empresa	Entrevistado	Género	Idade	Formação Académica	Cargo na Empresa	Anos ao serviço da Empresa
Empresa 1	Empresa 1a	Masculino	24	Licenciatura em Gestão	Analista de Gestão/Comercial	1
	Empresa 1b	Masculino	46	2º Ciclo	Gestor	7
Empresa 2	Empresa 2a	Masculino	23	Licenciatura em Economia	Técnico Administrativo	2
	Empresa 2b	Masculino	56	2º Ciclo	Responsável de Produção	33
Empresa 3	Empresa 3a	Masculino	22	Licenciatura em Gestão	Técnico Administrativo	1
	Empresa 3b	Feminino	33	Ensino Secundário	Responsável pelo Planeamento e Produção	6
Empresa 4	Empresa 4a	Masculino	34	MBA em <i>Marketing</i>	Diretor Comercial	6
	Empresa 4b	Masculino	43	Pós-Graduação em Economia e Fiscalidade	Diretor Financeiro	9
Empresa 5	Empresa 5a	Feminino	48	Licenciatura em Gestão	Sócio-Gerente	11

	<b>Empresa 5b</b>	Masculino	49	Ensino secundário	Sócio-gerente	11
<b>Associação Empresarial</b>	<b>Associação 1</b>	Masculino	33	Mestrado em Economia	Diretor do Centro de Estudos e Projetos	5

A tabela acima permite observar que os entrevistados são maioritariamente do sexo masculino, com uma média de idade de, aproximadamente, 37 anos. A maioria dos indivíduos tem formação de grau superior, com grande incidência nas áreas da Economia e Gestão, e ocupam cargos de maior responsabilidade hierárquica nas empresas em questão. Relativamente à experiência na organização, os entrevistados apresentam uma média de 8 anos ao serviço da empresa, com um claro *outlier* relativo ao Entrevistado 2b, que conta com 33 anos nos quadros da sua organização.

#### 3.4.4. ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Os dados primários foram obtidos por intermédio de entrevistas individuais, semiestruturadas, e conduzidas por um guião com as questões que se consideraram importantes para o estudo em questão. Estas entrevistas permitiram uma coleta de respostas mais completas e espontâneas através da interação entre o entrevistador e o entrevistado, evitando assim problemas relacionados com a interpretação das questões formuladas (Creswell, Plano Clark, Gutmann & Hanson, 2003).

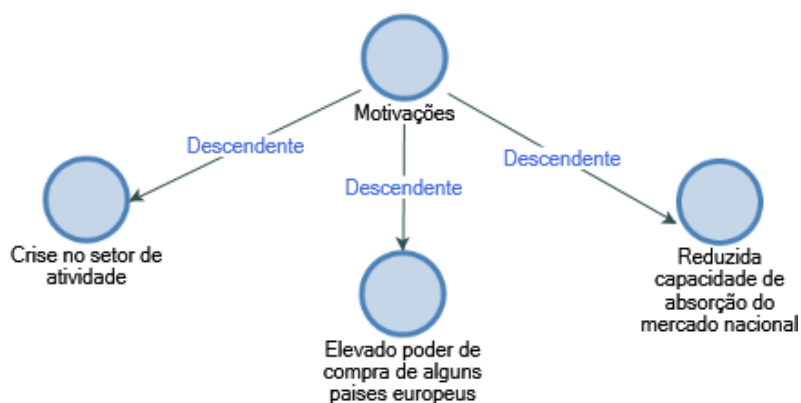
Os resultados das entrevistas foram tratados com recurso a uma análise de conteúdo e à organização de fontes codificadas de dados com o software *NVivo* 11.0, através do qual foi possível extrair informação útil e segmentada, que resultou na criação de *tree nodes* (árvores de nós), que rotulam e ramificam o discurso dos entrevistados. Nos casos em que os discursos se encontravam muito dispersos no seu conteúdo ou com ausência de elementos suficientes para captação de padrões, e devido a dificuldades de codificação, recorreu-se à análise de nuvens de palavras.

### 3.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 3.5.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO

##### 3.5.1.1. AS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Ferreira, Serra e Reis (2011), as motivações para a internacionalização assentam em três aspetos basilares: o aumento das vendas, a aquisição de recursos e a diminuição de riscos. Dunning (1988) refere como motivações a obtenção de economias de escala, o risco e a incerteza quanto ao mercado doméstico, o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e o acesso a um conjunto alargado de recursos, tangíveis e intangíveis. Viana e Hortinha (2005), por sua vez, apontam seis razões para explicar o facto de empresas procurarem expandir o seu âmbito para mercados externos: o aumento da faturação, sinergias relativas a estruturas de custos, diminuição de risco de negócio pela diversificação de mercados, colaboração com empresas e instituições públicas, domínio dos mercados e vantagens absolutas a nível de domínio de recursos. Na Figura 9 é possível observar as principais motivações para a internacionalização referidas pelos entrevistados.



**Figura 9** – Mapa de nós (NVivo) para as principais motivações para a internacionalização

Através da Figura 9, é possível verificar que de forma unânime, os entrevistados apontaram como principal motivação para a internacionalização das suas empresas a reduzida capacidade de absorção do mercado nacional, visto ser um mercado de pequena dimensão em comparação com outros mercados europeus, tal como se pode observar nos excertos abaixo:

**Empresa 2A:** *“Para crescer a empresa precisa de se internacionalizar, mesmo para conseguir ser sustentável, ter encomendas de maior volume [...]. No mercado nacional é um bocado complicado porque com encomendas pequenas fica-se demasiado dependente [...].”*

**Empresa 4B:** *“[...] o reconhecimento de que o mercado nacional não tem um grande poder de absorção de produto incentivou a internacionalização da organização.”*

Ainda assim, outros fatores como a crise que se viveu no setor do calçado aquando da entrada no mercado de *players* estrangeiros, que surgiram com um tipo de produção com preços bastante mais competitivos e, por outro lado, o elevado poder de compra de alguns países europeus, com salários mínimos exponencialmente superiores ao português e, por isso, com um poder de compra bastante superior, foram também referidos como motivos impulsionadores da internacionalização por alguns dos entrevistados:

**Empresa 3B:** *“[...] há todo um processo de crise do calçado e do têxtil nessa altura [...] que causou a falência de muitas empresas [...]. Muitas empresas nacionais tiveram problemas e só sobreviveram aquelas que apostaram na internacionalização. [...] o nosso mercado acaba por ser o europeu que é muito maior do que o nacional. Nós neste momento trabalhamos para um mercado mundial, mas muito centrado na Europa.”*

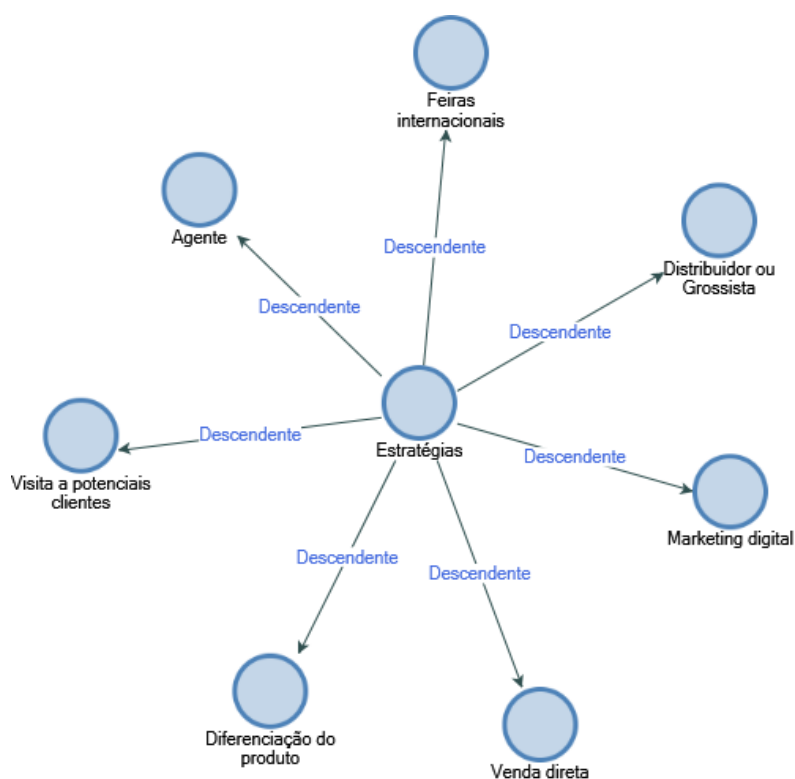
**Empresa 5A:** *“[...] o mercado interno, em termos de produtos de consumo, não é suficientemente grande para proporcionar um volume de vendas significativo. A média de poder de compra de uma mulher é de 5 pares de calçado por ano a nível internacional, enquanto que a nível nacional é de apenas 2 pares/ano.”*

### 3.5.1.2. ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAR

De acordo com Dunning e Lundan, (2008) o processo de internacionalização é visto como uma decisão proactiva que surge por iniciativa da própria empresa. Por norma, esta decisão visa a aumentar os lucros, o conhecimento e conseqüentemente diversificar riscos (Odediran & Windapo, 2018). Quando uma empresa tenta ingressar no mercado internacional, deve-se ao facto de existir uma elevada concorrência no seu país de origem que pressiona de alguma forma as empresas a procederem ao processo de

internacionalização (Sadaghiani, Dehghan & Zand, 2011). A escolha do modo de entrada é um dos aspetos chave para o sucesso internacional da empresa e dependendo da estrutura, experiência e modelo de negócio, a empresa pode optar por diferentes modos de entrada (Navazeni & Sattari, 2015).

Na Figura 10 aparecem sumariadas as principais estratégias para a internacionalização postas em prática pelas empresas em estudo.



**Figura 10** - Mapa de nós (NVivo) para as principais estratégias para a internacionalização

Tal como demonstra a Figura 10, de acordo com os participantes, são várias as estratégias para a exportação de calçado nacional a que as empresas em questão recorrem: a visita a potenciais clientes, a distribuição através de grossistas, o *marketing* digital ou a diferenciação do seu produto, de que são exemplo os excertos abaixo citados:

**Empresa 1A:** *“Temos vindo a apostar muito na parte do marketing digital que achamos ser preponderante atualmente, de forma a melhor expor a empresa.”*

**Empresa 3A:** *“[...] temos uma ou outra exportação que é através de distribuidores, ou seja, através do distribuidor do país. Ela acaba por ser direta para o país, mas indireta*

*para o cliente final, ou seja, para no distribuidor e nós deixamos de ter responsabilidade.”*

No entanto, os entrevistados referem, quase de forma universal, a presença em feiras internacionais, que são bastante comuns na indústria do calçado a nível global, impulsionada por várias iniciativas dinamizadas pela associação nacional do setor, e ainda a colaboração com agentes, que fazem a ligação entre o produtor e o distribuidor, como as principais estratégias que permitem expor e, de forma objetiva, levar o seu produto além-fronteiras:

**Empresa 2B:** *“Através das várias exposições que temos, em Itália, na Alemanha. Duas vezes por ano, Primavera e Verão, tanto em Itália como na Alemanha [...]”*

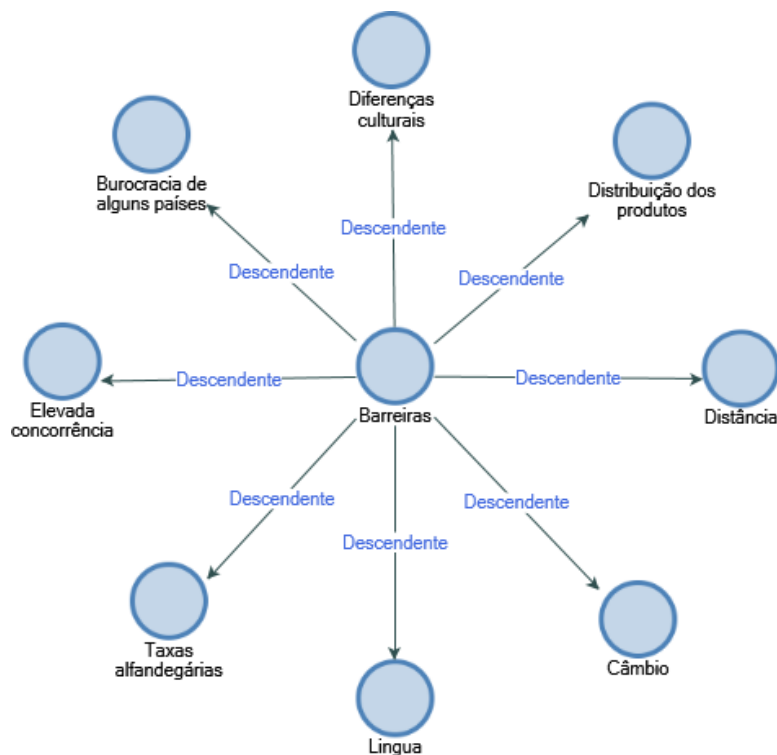
**Empresa 4B:** *“Através de feiras a empresa estabelece diversos contactos, trabalhando diretamente com o cliente, sendo que [a empresa] recorre bastante a agentes em diversos países (França, Rússia, etc.), pois tal permite recolher contactos e estabelecer ligações através de indivíduos com conhecimento dos respetivos mercados, o que é mais eficiente em termos económicos do que a pesquisa de mercado por colaboradores próprios nesses mercados.”*

**Associação 1:** *“A associação tem vários projetos para ajudar as empresas a estar em feiras, de forma a promover a imagem e as marcas de calçado nacionais, que se têm vindo a mostrar essenciais para a produção nacional.”*

### 3.5.1.3. PRINCIPAIS BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Algumas das barreiras apontadas à possível exploração de mercados estrangeiros são o insuficiente autofinanciamento das empresas, a fraca capacidade produtiva, a falta de recursos humanos qualificados, o fraco conhecimento de idiomas estrangeiros e dos mercados, e ainda o facto de não existirem ligações de parcerias nos mercados estrangeiros (Pinho & Martins, 2010). Hollensen (2011) divide as barreiras à internacionalização em três tipos de riscos: riscos de mercado (p. ex., dificuldades competitivas face à concorrência no mercado externo, diferenças culturais e linguísticas, etc.); riscos comerciais (p. ex., taxas de câmbio, etc.) e riscos políticos (p. ex., controlo sobre as trocas comerciais (impostos), restrições dos mercados externos, etc.). De acordo com a

Figura 11, é possível verificar as principais barreiras identificadas pelos entrevistados em estudo.



**Figura 11** – Mapa de nós (NVivo) para as principais barreiras para a internacionalização

Como é possível observar através da Figura 11, as principais barreiras à internacionalização assinaladas pelos entrevistados são variadas, desde as diferenças culturais, à distância geográfica ou às diferenças linguísticas. Porém, as taxas alfandegárias aplicadas por alguns países aparentam ser um dos maiores entraves, uma vez que acrescentam um custo substancial ao produto. Aliadas à burocracia tanto nacional como internacional no processo de negócio, podem impedir, ou pelo menos dificultar, a realização de determinadas trocas comerciais:

**Empresa 3A:** *“Naquilo que diz respeito aos componentes para calçado, muitas das barreiras são as taxas de importação [...]”*

**Empresa 4B:** *“Para fora do mercado europeu, as burocracias [...] são os maiores entraves.”*

**Empresa 5B:** *“A burocracia e a carga fiscal em Portugal são, essencialmente, as nossas principais dificuldades.”*

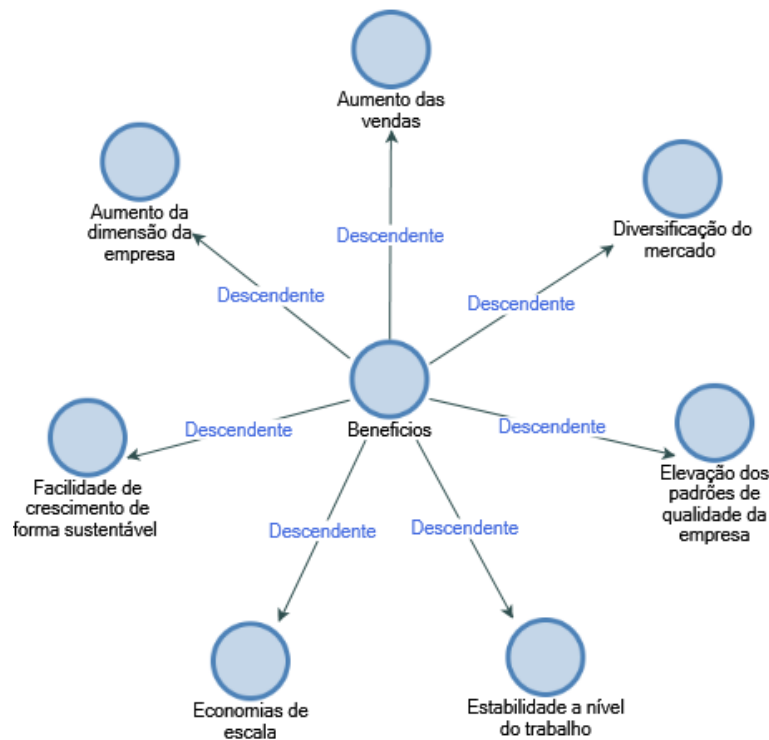
Ainda que as burocracias e as taxas alfandegárias sejam apresentadas como barreiras significativas pelos entrevistados, o maior obstáculo que transpareceu das entrevistas realizadas está relacionado com a concorrência de países com mão-de-obra extremamente barata, que conseguem produzir a preços impraticáveis a nível nacional, tal como é possível perceber pelos excertos abaixo:

**Empresa 1B:** *“Há também a dificuldade de nós, mercado português, combatermos com outros mercados, como Marrocos, Albânia, Roménia e isso [...] cria-nos um problema em termos de target, de preços para atingir.”*

**Empresa 2A:** *“Neste momento, no setor do calçado, a maior barreira talvez seja a concorrência. Principalmente em termos de preços, concorrer com países onde a mão-de-obra é mais barata, e que assim conseguem fazer preços mais competitivos faz com que se tenha menos quota de mercado.”*

#### 3.5.1.4. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Contractor (2012) aponta como alguns benefícios da internacionalização empresarial a exploração de economias de escala e âmbito, a diversificação de riscos, a redução de custos e o acesso ao conhecimento e aprendizagem sobre o ambiente internacional. A hipótese relacionada com a “aprendizagem através da exportação” na economia internacional evidencia que o contacto com compradores e concorrentes internacionais gera efeitos de aprendizagem e que a competição internacional força as empresas a serem mais eficientes (Andersson & Löf, 2009) e estimula a inovação (Greenaway & Kneller, 2007). Considerando a Figura 12, é possível observar os principais benefícios da internacionalização reconhecidos pelos entrevistados em estudo.



**Figura 12** – Mapa de nós (NVivo) para os principais benefícios da internacionalização

A partir da Figura 12, é possível deduzir que os principais benefícios da internacionalização para as empresas, apontados pelos entrevistados, são distintas, mas assentam num benefício básico geral: crescimento das organizações, quer seja a nível financeiro, ao nível das vendas, ou em termos de qualidade do produto concebido e do trabalho desenvolvido de forma geral. Este crescimento, exponencial na maioria dos casos, não seria possível caso as empresas não se aventurassem em mercados estrangeiros, pois estes permitem que as organizações cheguem a um público muito mais alargado e, principalmente, com um poder de compra bastante superior. Os excertos abaixo comprovam essa perceção de crescimento por parte dos entrevistados:

**Empresa 2A:** “[...] a facilidade de crescer o negócio mais rapidamente e de forma mais sustentável. É preciso internacionalizar para conseguir ter uma empresa com um volume de negócios mais elevado. [A internacionalização] eleva também os padrões de qualidade da empresa, uma vez que trabalhando com grandes grupos internacionais, a exigência é outra e talvez seja por isso que nem qualquer empresa dá o salto para a internacionalização.”

**Empresa 4A:** *“O aumento do volume de trabalho e a afirmação da empresa no mercado a nível internacional que permite que trabalhemos com grandes marcas e que tenhamos procura por parte de outras.”*

São também apontadas pelos entrevistados como vantagens que advêm do processo de internacionalização das suas empresas a diversificação de mercados e de hábitos de consumo, que permitem distribuir o risco do negócio e o reconhecimento a nível internacional da empresa, que lhe pode permitir oportunidades às quais não teria acesso no mercado interno.

**Empresa 1B:** *“[...] é fundamental a internacionalização da empresa porque permite que sejamos conhecidos a nível europeu, e mundial, e isso é muito importante.”*

**Empresa 5A:** *“[...] as mais-valias são a diversificação de mercados e de hábitos de consumo [...]”.*

### 3.5.1.5. O PAPEL DO EMBEDDEDNESS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

#### 3.5.1.5.1. O TERRITÓRIO

O território é uma variável decisiva para explicar as dinâmicas económicas alusivas a espaços distintos. As circunstâncias históricas e culturais e as particularidades socioeconómicas das diferentes regiões desempenham um papel relevante, e a sua diversidade explica em grande parte as diferenças de trajetórias de desenvolvimento das empresas (Schneider, 2009).

É comum a praticamente todos os entrevistados a ideia de que a proximidade territorial das suas organizações a variáveis como a mão-de-obra ou a matéria-prima facilita o seu crescimento, impulsionando inclusivamente a criação de iniciativas de formação especializada nas regiões-sede. Os excertos abaixo refletem exatamente esses pareceres:

**Empresa 2B:** *“[...] [a localização] torna mais fácil o acesso a tudo, desde matéria-prima a mão-de-obra, etc.”*

**Empresa 3B:** *“[...] esta localização foi considerada interessante [...] porque havia outra fábrica aqui na região, havia esse processo industrial, havia muita gente que já tinha trabalhado na indústria, havia essa mão-de-obra local.”*

**Empresa 5A:** *"[...] a mão-de-obra que se encontra para este setor de atividade é local, assim como os fornecedores e a formação e educação especializada."*

### 3.5.1.5.2. A ENVOLVENTE SOCIAL

A ótica da envolvente social em termos de *embeddedness* perspetiva as organizações como contextos sociais, através dos quais os membros estão ligados uns aos outros em termos de "laços relacionais" e "ligações emocionais", e esses laços e ligações são a base sobre a qual os indivíduos decidem os seus cursos de ação (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001). Esses laços sociais podem moldar perceções, motivações e, portanto, tal como referido, a ação (Granovetter, 1985).

Tendo em conta as entrevistas efetuadas, é possível perceber que os laços relacionais e ligações emocionais referidas, ou seja, a envolvente social tem influência no âmbito das organizações, sejam essas ligações familiares, por exemplo, como é possível deduzir através do excerto abaixo:

**Empresa 2A:** *"[...] a própria empresa surgiu através de antecedentes familiares, que já tinham trabalhado por conta de outrem no mesmo setor, na zona. O facto de já estarmos inseridos numa cidade de calçado ajuda por várias razões."*

Por outro lado, um aspeto referenciado de forma praticamente unânime pelos entrevistados é o reflexo desses vínculos na empresa, tendo em conta o meio que as envolve em termos de indústria. No caso, o facto de as organizações se inserirem em locais identificáveis com a indústria do calçado tem, de acordo com os entrevistados, influência na sua atividade, tal como se pode concluir pelos excertos das entrevistas expostos abaixo:

**Empresa 1A:** *"[...] tendo o fundador trabalhado vários anos na indústria de calçado felgueirense, essa ligação acaba por ser óbvia."*

**Empresa 4A:** *"No fundo nós somos uma comunidade e trabalhamos como uma comunidade. E a nossa zona é muito direcionada para o setor do calçado."*

**Empresa 5B:** *"Sim, a própria localização, socialização e tradição é algo quase hereditário."*

### 3.5.1.5.3. AS REDES DE COOPERAÇÃO

De acordo com alguns autores (e.g., Mancinelli & Mazzanti, 2009; Hewitt-Dundas, 2006; Borgatti, & Halgin, 2011), as redes de cooperação têm vindo a ser fundamentais para superar a falta de recursos e de reputação, o que por norma, leva a diversas vantagens para os seus membros. Essas vantagens estão relacionadas com a troca de ideias, com a inovação, a aquisição de novos recursos (Benington, 2001), o acesso à informação, ao financiamento e o acesso ao conhecimento e habilidades (e.g., Klyver & Hindle, 2007; Simoni & Caiazza, 2012).

De forma geral, todos os empresários entrevistados reconheceram que as redes de cooperação desempenham um papel preponderante no desenvolvimento dos seus empreendimentos além-fronteiras, tendo-lhes proporcionado, e continuando a proporcionar, oportunidades importantes em mercados internacionais. Alguns dos entrevistados vão ainda mais longe, admitindo que sem os contactos proporcionados pelas redes, as organizações poderiam até nem ter a possibilidade de enveredar por um projeto internacional. As redes acabam, assim, por funcionar como aceleradores da internacionalização empresarial. Esse facto alia-se à validação e referenciação que estar envolvido numa rede importante pode proporcionar às organizações. Essa preponderância, atribuída pelos entrevistados às redes de cooperação, está patente nos excertos abaixo transcritos:

**Empresa 1A:** *“O nosso trabalho funciona também um pouco através de passa-palavra, e por isso os contactos que a empresa possui e tem vindo a adquirir podem-nos levar a outros clientes internacionais.”*

**Empresa 2A:** *“[...] foi através do agente sueco que a empresa começou a internacionalizar e a conhecer os mercados internacionais melhor. A base da internacionalização esteve precisamente nas redes de contactos.”*

**Empresa 3A:** *“Em vários momentos, as redes de contactos têm influência na forma como entramos numa nova conta, num novo cliente. Na maioria das vezes é muito importante porque é uma espécie de validação. Essa rede de contactos sempre foi muito importante [...], [é importante] mantê-la saudável porque assume uma*

*percentagem muito grande de influência naquilo que é o processo de internacionalização e o crescimento desse mesmo processo, em novos clientes.”*

**Associação 1:** *“São várias as empresas, nomeadamente as de maior dimensão, que mantêm relacionamentos estreitos de cooperação com outras empresas, que lhes permitem corresponder, por vezes, a encomendas de grande dimensão. As empresas mais pequenas funcionam como subcontratadas, e ajudam na resposta a essas encomendas.”*

### 3.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma geral, é consensual que o processo de internacionalização tem uma elevada importância para as empresas do setor do calçado, e que as ligações domésticas facilitam esse processo. De acordo com os entrevistados o processo de internacionalização é indispensável ao crescimento das suas empresas, tendo em conta o pequeno poder de absorção do mercado nacional. *“O setor do calçado é atualmente um dos setores mais internacionalizados, ou extrovertidos como costumamos dizer, da economia portuguesa. Exportamos, em média, mais de 95% daquilo que produzimos. Portanto, de forma geral, podemos dizer que tudo o que produzimos é para exportação.”*(Associação 1).

Essa internacionalização é conseguida, fundamentalmente, através de feiras internacionais dedicadas ao setor, que promovem o contacto das organizações com potenciais clientes estrangeiros. Neste âmbito, a colaboração com agentes acaba por assumir também alguma relevância, uma vez que permite às empresas o acesso a contactos privilegiados e facilita, na maioria dos casos, todo o processo. Por outro lado, a principal barreira à internacionalização apontada pelos entrevistados está relacionada com a concorrência de países que conseguem praticar preços mais competitivos, principalmente devido a uma mão-de-obra exponencialmente mais económica, e que conseguem produzir a preços impraticáveis a nível nacional. Em contrapartida, a internacionalização parece trazer uma vantagem central às organizações, de acordo com os empresários entrevistados: o crescimento, a vários níveis (em termos financeiros, de qualidade do produto, de *branding*, etc.).

Relativamente ao papel do *embeddedness* na exploração de mercados estrangeiros e às três variáveis em estudo, o território, a envolvente social e as redes de cooperação parece, de igual forma, haver consenso no conjunto dos entrevistados. Tanto o território em que as empresas se situam, e a proximidade que essa localização permita a aspetos como a mão-de-obra e as matérias-primas como a envolvente social, na forma de ligações culturais ou sociais (*e.g.* antecedentes familiares), têm reflexo na forma como a atividade da empresa é conduzida, o que inclui uma maior, ou menor, tendência a internacionalizar o negócio.

No que se refere às redes de cooperação, todos os agentes inquiridos anuíram que o *networking* desempenha um papel preponderante na expansão dos seus empreendimentos externos, na medida em que para além de facilitar esse tipo de iniciativa, providencia oportunidades internacionais importantes, que sem esse tipo de cooperação provavelmente não apareceriam, ou tal como se refere, seriam mais difíceis de conquistar.

A Teoria das Redes postula que o processo de internacionalização de uma organização se desenvolve através das relações que esta estabelece com todos os atores envolvidos no desenvolvimento da sua atividade. Os relacionamentos em rede permitem a redução de custos, um conhecimento mais aprofundado de mercados internacionais, a redução dos custos de transação ou economias de escala através da realização de esforços conjuntos de investigação (Johanson *et al.*, 1988). Por exemplo, Yli-Renko, Autio e Tontti (2002) demonstram que os laços criados entre as empresas favorecem o crescimento internacional através da criação de maior conhecimento tecnológico. Zhou, Wu e Luo (2007), por sua vez, sugerem a importância das redes sociais na explicação da relação entre a internacionalização e a *performance* organizacional (Masciarelli, Laursen & Prencipe, 2010).

Ainda que se verifiquem algumas disparidades entre os casos em estudo, tendo inclusivamente em conta que as empresas em causa são diferentes em termos do segmento de mercado em que atuam, é possível afirmar que a internacionalização é praticamente indispensável para empresas do setor do calçado que queiram crescer e expandir o seu negócio. É também possível inferir que as redes apresentam um papel importante no seu crescimento e desenvolvimento, por possibilitarem a potencialização das vendas, a obtenção de diversos recursos e a partilha de experiências e conhecimento. Por sua vez, o *embeddedness*, na forma das variáveis em estudo, representa um aspeto que

deve ser tido em conta, tendo em conta a preponderância que os entrevistados atribuem tanto à dimensão territorial, como à envolvente social e às redes de cooperação.

### 3.7. CONCLUSÃO

Tendo este estudo como objetivo perceber o papel do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial, recorreu-se a uma metodologia qualitativa (estudo de caso) a empresas do setor do calçado Português.

Com a análise das entrevistas realizadas, foi possível concluir que a internacionalização é fundamental para as empresas do setor do calçado, sendo o principal processo através do qual as organizações escoam a sua produção. Foi também possível perceber que o ambiente que envolve as empresas, quer seja em termos territoriais, sociais ou de redes de cooperação tem efetivamente relevância no processo de internacionalização empresarial, influenciando a forma como as organizações se internacionalizam, tendo em conta a proximidade destas aos recursos necessários à internacionalização, as ligações culturais e sociais ao seu local de origem e, de forma superlativa, o acesso que estas possam ter a redes de cooperação que, de acordo com os entrevistados, desempenham um papel preponderante não só na génese dos processos internacionais das empresas mas também após a entrada em mercados estrangeiros e, por conseguinte, ao longo do período em que a exploração desses mercados perdure.

Em termos teóricos, o estudo desenvolvido contribuiu para a literatura do âmbito em questão, nomeadamente no que se refere a uma melhor compreensão das relações domésticas no processo de internacionalização, assim como do papel do *embeddedness* e das redes no processo de internacionalização das organizações. Viabilizou ainda a identificação de possíveis futuras investigações nesta matéria, contribuindo assim para o seu progresso.

Em termos práticos, espera-se que este estudo contribua para ajudar os decisores políticos no que toca à criação de regulamentações locais para as organizações do setor do calçado, tendo em conta a importância do *embeddedness*. Espera-se ainda que a investigação permita demonstrar às empresas, na pessoa dos empresários responsáveis, que o

desenvolvimento de negócios em rede pode trazer vantagens concretas às suas organizações.

Ao longo do estudo encontraram-se algumas limitações que devem ser tidas em conta tanto na interpretação dos resultados como em futuras investigações. A primeira limitação identificada está relacionada com a subjetividade. Apesar de se terem tomado todas as precauções recomendadas para este tipo de investigação, os estudos de natureza qualitativa apresentam sempre alguma subjetividade na análise dos resultados e no sistema de codificação e categorização das entrevistas. A segunda limitação tem a ver com o facto de a amostra em estudo ter sido obtida por uma amostra de conveniência. Por fim, a última limitação está relacionada com o facto do estudo se concentrar apenas num setor, que apesar de ser dos mais representativos a nível nacional, não representa toda a atividade industrial.

As limitações anteriormente apresentadas podem ser um ponto de partida para futuras investigações, contribuindo assim para o desenvolvimento da literatura existente. Neste contexto, seria importante estender este estudo a uma perspetiva de comparação entre empresas que internacionalizem a sua atividade maioritariamente para o mercado europeu e organizações cuja atividade internacional esteja mais dependente de mercados não europeus. Poderia ser também interessante fazer uma investigação comparativa entre o mercado de calçado português e o setor do calçado de Itália, por exemplo, uma vez que são duas das principais potências da indústria em causa, a nível europeu.



## CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 4.1. CONCLUSÃO

A internacionalização empresarial tem-se revelado, ao longo das últimas décadas, um tema de interesse para os investigadores das áreas da gestão e do empreendedorismo. De um modo geral, os fatores que influenciam o processo de exploração têm sido alvo de várias abordagens científicas. No entanto, o *embeddedness* aparenta, tendo em conta a quantidade de estudos acerca do tema, não ter sido associado com extrema relevância ao desenvolvimento desse processo. Associando a dimensão *embeddedness* às redes de cooperação no âmbito empresarial, nomeadamente no setor do calçado, pretendeu-se compreender de que forma estas duas variáveis influenciam a internacionalização das organizações, no caso do setor de calçado, tal como acima se refere.

Através dos resultados obtidos nos estudos empíricos (capítulos II e III), responder-se-á às questões centrais desta investigação.

- i) Quais são as tendências atuais e futuras relativamente ao *embeddedness* no contexto da internacionalização empresarial?

O estudo “O *Embeddedness* no contexto da Internacionalização: uma Revisão de Literatura Sistemática”, que procura responder à primeira questão de investigação, permitiu identificar quatro *clusters* relacionados com esta temática. Enquanto o primeiro *cluster* aborda a gestão estratégica internacional, o segundo *cluster* é referente ao *networking* com parceiros nacionais, o terceiro *cluster* estuda o empreendedorismo internacional e o quarto, e último, *cluster* diz respeito à temática do comércio e das relações internacionais. Os quatro *clusters*, todos relacionados com a temática da internacionalização, apresentam uma forte ligação e complementaridade entre eles, o que significa que, de forma a examinar a preponderância da incorporação local no processo de internacionalização das empresas, deve-se prestar especial atenção à gestão estratégica multinacional além-fronteiras, ao empreendedorismo internacional e às relações e comércio internacional, uma vez que são esses os setores que mais parecem contribuir para a temática.

- ii) Qual a perspetiva das empresas do setor do calçado relativamente à preponderância do *embeddedness* e das redes de cooperação no processo de internacionalização empresarial?

Os entrevistados, responsáveis de organizações do setor de calçado, consideram que internacionalização é fundamental para as suas empresas, o que acaba por ir ao encontro daquilo que se verificou no estudo do setor: em termos percentuais, a fatia do volume de negócio das empresas de calçado a nível nacional é extremamente significativa, aproximando-se dos 100% (95%, de forma mais exata). Por outro lado, o ambiente circundante das empresas, quer seja em termos territoriais, sociais ou de redes de cooperação tem relevância no processo de internacionalização empresarial. Na ótica dos entrevistados, influencia o modo como as organizações atuam em mercados externos, tendo em conta a proximidade destas aos recursos necessários à internacionalização, as ligações culturais e sociais ao seu local de origem e, de forma extrema, o alcance que estas possam ter a redes de cooperação. Essas redes, na perspetiva dos entrevistados, têm um papel predominante não só na geração dos processos internacionais das empresas mas também após a introdução do negócio das organizações em mercados estrangeiros e, conseqüentemente, ao longo do período em que o processo se desenrole.

## 4.2. IMPLICAÇÕES

O objetivo desta Dissertação, tal como a de qualquer outro estudo científico, é facilitar implicações, teóricas e práticas, que possam contribuir não só para o desenvolvimento do domínio científica em causa, mas também da comunidade à qual se destina.

Relativamente a implicações teóricas, são várias as que podem ser destacadas. Na investigação do capítulo II, o estudo desenvolvido contribuiu para a literatura do domínio em causa permitindo mapear as investigações existentes, de forma a clarificar e a identificar tendências atuais e futuras sobre o conceito de "*embeddedness*" no contexto internacional. Além disso, possibilitou a identificação de futuras investigações nesta temática, contribuindo assim para o seu desenvolvimento. No caso do estudo do capítulo III, o estudo desenvolvido contribuiu para a literatura do âmbito em questão, nomeadamente no que se refere a uma melhor compreensão das relações domésticas no processo de internacionalização, assim como do papel do *embeddedness* e das redes no processo de internacionalização das organizações. A investigação viabilizou ainda a identificação de possíveis futuras investigações nesta matéria, contribuindo assim para o seu progresso.

No que diz respeito ao ponto de vista das implicações práticas, no caso do primeiro artigo, espera-se que o estudo contribua para estabelecer políticas públicas de promoção do *networking*, que permitam a construção de relacionamentos entre parceiros locais, quer estes sejam organizações públicas, organizações privadas, universidades, *etc.* e que possibilitem um processo de internacionalização sustentável. Espera-se ainda que o ensino dos princípios de empreendedorismo e da exploração de mercados internacionais seja reforçado ao nível do ensino superior e, para além disso, alargado a outros níveis de ensino, dada a atualidade e potencial futuro que a área apresenta. Relativamente ao artigo do capítulo III, é de esperar que este estudo contribua para ajudar os decisores políticos no que toca à criação de regulamentações locais para as organizações do setor do calçado, tendo em conta a importância do *embeddedness*, e ainda que a investigação permita demonstrar às empresas, na pessoa dos empresários responsáveis, que o desenvolvimento de negócios em rede pode trazer vantagens concretas às suas organizações.

Assim, é de esperar que esta Dissertação contribua como incentivo para iniciativas de promoção da internacionalização empresarial, nomeadamente no seio de organizações que não tenham ainda iniciado esse processo, mas também em instituições de ensino superior, que apresentam uma elevada experiência e *know-how* em educação em termos de internacionalização. As instituições públicas podem também desempenhar um papel importante, uma vez que possuem recursos que podem disponibilizar para a dinamização deste tipo de iniciativa.

Por outro lado, espera-se ainda que a investigação sirva de alerta para a preponderância que o *embeddedness*, quer seja a nível social, territorial ou na forma de redes de cooperação, sendo que caso as organizações, através da gestão de topo, se mantenham livres de preconceitos, podem beneficiar de forma óbvia dos relacionamentos que advêm dessas conexões.

#### 4.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

No desenvolvimento deste trabalho de investigação distinguiram-se algumas limitações que devem ser consideradas, tanto na análise dos resultados como em futuras investigações. De uma forma geral, esta tese de investigação apresenta como limitação o

facto de se ter baseado apenas numa indústria, concentrada num único país. Poderia ser de interesse aplicar esta investigação a outro tipo de indústria, alargando a análise a outros territórios. Sob outra perspetiva, a subjetividade também é uma limitação desta investigação, comum a ambos os estudos que compõem a investigação.

Em particular, foram identificadas limitações em cada um dos estudos empíricos apresentados em cada um dos capítulos. No caso do estudo do capítulo II, uma dessas limitações relaciona-se com a restrição do estudo a apenas uma base de dados (neste caso, *Web of Science*). Assim, o ideal seria que investigações futuras combinassem a base de dados supracitada com a base de dados *Scopus*, por exemplo, abrangendo assim um maior número de artigos. Outra limitação foi a subjetividade, uma vez que, mesmo após tomar todas as cuidados, este tipo de estudo envolve sempre alguma subjetividade, tanto na categorização dos artigos quanto na escolha de palavras-chave ou no nome adjudicado aos *clusters*, e fases seguintes. A limitação final está relacionada com a não inclusão de capítulos de livros, livros e artigos de conferências na análise inicial dos documentos.

O desenvolvimento desta investigação (capítulo II) proporcionou a identificação de algumas linhas de investigação futuras, reunidas nos 4 *clusters* distinguidos previamente, e que podem ser observadas através da Tabela 12.

**Tabela 13** – Sugestões de futuras linhas de investigação, por cluster

<i>Cluster</i>	<b>Linhas de investigação futuras</b>
<i>Cluster1</i> – Gestão Estratégica Internacional	<p>O aspeto da performance, examinando o tipo e a força dos relacionamentos em rede usados, e o impacto desses aspetos na performance internacional das organizações;</p> <p>O ambiente institucional e o contexto social, e a sua influência na criação de relacionamentos interorganizacionais;</p> <p>Os tipos de embeddedness e a forma como cada um pode influenciar a estratégia internacional das organizações;</p> <p>Performance de organizações que estabelecem departamentos específicos de GE vs. organizações que englobam a GE no seu processo de internacionalização de forma dependente.</p>
<i>Cluster2</i> – Networking com parceiros nacionais	<p>Assimetrias entre as empresas relativamente ao poder de negociação e ao peso das mesmas nas redes de relacionamentos e a influência que essas disparidades de status podem provocar;</p> <p>Associação entre as características do mercado-alvo, as características das organizações e o embeddedness das mesmas em redes locais, através de estudos quantitativos, de forma a perceber quais as melhores conjugações de organizações;</p>

	<p>Vantagens e desvantagens do networking entre empresas privadas, empresas públicas ou a combinação entre uma empresa pública e uma empresa privada.</p>
<p><i>Cluster3</i> - Empreendedorismo Internacional</p>	<p>A mediação do conhecimento para novos empreendimentos, produtos ou trocas de mercado;</p> <p>O nível individual, procurando explicar como os empreendedores usam a experiência prévia, o ambiente social, o raciocínio e a lógica para estabelecerem redes eficazes;</p> <p>O perfil do empreendedor internacional moderno, as suas características e motivações pessoais;</p> <p>Os setores que são mais, ou menos, recetivos ao empreendedorismo internacional e os fatores que determinam essa recetividade.</p>
<p><i>Cluster4</i> - Comércio e Relações Internacionais</p>	<p>O embeddedness no âmbito das trocas comerciais: racionalidade ou preponderância dos laços sociais?;</p> <p>Constrangimentos resultantes das recentes guerras de tarifas e a sua relevância no volume de comércio internacional;</p> <p>Influência que a instabilidade política mundial que se vive atualmente (e.g. conflitos Irão-EUA e Coreia da Norte-EUA) pode surtir na governança e no comércio internacional;</p> <p>O Brexit e as implicações da separação em termos comerciais e no ambiente político internacional, nomeadamente no seio da União Europeia.</p>

**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente ao segundo estudo (capítulo III), encontraram-se algumas limitações, tais como a subjetividade, assim como no estudo anterior. Mesmo tomando todas as cautelas sugeridas para este tipo de estudo, as investigações de índole qualitativa apresentam sempre alguma subjetividade na análise dos resultados e no sistema de codificação e categorização das entrevistas. Outra limitação tem a ver com o facto de a amostra em estudo ter sido obtida por uma amostra de conveniência. Por fim, a última limitação está relacionada com o facto do estudo se concentrar apenas num setor, que apesar de ser dos mais representativos a nível nacional, não representa toda a atividade industrial.

De modo a contribuir para futuras investigações, seria relevante estender este estudo a uma perspetiva de comparação entre empresas que internacionalizem a sua atividade principalmente para o mercado europeu e organizações cuja atividade internacional esteja mais dependente de mercados não europeus. Poderia ser também interessante fazer uma investigação comparativa entre o mercado de calçado português e o setor do calçado de Itália, a título de exemplo, uma vez que são duas das principais forças da indústria em causa, a nível europeu.



## REFERÊNCIAS

- Abatecola, G., Mandarelli, G., & Poggesi, S. (2013). The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management & Governance*, 17(4), 1073-1100.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?. *Journal of International Business Studies*, 47, 499-512
- Alcantara, L., Mitsuhashi, H., & Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. *Journal of International Management*, 12(4), 389-407.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks: The art and science of entrepreneurship. *Cambridge: Ballinger*.
- Al-Laham, A., & Souitaris, V. (2008). Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 567-586.
- Alon, I., Dana, L. P., & Jenkins, A. (2009). International business by SMEs: empirical findings from New Zealand. *Journal of International Business and Economy*, 10(2), 59-78.
- Altinay, M., & Hussain, K. (2005). Sustainable tourism development: a case study of North Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 272-280.
- Andersen, P. H., & Kragh, H. (2013). Managing creativity in business market relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 82-85.
- Andersson, M., & Karlsson, C. (2007). Knowledge in regional economic growth—the role of knowledge accessibility. *Industry and innovation*, 14(2), 129-149.
- Andersson, M., & Lööf, H. (2009). Learning-by-exporting revisited: The role of intensity and persistence. *Scandinavian Journal of Economics*, 111(4), 893-916.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1), 63-92.
- Andersson, U., Björkman, I., & Forsgren, M. (2005). Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, 14(5), 521-538.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic management journal*, 23(11), 979-996.
- APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association) (2019). *APICCAPS Facts and Numbers*.

<https://www.apiccaps.pt/publications/facts--numbers/126.html> (acedido em 06/07/2020).

- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11-32.
- Armitage, A., & Keeble-Allen, D. (2008). Undertaking a Structured Literature Review or Structuring a Literature Review: Tales from the Field. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(2), 103-114.
- Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of management*, 33(5), 697-723.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., & Barros, C. P. (2012). Internationalization and performance of retail firms: a Bayesian dynamic model. *Journal of Retailing*, 88(2), 191-205.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Ayoub, P. M. (2015). Contested norms in new-adopter states: International determinants of LGBT rights legislation. *European Journal of International Relations*, 21(2), 293-322.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Bathelt, H., & Schuldt, N. (2010). International trade fairs and global buzz, part I: Ecology of global buzz. *European Planning Studies*, 18(12), 1957-1974.
- Beckert, J. (2003). Economic sociology and embeddedness: how shall we conceptualize economic action?. *Journal of economic issues*, 37(3), 769-787.
- Benington, J. (2001). Partnerships as networked governance? Legitimation, innovation, problem solving and co-ordination. *Geddes, M. and Benington, J., (eds)*.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. London: Pearson.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* 6th edition. *Pearson: California*.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of international Business studies*, 9(1), 33-46.
- Boehe, D. (2013). Collaborate at home to win abroad: How does access to local network resources influence export behavior?. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 167-182.
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of business research*, 56(12), 1031-1042.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.
- Bovet, D.M., & Martha, J. (2000). *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*. New York: Mercer Management Consulting.

- Brandão, F., Breda, Z., & Costa, C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 219–230.
- Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. *Research in politics and society*, 4(1), 295–323.
- Bridge, J., & Peel, M. J. (1999). A study of computer usage and strategic planning in the SME sector. *International Small Business Journal*, 17(4), 82–87.
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small- and medium-sized enterprises: the theoretical background. In *The multinational enterprise* (pp. 24–45). Palgrave Macmillan, London.
- Buckley, P. J. (1994). International Business Versus International Management? International Strategic Management from the View of point of Internalisation Theory. *Journal of the Economics of Business*, 1(1), 95–104.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539–561.
- Buckley, P. J. (2014). Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, 22(3), 227–245.
- Burpitt, W. J., & Rondinelli, D. A. (2000). Small firms' motivations for exporting: To earn and learn? *Journal of Small Business Management*, 38(4), 1.
- Burt, S., Johansson, U., & Dawson, J. (2017). Dissecting embeddedness in international retailing. *Journal of Economic Geography*, 17(3), 685–707.
- Carvalho, M. C. M. (1989). *Construindo o saber—Metodologia científica: Fundamentos e técnicas*. 2. ed. Campinas: Papirus.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16.
- Chen, H., & Chen, T. J. (1998). Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of international business studies*, 29(3), 445–467.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1–29.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2008). Role of inter-organizational networks and interpersonal networks in an industrial district. *Regional Studies*, 42(2), 175–187.
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916–923.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16–30.

- Contractor, F. J. (2012). Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques. *Global Strategy Journal, 2*(4), 318–331.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review, 39*(3), 223–256.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research, 209, 240.*
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies, 47*(6), 1154–1191.
- Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I., & Moffett, H. M. (1999). *International Business*. New York.
- Dacin, M. T., Beal, B. D., & Ventresca, M. J. (1999). The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management, 25*(3), 317–356.
- Dana, L. P. (2001). Networks, internationalization & policy. *Small Business Economics, 16*(2), 57–62.
- De Jong, G., & van Houten, J. (2014). The impact of MNE cultural diversity on the internationalization–performance relationship: theory and evidence from European multinational enterprises. *International Business Review, 23*(1), 313–326.
- Diógenes, E. (2005). Metodologia e epistemologia na produção científica. UFAL.
- Dong, M. C., Zeng, F., & Su, C. (2019). Network embeddedness as a dependence–balancing mechanism in developing markets: differential effects for channel partners with asymmetric dependencies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 47*(6), 1064–1084.
- Dunning, J. H. (1988). The theory of international production. *The International Trade Journal, 3*(1), 21–66.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley. Reading.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review, 14*(4), 532–550.
- Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., & Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon, 5*(11), [e02688].
- Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development, 23*(7–8), 549–574.

- Fernhaber, S. A., Mcdougall-Covin, P. P., & Shepherd, D. A. (2009). International entrepreneurship: leveraging internal and external knowledge sources. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 297-320.
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). *Negócios internacionais: e internacionalização para as economias emergentes*. Lidel. Lisboa.
- Firth, R., & Ghauri, P. N. (2010). Multinational enterprise acquisitions in emerging markets: linkage effects on local firms. *European Journal of International Management*, 4(1-2), 135-162.
- Fletcher, R., & Barrett, N. (2001). Embeddedness and the evolution of global networks: an Australian case study. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 561-573.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. Sage. London.
- Frasquet, M., Dawson, J., Calderón, H., & Fayos, T. (2018). Integrating embeddedness with dynamic capabilities in the internationalisation of fashion retailers. *International Business Review*, 27(4), 904-914.
- Fu, W., & Larbi, F. O. (2020). Hans de Wit, Jocelyne Gacel-Ávila, Elspeth Jones & Nico Jooste: The globalization of internationalization: emerging voices and perspectives. Routledge, Oxon and New York.
- Goldstein, J. L., Rivers, D., & Tomz, M. (2007). Institutions in International Relations: Understanding the Effects of the GATT and the WTO on World Trade. *International Organization*, 61(1), 37-67.
- Grandinetti, R., & Rullani, E. (1994). Sunk internationalisation: small firms and global knowledge. *Revue d'économie industrielle*, 67(1), 238-254.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. *Networks and organizations: Structure, form, and action*, 25-56.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenaway, D., & Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *The Economic Journal*, 117(517), 134-161.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 187-205.
- Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-214.
- Heidenreich, M. (2012). The social embeddedness of multinational companies: a literature review. *Socio-Economic Review*, 10(3), 549-579.

- Hess, M. (2004). 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in human geography*, 28(2), 165–186.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257–277.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Pearson Education. Essex, England.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Hossain, M. A. (2015). Impact of International Relations in Trade & Development from Bangladesh Perspective. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies*, 2(12), 29–42.
- Hsueh, J. T., Lin, N. P., & Li, H. C. (2010). The effects of network embeddedness on service innovation performance. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1723–1736.
- Huggins, R., & Johnston, A. (2009). Knowledge networks in an uncompetitive region: SME innovation and growth. *Growth and Change*, 40(2), 227–259.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103–128.
- Inouye, T. M., Joshi, A. M., Hemmatian, I., & Robinson, J. A. (2019). Counteracting Globalization's Skeptics: How Diasporas Influence the Internationalization Preferences of Minority Entrepreneurs' Firms. *Global Strategy Journal*, 10(1), 123–173.
- Jack, R., As-Saber, S., & Edwards, R. (2015). Service embeddedness and its role in a firm's internationalisation process. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(3), 346–369.
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4).
- Johannisson, B., Ramírez-Pasillas, M., & Karlsson, G. (2002). The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 297–315.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems—a network approach", in Hood, N. and Vahlne, J.E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, NY, pp. 287–314.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Knowledge, networks and power* (pp. 111–132). Palgrave Macmillan, London.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411–1431.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. *Journal of management studies*, *12*(3), 305–323.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, *22*(4), 911–945.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, *36*(3), 284–303.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of small business management*, *36*(1), 44.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H. L., Moore, B., & Wilkinson, F. (1998). Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, *11*(4), 327–342.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, *35*(3), 600–633.
- Kim, S., & Skvoretz, J. (2013). Structural embeddedness, uncertainty, and international trade. *International Journal of Comparative Sociology*, *54*(2), 124–143.
- Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, *26*(6), 388–399.
- Klyver, K., & Hindle, K. (2007). The role of social networks at different stages of business formation. *Small Enterprise Research*, *15*(1), 22–38.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, *35*(2), 124–141.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, *51*(1), 93–102.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, *20*(4), 440–453.
- Korsakienė, R., & Baranauskienė, A. (2011). Factors impacting sustainable internationalization: a case of multinational company. *Journal of security and sustainability issues*, *1*, 53–62.
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, *11*(3), 691–716.
- Lane, C. (1998). European companies between globalization and localization: a comparison of internationalization strategies of British and German MNCs. *Economy and Society*, *27*(4), 462–485.
- Lattermann, C., Alon, I., Spigarelli, F., & Marinova, S. T. (2017). Dynamic embeddedness in Chinese firm internationalization. *Thunderbird International Business Review*, *59*(4), 547–559.

- Lehrer, M. A., Schlegelmilch, B. B., & Behnam, M. (2009). Competitive advantage from exposure to multiple national environments: The induced internationalization of born-multidomestic firms. *European Journal of International Management*, 3(1), 92-110.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Leppäaho, T., Chetty, S., & Dimitratos, P. (2018). Network embeddedness in the internationalization of biotechnology entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(5-6), 562-584.
- Li, J., Liu, Y., & Cao, J. (2017). Effects of overseas network embeddedness and relationship learning on internationalization performance. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20(6-7), 1581-1586.
- Li, Y. & Guohui, Sun & Eppler, Martin. (2010). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. *Handbook of Research on Strategy Process*.
- Lin, Z., Peng, M. W., Yang, H., & Sun, S. L. (2009). How do networks and learning drive M&As? An institutional comparison between China and the United States. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1113-1132.
- Lobo, C. A., Fernandes, C. I., Ferreira, J. J., & Peris-Ortiz, M. (2020). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets. *European Journal of International Management*, 14(4), 617-639.
- Lobo, C. A., Ferreira, A. T., Cordeiro, S. A., & Costa-Lobo, C. (2017). Enhancing factors of business internationalization: A model for portuguese smes. In *11th annual International Technology, Education and Development Conference*.
- López, N., & Martín, J. Y. L. G. (2007). La dirección estratégica de la empresa. *Teoría y aplicaciones*, Editorial Aranzadi, 4ª edición.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Mainela, T., & Puhakka, V. (2008). Embeddedness and networking as drivers in developing an international joint venture. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 17-32.
- Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2009). Innovation, networking and complementarity: Evidence on SME performances for a local economic system in North-Eastern Italy. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 567-597.
- Marano, V., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Spadafora, E., & van Essen, M. (2016). Home country institutions and the internationalization-performance relationship: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 42(5), 1075-1110.
- Masciarelli, F., Laursen, K., & Prencipe, A. (2010). Trapped by over-embeddedness: the effects of regional social capital on internationalization. *DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies*.
- Matlay, H., Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- McGovern, P. (2002). Globalization or internationalization? Foreign footballers in the English league, 1946-95. *Sociology*, 36(1), 23-42.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118.
- Methorst, R., Roep, D., Verstegen, J., & Wiskerke, J. S. (2017). Three-fold embedding: Farm development in relation to its socio-material context. *Sustainability*, 9(10), 1677.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of management studies*, 48(2), 235-252.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.
- Mutombo, E. (2013). A bird's-eye view on the EC environmental policy framing: Ten years of Impact assessment at the commission. In *International Conference on Public Policy* (Vol. 1).
- Navazeni, B., & Sattari, B. (2015). Studying the effect of information technology and social networks on international entrepreneurial business (Case study: nontechnology companies). *Journal of Current Research in Science*, 3(4), 45.
- Nell, P. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2011). The MNC as an externally embedded organization: An investigation of embeddedness overlap in local subsidiary networks. *Journal of World Business*, 46(4), 497-505.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Nunes, C., Guimarães, E., Almeida, F., Campos, L., Pinheiro Alves, R., Santos, S. & Dores, V. (2019). Retrato do Sector do Calçado em Portugal. Tema Económico 79. Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia.
- Odediran, S. J., & Windapo, A. O. (2018). Risk-based entry decision into African construction markets: A proposed integrated model. *Built Environment Project and Asset Management*, 8(1), 91-111.
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). *Internationalization of SMEs*. Flanders DC.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization science*, 15(1), 5-21.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L., & van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1178-1195.
- Perren, L., & Ram, M. (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research: mapping boundaries and perspectives. *International small business journal*, 22(1), 83-101.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of international Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488.
- Polani, K. (1944). *The great transformation: the political and economic origins of our time*. New York: Rinehart.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Prashantham, S., & Dhanaraj, C. (2010). The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. *Journal of management studies*, 47(6), 967-994.
- Propri, L. D., Menghinello, S., & Sugden, R. (2008). The internationalisation of production systems: embeddedness, openness and governance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(6), 493-515.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.
- Rašković, M. (2014). Misunderstanding embeddedness: a response to Ferraris' rethinking multiple embeddedness. *The Multinational Business Review*, 22(2), 139-154.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2012). Global business networks and cooperation within supply chain as a strategy for high-tech companies' growth. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(1), 35-51.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2014). Companies' simultaneous embeddedness in local, international and global networks—a conceptualisation from the perspective of local enterprises and their degree of internationalisation. *Poznan University of Economics Review*, 14(1), 31-47.

- Ren, H., Gray, B., & Kim, K. (2009). Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?. *Journal of management*, 35(3), 805–832.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45–53.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *MIR: Management International Review*, 43(1), 63–83.
- Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of international market entry strategy on export performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53–70.
- Safa, M. (2018). International Entrepreneurship Orientation and Internationalization of Engineer-Entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 369–384.
- Sally, R. (1994). Multinational enterprises, political economy and institutional theory: domestic embeddedness in the context of internationalization. *Review of international political economy*, 1(1), 161–192.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914–933.
- Schmid, S. (2018). Strategies of internationalization: An overview. In *Internationalization of Business* (pp. 1–25). Springer, Cham.
- Schneider, S. (2009). Territorio, ruralidade e desenvolvimento. *Org.). Las Configuraciones de los Territorios Rurales en el Siglo XXI*, 1, 67–108.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2009). How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation. *International Business Review*, 18(5), 509–522.
- Sedzinauskiene, R., Sekliuckiene, J., & Zucchella, A. (2019). Networks' Impact on the Entrepreneurial Internationalization: A Literature Review and Research Agenda. *Management International Review*, 59(5), 779–823.
- Sekliuckienė, J., & Mačiulskaitė, S. (2013). Internationalization decision of a born global: the case of information technology companies. *Socialiniai mokslai*, (2), 17–26.
- Sigfusson, T., & Harris, S. (2013). Domestic market context and international entrepreneurs' relationship portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243–258.
- Simmie, J. (2004). Innovation and clustering in the globalised international economy. *Urban studies*, 41(5–6), 1095–1112.
- Simoni, M., & Caiazza, R. (2012). Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(3), 319–336.
- Tacconelli, W., & Wrigley, N. (2009). Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. *Economic Geography*, 85(1), 49–73.

- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257–281.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Public–private partnerships in the health care sector: a systematic review of the literature. *Public Management Review*, 17(2), 236–261.
- Tsutsui, K., & Wotipka, C. M. (2004). Global civil society and the international human rights movement: Citizen participation in human rights international nongovernmental organizations. *Social Forces*, 83(2), 587–620.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341–358.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674–698.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102.
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2009). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Waltman, L., Van Eck, N. J., & Noyons, E. C. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629–635.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of international marketing*, 4(3), 11–28.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34–55.
- Weterings, A., & Ponds, R. (2009). Do regional and non-regional knowledge flows differ? An empirical study on clustered firms in the Dutch life sciences and computing services industry. *Industry and Innovation*, 16(1), 11–31.
- White, G. O., Guldiken, O., Hemphill, T. A., He, W., & Khoobdeh, M. S. (2016). Trends in international strategic management research from 2000 to 2013: text mining and bibliometric analyses. *Management International Review*, 56(1), 35–65.
- Wright, R. W., & Ricks, D. A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687–701.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International business review*, 11(3), 279–304.
- Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. *Strategic management journal*, 18(6), 439–463.

- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.
- Zhao, Z., Anand, J., & Mitchell, W. (2005). A dual networks perspective on inter-organizational transfer of R&D capabilities: international joint ventures in the Chinese automotive industry. *Journal of Management Studies*, 42(1), 127-160.
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690.
- Zhu, H., Hitt, M. A., & Tihanyi, L. (2006). The Internationalization of SMES in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 1-26.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

## APÊNDICES

### Guião de Entrevista a Empresas

Esta entrevista decorre no âmbito do desenvolvimento da tese de Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Porto, subordinada ao tema: "O Papel do *Embeddedness* e das Redes de Cooperação no Processo de Internacionalização".

Os dados serão usados apenas para uma investigação científica. Não existem respostas "certas ou erradas" devendo responder apenas de acordo com o que são efetivamente as práticas da Empresa.

#### 1ª Parte

##### Identificação do Entrevistado

- Género:
- Idade:
- Formação académica:
- Cargo na empresa:
- Anos ao serviço da empresa:

##### Caracterização da Empresa

- Localização da empresa:
- Ano de início da atividade:
- Nº de colaboradores:
- Segmento de mercado:
- Do volume de faturação, qual a percentagem respeitante a exportação:
- Principais mercados de exportação (em percentagem):

#### 2ª Parte

##### Processo de Internacionalização

- Na sua opinião, a internacionalização é importante para o desenvolvimento das empresas? De que forma?
- Em que ano e para que país a sua empresa iniciou o processo de internacionalização? Porquê?
- Quais foram as razões que levaram à internacionalização da sua empresa?
- Quando a empresa escolhe um país para internacionalizar quais são os critérios que tem em atenção?
- Quais são os mercados para onde a sua empresa se internacionalizou? Porquê?
- Quais são as principais estratégias utilizadas pela sua empresa para entrar no mercado de determinado país? Porquê?
- Quais são as principais barreiras encontradas pela empresa durante o processo de internacionalização?
- Quais foram as mais-valias da internacionalização para a sua empresa? Porquê?
- A internacionalização veio trazer vantagens competitivas à sua empresa em relação à concorrência? De que forma/Como?

### Internacionalização em Rede

- Qual é a sua opinião sobre o trabalho em rede?
- Habitualmente a empresa internacionaliza a sua atividade de forma isolada ou através de redes/parcerias? Porquê/Qual a razão?
- Pode dar um exemplo de terem trabalhado em rede/parceria para internacionalizar?
- No caso de recorrer às redes/parcerias:
  - Essas redes/parcerias são formais ou informais? Porquê?
  - Por norma, são constituídas por empresas locais, nacionais, internacionais? Porquê?
  - Por norma, costuma fazer parcerias com empresas concorrentes, fornecedores ou clientes? Porquê?
- Quais são, na sua opinião, as principais vantagens e desvantagens da internacionalização em rede/parceria?

### Dimensões do *Embeddedness* (enraizamento das organizações no meio em que estão inseridas)

- Sente que a empresa está fortemente ligada ao seu local de origem?
  - A nível social? De que forma?
  - A nível de negócios? De que forma?
  - A nível territorial? De que forma?
- O território onde a empresa está localizada teve influência no seu processo de internacionalização?
- A envolvente social onde a empresa está localizada teve influência no seu processo de internacionalização?
- As redes de contactos da empresa tiveram influência no seu processo de internacionalização?
- As ligações com o seu local de origem podem ser impeditivas, ou desencorajadoras, no que toca à exploração de oportunidades internacionais? Porquê?
- Podem, por outro lado, as ligações domésticas facilitar a internacionalização, através de *joint ventures* com parceiros nacionais, por exemplo? De que forma?

## Guião de Entrevista a Associações Empresariais

Esta entrevista decorre no âmbito do desenvolvimento da tese de Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Porto, subordinada ao tema: "O Papel do *Embeddedness* e das Redes de Cooperação no Processo de Internacionalização".

Os dados serão usados apenas para uma investigação científica. Não existem respostas "certas ou erradas" devendo responder apenas de acordo com o que são efetivamente as práticas da Associação.

### 1ª Parte

#### Identificação da Associação

- Nome da Associação:
- Ano de Fundação:
- Localização:
- Nº de Colaboradores:
- Nº de Associados:
- Pessoa de Contacto:
  - ✓ Idade:
  - ✓ Habilitações Académicas e Área de Formação:
  - ✓ Cargo:
  - ✓ Contacto:

### 2ª Parte

#### Processo de Internacionalização

- Na sua opinião, a internacionalização é importante para o desenvolvimento das empresas? De que forma?
- Em que ponto do seu desenvolvimento e para que países as empresas iniciam habitualmente o seu processo de internacionalização? Porquê?
- Quais são as principais razões que levam à internacionalização das empresas?
- Quando escolhem um país para internacionalizar, quais são os principais critérios que as empresas têm em atenção?
- Quais são os mercados para onde as empresas habitualmente se internacionalizam? Porquê?
- Quais são as principais estratégias utilizadas pelas empresas para entrar num determinado país? Porquê?
- Quais são as principais barreiras que as empresas encontram durante o processo de internacionalização?
- Quais são as mais-valias da internacionalização para as empresas? Porquê?
- A internacionalização empresarial traz vantagens competitivas em relação à concorrência, na ótica das organizações?

#### Internacionalização em Rede

- Qual a sua opinião sobre o trabalho em rede?
- Habitualmente as empresas internacionalizam a sua atividade de forma isolada ou através de redes/parcerias? Porquê/Qual a razão?
- Quando as empresas recorrem às redes/parcerias:

- Essas redes/parcerias são formais ou informais? Porquê?
- Por norma, são constituídas por empresas locais, nacionais, internacionais? Porquê?
- Por norma, costumam fazer parcerias com empresas concorrentes, fornecedores ou clientes? Porquê?
- Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens da internacionalização em rede/parceria?

**Dimensões do *Embeddedness* (enraizamento das organizações no meio em que estão inseridas)**

- Sente que as empresas estão fortemente ligadas ao seu local de origem?
  - A nível social? Porquê?
  - A nível de negócios? Porquê?
  - A nível territorial? Porquê?
- O território onde as empresas estão localizadas tem influência no seu processo de internacionalização?
- A envolvente social onde as empresas estão localizadas tem influência no seu processo de internacionalização?
- As redes de contactos das empresas têm influência no seu processo de internacionalização?
- As ligações com o seu local de origem podem ser impeditivas, ou desencorajadoras, no que toca à exploração de oportunidades internacionais? Porquê?
- Podem, por outro lado, as ligações domésticas facilitar a internacionalização, através de *joint ventures* com parceiros nacionais, por exemplo? De que forma?