



Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica

Nuno Manuel Cidade Moura Baptista

Orientado pela Professora Doutora Maria Clara Ribeiro

S. Mamede de Infesta, Novembro de 2014

RESUMO

As empresas de base tecnológica (EBTs), cuja intersecção entre empreendedorismo, inovação e internacionalização promovem novos entendimentos teóricos das dinâmicas económicas contemporâneas de actuação internacional, constituem-se como objecto de crescente interesse. Numa conjuntura de progressiva globalização, a externalização de actividades surge como uma estratégia de crescimento, determinada por paradigmas organizacionais cuja influência afecta o grau de extensão da internacionalização, variável dependente do nosso estudo e atributo mensurável da criação de valor nas operações internacionais.

Com o apoio empírico procedente da revisão da literatura, identificamos as variáveis e as hipóteses/questões de investigação que serviram de base ao desenvolvimento do modelo conceptual e do questionário usado para recolha de dados primários utilizados no nosso trabalho. Aplicando uma abordagem metodológica quantitativa, estudamos a influência que factores afectos ao ambiente externo, ambiente interno e relacionados com a equipa de gestão, exercem no grau de internacionalização de organizações de base tecnológica que operam em Portugal. A estruturação do modelo resultou na elaboração de sete constructos, que totalizam 39 afirmações, cujo tratamento estatístico revela evidências que permitem enquadrar o modo como tais factores influem naquela variável. Simultaneamente, a análise dos resultados permite contextualizar as empresas do nosso estudo no âmbito da teoria das redes, confirmar a influência da curva da experiência no processo de internacionalização e perspectivar uma tendência de integração das empresas incluídas na nossa amostra no fenómeno das *born global*.

No contexto actual, de alteração gradativa e irreversível do ambiente dos negócios, a combinação de recursos, capacidades e competências, com o objectivo de criar e capturar valor, implica uma melhor distribuição dos elementos que suportam as estratégias competitivas e organizacionais. Pela adopção de uma abordagem sistémica do processo de internacionalização de EBTs, procuramos neste trabalho explorar modelos de interacção económica, conexões e interdependências, visando contribuir para a definição de estratégias que permitam desenvolver os recursos e capacidades relevantes para um desempenho superior em mercados externos.

Palavras-chave: Empresas de Base Tecnológica, Internacionalização, Modelo de Regressão Linear, Questionários e Respostas Psicométricas - Escalas de *Likert*.

RESUMEN

Las empresas de base tecnológica, cuya intersección entre emprendedurismo, innovación y internacionalización promueven nuevas comprensiones teóricas de las dinámicas económicas contemporáneas en las operaciones internacionales, se constituyen a sí mismas como objeto de creciente interés. En una coyuntura de progresiva globalización, la externalización de actividades surge como una estrategia de crecimiento, determinada por paradigmas organizacionales cuya influencia afecta el grado de extensión de la internacionalización, variable dependiente en nuestro estudio y atributo mensurable de creación de valor en las operaciones internacionales.

Con apoyo empírico procedente de la revisión de la literatura, identificamos las variables e hipótesis/cuestiones de investigación que han sustentado el desarrollo del modelo conceptual y el cuestionario usado para recoger los datos primarios utilizados. Haciendo uso de un enfoque cuantitativo, se estudió la influencia que factores relacionados con el ambiente externo, ambiente interno y relacionados con el equipo de gestión, ejercen en el grado de internacionalización de organizaciones de base tecnológica que operan en Portugal. La estructuración del modelo resultó en la elaboración de siete constructos, que totalizan 39 afirmaciones, cuyo tratamiento estadístico revela evidencias que permiten encuadrar cómo estos factores influyen en esa variable. Simultáneamente, el análisis de los resultados permite contextualizar las empresas de nuestro estudio en el contexto de la teoría de las redes, confirmar la influencia de la curva de experiencia en el proceso de internacionalización y perfilar una tendencia de integración de las empresas incluidas en nuestra muestra en el fenómeno de las *born global*.

En el actual contexto, de cambio gradual e irreversible en el entorno empresarial, la combinación de recursos, habilidades y competencias, con el fin de crear y capturar valor implica una mejor distribución de los elementos que apoyan las estrategias competitivas y organizativas. A través de la adopción de un enfoque sistémico del proceso de internacionalización de las empresas de base tecnológica, buscamos en este trabajo explorar modelos de interacción económica, sus conexiones e interdependencias, con el fin de contribuir a la definición de estrategias que permitan el desarrollo de los recursos y capacidades que son relevantes para un rendimiento superior en los mercados externos.

Palabras clave: Empresas de Base Tecnológica, Internacionalización, Modelo de Regresión lineal, Cuestionarios y Respuestas Psicométricas - Escalas de *Likert*.

ABSTRACT

Technology-based companies, whose intersection between entrepreneurship, innovation and internationalization promote new theoretical understandings of contemporary economic dynamics in international operations, constitute themselves as object of an increasing interest. In an environment of progressive globalization, externalization of activities emerges as a growth strategy, determined by organizational paradigms whose influence affects the degree of internationalization extension, dependent variable of our study and a measurable attribute of value creation in international operations.

With empirical support from the literature review, we have identified the investigation variables and hypotheses/questions that underpinned the development of our conceptual model and questionnaire, used to collect primary data for our work. By applying a quantitative approach, we have studied the influence of factors related to the external environment, internal environment and related to the management team, engaged in the degree of internationalization of technology-based organizations operating in Portugal. The structuring of the model resulted in the development of seven constructs, totaling 39 statements, that by means of statistical treatment reveals evidences that allows framing how such factors influence that variable. Simultaneously, the analysis of the results allows to contextualize the companies of our study within the networks theory, confirm the influence of the experience curve in the internationalization process and outline a trend of integration of the companies included in our sample in the born global phenomenon.

In the current context, of gradual and irreversible change in the business environment, the combination of resources, skills and competences, for the purpose of create and capture value, implies a better distribution of elements that support the competitive and organizational strategies. Through the adoption of a systemic approach to technology-based firms internationalization process, we seek to explore in this work interactions between economical models, its connections and interdependencies, in order to contribute to the definition of strategies that enable the development of resources and capabilities that are relevant for a superior performance in foreign markets.

Keywords: Technology-based Companies, Internationalization, Linear Regression Model, Questionnaires and Psychometric Responses - Likert Scales.

Aos meus pais, que me deram a vida,
e à minha esposa, que lhe atribui significado

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de expressar uma profunda gratidão à minha orientadora, Professora Clara Ribeiro não só pelo seu apoio, incentivo e orientação, mas também pela sua paciência e disponibilidade.

Gostaria também de agradecer à Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto, o meu local de trabalho, por me proporcionar a oportunidade de participar neste curso de mestrado.

Finalmente, quero agradecer à minha esposa, Maria Brandão, por todo seu amor, carinho e compreensão, e à minha maravilhosa família, a quem devo tudo o que sou.

ACRÓNIMOS E SÍMBOLOS

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
CAE	Classificação das Actividades Económicas
EBT	Empresa de Base Tecnológica
EMN	Empresa Multinacional
IBC	<i>International Business Competence</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDC	<i>International Data Corporation</i>
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISCAP	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
PME	Pequena e Média Empresa
SCIE	Sistema de Contas Integradas das Empresas

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Resumen	iii
Abstract	v
Agradecimentos	ix
Acrónimos e Símbolos	xi
Índice Geral.....	xiii
Índice de Figuras e Tabelas	xv
Capítulo 1 Introdução	1
1.1 Motivação	2
1.2 Objectivos	3
1.3 Trabalho Relacionado	3
1.4 Organização do Estudo	5
Capítulo 2 Enquadramento Teórico.....	7
2.1 Determinantes Macroeconómicos e Microeconómicos da Internacionalização	8
2.2 Teorias Económicas e Comportamentais da Internacionalização.....	10
2.3 O Fenómeno das Born Global	13
2.4 Formas de Internacionalização	15
2.5 Estratégias de Internacionalização	18
2.6 Caracterização de Empresas de Base Tecnológica.....	20
2.7 Sumário.....	20
Capítulo 3 Aplicações Empíricas.....	23
3.1 Metodologia.....	24

3.1.1	Classificação da Pesquisa	24
3.1.2	Construção do questionário e variáveis adoptadas	25
3.1.3	Delimitação do Estudo: População e Amostra Seleccionadas	31
3.2	Análise dos Resultados.....	32
3.2.1	Instrumento.....	33
3.2.2	Metodologia	33
3.2.3	Caracterização da Amostra	34
3.2.4	Relação entre Dimensões do Estudo.....	39
3.2.5	Teste do modelo operacional e das hipóteses de investigação	41
3.3	Sumário.....	45
Capítulo 4	Conclusões.....	47
4.1	Principais Resultados e Contribuições da Dissertação.....	47
4.1.1	Súmula da matriz teórica do trabalho enquadrada na revisão da literatura para o sector em estudo	48
4.1.2	Sinopse interpretativa da aplicação empírica desenvolvida na dissertação	49
4.2	Limitações do Estudo e Linhas de Investigação Futuras.....	55
Apêndice I	- Análise Multivariada: Análise Factorial.....	57
Apêndice II	- Convite à Participação no Questionário.....	65
Apêndice III	- Questionário	67
Referências Bibliográficas	73

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Tabela 3.1: Resumo e sistematização dos diferentes constructos utilizados no modelo de investigação	29
Figura 3.2: Modelo operacional e hipóteses de investigação.....	30
Tabela 3.3: Empresas com facturação internacional, referentes aos CAE rev3 das classes 61, 62 e 63	32
Tabela 3.4: Forma jurídica das empresas	34
Figura 3.5: Gráfico representativo da forma jurídica das empresas.....	34
Tabela 3.6: Ano de fundação das empresas.....	35
Figura 3.7: Gráfico representativo do ano de fundação das empresas.....	35
Tabela 3.8: Diferença entre ano de fundação	35
Figura 3.9: Gráfico representativo da diferença entre ano de fundação das empresas e ano da primeira actividade no exterior	35
Tabela 3.10: Percentagem de facturação internacional comparativamente à facturação global	36
Figura 3.11: Gráfico representativo da percentagem.....	36
Tabela 3.12: Dimensão das empresas	36
Figura 3.13: Gráfico representativo da dimensão das empresas	36
Tabela 3.14: Comparação entre percentagem de facturação internacional face à facturação global e tamanho das organizações	37
Tabela 3.15: Comparação entre percentagem de facturação internacional face à facturação global e formas de operação externa.....	37
Tabela 3.16: Formas de operação externa.....	38
Tabela 3.17: Teste de <i>Pearson</i> – Correlação entre variáveis independentes	39
Tabela 3.18: Resumo do modelo de regressão linear	41
Tabela 3.19: Regressão linear – variável dependente e <i>Score</i> total individualizado das variáveis independentes	42
Tabela 3.20: Teste de <i>Mann-Whitney</i> - factores externos que dificultam a adopção de estratégias de internacionalização.....	43
Tabela 3.21: Valores médios das respostas para as questões B12.4 e B12.4 com divisão amostral por ano de internacionalização.....	43
Tabela 3.22: Matriz de Proximidade – Correlação de <i>Pearson</i>	44
Tabela 3.23: Estatísticas de confiabilidade (Alfa de <i>Cronbach</i>)	57

Tabela 3.24: Teste de KMO e Bartlett.....	58
Figura 3.25: Análise Factorial – <i>Scree Plot</i> com rotação <i>Varimax</i>	59
Tabela 3.26: Análise Factorial com Rotação <i>Varimax</i>	59
Tabela 3.27: Matriz de componentes com Rotação <i>Varimax</i>	62

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A internacionalização das organizações ocorre actualmente num ambiente de redução de fronteiras (geográficas, culturais e legais), sendo fomentada por diversos factores (internos e externos), com origens micro e macroeconómicas. Tais determinantes influem no processo de externalização, que associados a diferenciais distintos de motivações económicas e comportamentais sugerem que não existe um único método de internacionalizar, mas antes, diversas formas que se complementam com o objectivo de melhorar a competitividade, maximizar a eficiência e incrementar o valor das organizações.

O processo de internacionalização de EBTs assenta quase invariavelmente numa estratégia de elevada diferenciação, como condição de afirmação de valor. O progresso tecnológico e as especializações crescentes dos mercados promovem técnicas e padrões de internacionalização, cujo estudo justifica o trabalho desenvolvido nesta dissertação. É nossa intenção procurar interacções entre modelos explicativos e estratégias de gestão, procedendo à identificação de factores influentes na performance de exploração de mercados externos, que enquadrem o processo de internacionalização de empresas que integrem o segmento em apreço e que exerçam actividade em Portugal.

Neste capítulo apresentamos esta dissertação, o respectivo tema e as razões que despertaram o nosso interesse. Começamos com as motivações que nos levaram à prossecução

desta linha de investigação na Secção 1.1. Os objectivos estão descritos na Secção 1.2. Na Secção 1.3 é apresentada uma visão geral dos trabalhos relacionados, representativos do estado da arte. Finalmente, a Secção 1.4 expõe a forma como este documento se encontra organizado.

1.1 Motivação

Tradicionalmente, inovação e internacionalização são de forma tendencial consideradas como opções alternativas e distintas de crescimento, ocorrendo ocasionalmente no caso da inovação e de modo incremental na internacionalização [Ansoff, 1957]. Na actualidade, com ênfase para as jovens empresas de base tecnológica, observa-se a existência de alterações ao paradigma, em que o processo de internacionalização surge caracterizado pela descontinuidade, onde os atributos das organizações, das indústrias e do ambiente em que se inserem se sobrepõem a pressupostos como o da distância psíquica e do gradualismo como resposta à incerteza e ao risco [da Rocha, 2010], inter-relacionado com a inovação, intrínseco à estratégia inicial de formação da empresa e subordinado a características comportamentais conexas ao empreendedorismo [Mathews & Zander, 2007]. Esta realidade ocorre dissociada neste tipo de organizações do modelo clássico desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977), também conhecido como o modelo de Uppsala, determinado por um processo lento e reactivo de internacionalização. Em empresas de base tecnológica, porque costumam operar globalmente [Kuemmerle, 2005], tendo que integrar cadeias de fornecimento também elas globais [Katz, Safranski & Khan, 2003], a expansão internacional não é habitualmente um desenvolvimento natural que se segue à expansão doméstica num modelo clássico do ciclo de vida das organizações, mas uma estratégia de crescimento chave [Coviello & McAuley, 1999]. Esta dissonância com os factores explicativos apresentados pelas teorias tradicionais de internacionalização, que revelam limitações para explicar este fenómeno naquele tipo de empresas [Knight & Kim, 2009], propiciam a percepção das EBTs como “novas espécies de negócios internacionais”. Tal conceptualização fomenta o desenvolvimento de novas abordagens teóricas como forma de sedimentar a polissemia de definições resultante das novas perspectivas surgidas a partir do cruzamento entre internacionalização e inovação, à qual se associa uma dependência significativa de factores intrínsecos às empresas, às estratégias desenvolvidas, a acordos de cooperação, à rede de contactos e a factores comportamentais ligados à equipa de gestão [Crick & Jones, 2000].

A evidência empírica da existência de casos contrastantes, que pela exploração de formatos híbridos de operação ligadas ao empreendedor e às equipas de gestão de EBTs, à definição do seu modelo de negócio e à articulação destas organizações com os ambientes interno

e externo, se distinguem das formulações teóricas dos modelos clássicos de internacionalização, constitui-se como motivação primária do trabalho desenvolvido. É relevante estudar as áreas de tomada de decisão estratégica necessárias para uma abordagem sistémica da gestão, capaz de reflectir a natureza holística dos processos de internacionalização que caracterizam as EBTs, considerando as sinergias ligadas ao empreendedorismo, à inovação e à internacionalização, como processos profundamente interligados.

1.2 Objectivos

Com este trabalho pretende-se, fazendo uso de um modelo de investigação com recurso a medidas estatísticas de tendência central, de dispersão, análise factorial e do modelo de regressão linear, estimar em que medida cada uma das variáveis independentes (factores externos, factores internos e factores relacionados com a equipa de gestão) captam e explicam a dinâmica da internacionalização das empresas de base tecnológica que exerçam actividade em território português. É nossa intenção proceder à caracterização das EBTs que integram a amostra recolhida relativamente aos seus processos de internacionalização, evidenciando e fundamentando os resultados decorrentes dos testes estatísticos utilizados.

Estas questões podem ser elencadas nos seguintes pontos, que subjazem à linha de investigação prosseguida:

- Identificar factores determinantes da internacionalização das empresas de base tecnológica a actuar em Portugal;
- Investigar a influência dos factores externos, internos e relativos à equipa de gestão no processo de internacionalização de empresas de base tecnológica que operam no território nacional.

O paradigma de investigação adoptado tem por base sobretudo teorias positivistas, enquanto métodos reprodutíveis e generalizáveis, capazes do estabelecimento de objectivos de causa-efeito, obtidos pela aplicação de métodos quantitativos de investigação.

1.3 Trabalho Relacionado

Há um grande número de trabalhos que inspiraram a nossa dissertação. Estudos sobre o impacto das equipas de gestão na internacionalização de empresas, como forma de aferir a importância dos factores comportamentais na gestão, em que se incluem as publicações de Loane et al. (2007) e Manolova et al (2010), bem como pesquisas que integram discussões de natureza teórica e empírica acerca das diferentes formas de externalização de negócios, suportados em trabalhos como aqueles levados a cabo em Gonçalves (1984).

A operacionalização de actividades empresariais além-fronteiras, abordada em investigações como as de Whitelock (2002), incorporando os elementos chave das várias teorias de internacionalização (teoria da internalização; teoria dos custos de transacção; teoria do paradigma ecléctico; teoria da organização industrial; teoria do ciclo de vida do produto; teoria da vantagem competitiva; teoria da escola de *Uppsala*; teoria das redes industriais e teoria das *born globals*), auxiliaram a alicerçar a dissertação desenvolvida.

O enquadramento relativo ao nascimento das organizações de base tecnológica, enquanto suporte do estudo agora realizado, perspectivando este tipo de organizações como globais desde a sua génese, é discutido em obras como as de Gabrielsson (2005) ou Autio et al (2002).

Também trabalhos com referência à relevância da acção simultânea do empreendedorismo, inovação e internacionalização, como os de Onetti et al (2012), enquanto processos relacionados e influenciadores das estratégias e processos de crescimento, assumiram um papel importante na condução da nossa investigação.

Foram considerados similarmente ensaios estatísticos que procuram a relação dos factores do ambiente externo da empresa, cruzando-os com factores organizacionais e com factores intrínsecos ao empreendedor [Ribeiro et al, 2012; Simões & Dominginhos, 2001], como suporte explicativo ao modelo de internacionalização adoptado.

Para a construção dos constructos que sustentaram o questionário desenvolvido, foram utilizados os estudos de Régis (2011), Ribeiro et al (2012) e Macedo (2011) para aferir a relação entre factores externos (ambiente geral e ambiente competitivo), formulação e adopção de estratégias de internacionalização. No que concerne com os factores internos, fizemos uso dos trabalhos de Knight & Kim (2009). Na base dos constructos relativos aos factores relacionados com a equipa de gestão, estiveram as publicações de Knight & Kim (2009) e Madsen & Servais (1997).

Recentemente, a atenção emergente dedicada às formas mais actuais de internacionalização, com ritmos de externalização diversos dos clássicos, tem inspirado os investigadores a repensar os modelos existentes. Sem questionar que o fenómeno se encontra enfatizado nas indústrias ligadas às tecnologias, o estudo das causas e ambientes propiciadores destes cenários auxilia na compreensão das singularidades que envolvem tais negócios. Os modelos e conhecimentos decorrentes destas pesquisas podem contudo ser utilizados como base de trabalho para empresas que se internacionalizam a partir de países como Portugal, com tradição de externalização de produtos mais “maduros”. Estas considerações motivam e diferenciam o nosso trabalho.

1.4 Organização do Estudo

O restante documento desta dissertação está organizado da forma que a seguir se descreve. O Capítulo 2 começa com uma abordagem aos determinantes macroeconómicos e microeconómicos do processo de internacionalização. Subsequentemente é feita uma descrição das teorias económicas e comportamentais da externalização de organizações, evidenciando o processo evolutivo dos respectivos modelos teóricos. A singularidade das empresas que são globais desde a sua criação é tratada no tópico consecutivo. Em seguida é efectuada uma elencagem das diferentes formas de internacionalização, distinguindo as suas particularidades. Sucessivamente são discutidas as diferentes estratégias de externalização evidenciando as actuais tendências. A caracterização das empresas de base tecnológica, como forma de enquadrar e delimitar o âmbito do nosso estudo e o sumário encerram o Capítulo.

No Capítulo 3 procede-se à apresentação e discussão de resultados, produto da aplicação empírica da nossa dissertação. Inicia-se pela apresentação da metodologia e classificação da pesquisa. Prossegue-se detalhando o questionário, as variáveis adoptadas e os constructos utilizados na recolha dos dados primários, assim como a base teórica e respectivos autores que suportam a sua utilização. O modelo operacional e as hipóteses de investigação são apresentados seguidamente. O Capítulo continua delimitando o nosso estudo, descrevendo a população e a amostra seleccionadas. A análise dos resultados, a caracterização do instrumento de investigação e a metodologia utilizadas são tratadas de forma subsecutiva. A descrição, respectiva fundamentação dos resultados dos testes estatísticos desenvolvidos e o sumário concluem o Capítulo.

Finalmente, o Capítulo 4 apresenta os principais resultados e contribuições deste trabalho, incluindo uma análise crítica e exposição das limitações da investigação, apontando algumas possíveis orientações para linhas de investigação futuras.

CAPÍTULO 2

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A internacionalização de empresas é compreendida por modelos não exclusivos que se complementam e influenciam mutuamente [Whitelock, 2002]. Estes modelos perspectivam métodos e formas de actuação internacional de empresas, que procuram congregar uma multiplicidade de elementos explicativos de respostas das organizações aos mercados. A necessidade de adequação entre os modelos de gestão, a estratégia e o processo de internacionalização decorrente de uma abordagem contingencial da gestão, pressupõe a estruturação contínua de técnicas e modelos teóricos, cujo estudo fundamentou a definição de directrizes para o desenvolvimento da aplicação empírica detalhada no Capítulo seguinte. Neste Capítulo procede-se a uma contextualização dos modelos conceptuais que enquadram a actividade internacional de empresas, caracterizando as especificidades dos paradigmas mais significativos, tendo como foco primário os modelos relativos às empresas de base tecnológica. Na Secção 2.1 é abordado o dualismo que os determinantes macroeconómicos e microeconómicos têm no processo de internacionalização. Na Secção 2.2 são elencadas as teorias económicas e comportamentais mais relevantes da internacionalização, discriminando-se a evolução de conceitos. O fenómeno das *Born Global* é analisado na Secção 2.3. A apresentação das diferentes formas de internacionalização e a particularização daquelas que se destacam pelo seu desenvolvimento contemporâneo são efectivadas na Secção 2.4. As estratégias de internacionalização e a identificação das actuais tendências são operacionalizadas pela Secção 2.5.

Na Secção 2.6 procede-se a uma caracterização das empresas de base tecnológica. O capítulo termina com o sumário na Secção 2.7.

2.1 Determinantes Macroeconómicos e Microeconómicos da Internacionalização

Tal como evidenciado por Simões (1997), o processo de internacionalização é marcado de forma dual pela conjugação dos factores macroeconómicos (representativos da actividade económica e dos fluxos financeiros nacionais e internacionais) e microeconómicos (ligados à gestão estratégica e à estrutura interna das organizações). Durante longo período de tempo, os modelos teóricos associados à internacionalização eram sobretudo de índole macroeconómica, versando essencialmente sobre as vantagens comparativas dos países, pelo confronto das diferenças nas taxas cambiais, das diferenças nas taxas de juros e do equilíbrio na balança de pagamentos. As opções de investimento e os correspondentes trânsitos de capital eram legitimados por aqueles elementos, suportados pelos paradigmas associados às teorias clássicas dos movimentos internacionais de capitais. No entanto, tal como inicialmente enunciado por Hymer (1976) constatava-se a insuficiência progressiva de tais modelos no esclarecimento do conjunto dos fluxos financeiros, que integram concorrentialmente objectivos suplementares, como por exemplo o controlo da indústria ou a diminuição dos custos de transacção. A alusão a tais indicadores complementares deu origem desde esse período à inclusão continuada de novos incrementos nos modelos explicativos, com o objectivo de permitir acompanhar o desenvolvimento do comportamento desses fluxos de capitais, nomeadamente pela agregação de paradigmas comportamentais, condições de localização, de particularidades culturais e de utilização de estratégias empresariais no sentido de contextualizar a complexificação dos ambientes internacionais onde as empresas se integram.

No geral, os modelos macroeconómicos são dominados pelas teorias do comércio internacional, procurando responder à problemática da escolha relativamente à localização de operações, para empresas que procuram desenvolver os seus negócios além-fronteiras. Deixam contudo em aberto a razão pela qual essas empresas o fazem, ou seja, porque arriscam incorrer em custos adicionais para se exporem ao mercado internacional. A resposta a estas questões surge no campo de acção das teorias microeconómicas.

A internacionalização de empresas ocorre pela possibilidade de exploração das imperfeições de mercado. A existência de um mercado perfeito ditaria um acesso idêntico ao capital, aos meios humanos e à informação. Consequentemente a externalização não poderia ter sucesso. É pela exploração de vantagens específicas das empresas que os lucros das organizações

que se internacionalizam são passíveis de serem explicados, ainda que, o processo de internacionalização implique habitualmente um acréscimo de custos, quer em termos económicos, quer em termos de esforço despendido no conhecimento das condições locais dos mercados alvo. Entre essas vantagens destacam-se as tecnológicas, as associadas à capacidade de investigação e desenvolvimento (I&D); as vantagens organizacionais como as economias de escala; as vantagens ao nível da gestão; as vantagens financeiras e monetárias; e as vantagens relacionadas com acesso privilegiado a fontes de matéria-prima e informação [Rodrigues, 2009]. Pela decisão de exploração de vantagens competitivas em mercados internacionais as empresas incorrem em custos de transacção, que incluem entre outros os custos associados à busca de informação, custos resultantes de contratualização/negociação e custos de marketing. Tais custos são influenciados pelas características da transacção e do ambiente competitivo, distinguindo-se de acordo com Dunning & Rugman (1985) entre aqueles resultantes de posições monopolistas (falhas de mercado estruturais) e as resultantes de dissemelhanças de informação (naturais), regulados pela racionalidade limitada dos intervenientes no mercado, pela incerteza associada ao ambiente e pelo risco de comportamento oportunista [Williamson, 1971]. Quanto mais elevados os custos de transacção, maior a predisposição para a integração vertical de produtos/serviços entre unidades de operação tecnologicamente distintas. A escolha que se coloca é entre fazer o produto/serviço internamente ou recorrer a terceiros, num jogo de equilíbrios entre minimização de custos económicos, protecção de propriedade e decisões estratégicas de gestão. Quando os níveis de comprometimento de uma empresa com o respectivo processo de internacionalização aumentam, os designados custos de internalização colocam-se com maior propensão. A realização de operações no interior da própria empresa encontra justificação sempre que é possível obter um maior grau de eficiência. Esta forma de actuação possibilita o controlo de despesas associado a algumas das imperfeições de mercado (ex.: custos de transacção) potenciando simultaneamente vantagens relativas ao controlo de propriedade, ao controlo de riscos, à exploração de economias de escala, à viabilidade de superação de eventuais barreiras à entrada, à hipótese de superação de diferenciais fiscais e à possibilidade de suplantação de restrições nas movimentações de capitais. A vantagem para a empresa não ocorre apenas pela posse de activos únicos, mas pela internalização de tais activos, numa dinâmica que favorece a sua permanência e desenvolvimento no interior da organização, permitindo maximizar e otimizar estratégias de gestão comuns, resultantes da exploração das vantagens com especial relevo para aquelas associadas ao controlo de propriedade ou à criação de economias de escala [Carneiro & Dib, 2008].

No caso das EBTs, cujas transacções efectuadas são baseadas principalmente em conhecimento, existe uma maior propensão para a internalização. Neste tipo de actividades, os investimentos podem seguir lógicas diversas, considerando não apenas a questão dos custos, mas enfatizando fortemente a qualidade, a diferenciação e a inovação, como forma de desenvolverem vantagens competitivas, que uma vez alcançadas, pressupõem a constante renovação [Porter, 1990]. Esta tendência de internacionalização favorece simultaneamente uma propensão transitiva de alteração de relevância dos factores macroeconómicos para uma óptica microeconómica, mais centrada na indústria e na própria empresa, em consonância com a evolução evidenciada pelas teorias económicas e comportamentais de externalização das organizações.

2.2 Teorias Económicas e Comportamentais da Internacionalização

O processo de internacionalização de empresas é um conceito em evolução alicerçado nos paradigmas do marketing, do comportamento organizacional e, de forma crescente, nos negócios internacionais [Cavusgil, Deligonul & Yaprak, 2005]. Contemporaneamente, os arquétipos ligados aos modelos clássicos de internacionalização, cujo foco de actuação se circunscreve aos aspectos do primado económico da externalização de actividades, têm sofrido alterações no sentido de enquadrar a noção de internacionalização como um processo, em que as organizações aumentam a sua participação em operações internacionais, pela adaptação das suas estratégias, recursos e estrutura [Fernandes e Machado-da-Silva, 1999].

A externalização de empresas, dependendo dos critérios utilizados, pode ser classificada no âmbito das teorias económicas ou comportamentais. Nas teorias económicas prevalece o pensamento racional sobre a informação disponível para a tomada de decisão, objectivando a prossecução de um caminho de decisões maximizador dos retornos económicos. Os trabalhos desenvolvidos neste âmbito focam-se sobretudo na internacionalização da produção, no investimento directo estrangeiro (IDE) ou em actividades de exportação. A perspectiva económica da internacionalização inclui estudos múltiplos como os de Vernon (1966), Hymer (1976), Buckley & Casson (1976) e Dunning (1980).

A abordagem comportamental focaliza o processo de internacionalização a partir das atitudes, percepções e comportamentos, procurando a minimização do grau de incerteza nas decisões sobre externalização de actividades, com destaque para a importância dos processos de aprendizagem e acumulação de conhecimento nas empresas. Nestes modelos teóricos, estão incluídas propostas como as de Johanson & Vahlne (1977), Hallén & Wiedersheim-Paul (1979),

Czinkota (1985), a perspectiva das redes e os trabalhos relativos ao empreendedorismo internacional.

As pesquisas desenvolvidas por Vernon (1966) associam o processo de internacionalização de empresas ao ciclo de vida do produto. A produção local é sucedânea de um processo inovativo que pode posteriormente ser acompanhado de colocação em mercados externos, ou pode ter origem em apostas estratégicas de diferenciação pelo preço, que favorecem a transferência da produção para regiões com custos associados inferiores. A consolidação das actividades no exterior surge como consequência do amadurecimento de processos e tecnologias, que promovem a procura de economias de escala e melhor aproveitamento do investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D).

A teoria da vantagem monopolista de Hymer (1976) tem como foco de estudo as fontes de superioridade de empresas multinacionais (EMNs) sobre outras organizações nos seus próprios mercados. Pela exploração das diferenças comparativas e das imperfeições do mercado é possível a obtenção de benefícios decorrentes das vantagens específicas da empresa. Estas resultam sobretudo de diferenciações positivas designadas no modelo como vantagens monopolistas (tecnologia, patentes, marcas, recursos humanos). Tais vantagens constituem-se como impulsionadores de internacionalização, por associarem às actividades já desenvolvidas pelas organizações um incremento de custos derivado do processo de externalização suficientemente baixo, capaz de justificar a exploração de mercados externos. O objectivo é por um lado a promoção do controlo da produção (com o propósito de superar a fragmentação e favorecer a consolidação) e a obtenção de economias de escala (investimento directo), podendo coexistir por outro lado o propósito da obtenção de vantagens económicas motivadas pelas diferenças nas taxas de juro e cambiais (investimento de carteira).

Buckley & Casson (1976) foram responsáveis pelo desenvolvimento da teoria da internalização, que surge como uma busca pela maximização da eficiência, por meio da redução de custos ou riscos de negócios com terceiros no exterior. Estes trabalhos elucidam relativamente às razões que levam as empresas a utilizar IDE como método alternativo à produção no seu país de origem e consequente exportação. Segundo os autores, esta ocorre sempre que suceda uma ou mais das seguintes premissas:

- Os custos de transporte são elevados, existindo barreiras comerciais;
- Ocorrem informações inadequadas relativamente ao mercado externo;
- Há assimetrias de informação entre vendedores e compradores;
- Existem condições que incrementam o custo de transacção.

O paradigma eclético de Dunning (1980), embora eminentemente económico ensaia a conjugação de teorias distintas (económica e comportamental). Nesta reunião de elementos doutrinários potencialmente diversos, a actividade económica internacional é determinada pela estrutura dos mercados, pelos custos de transacção e pela estratégia de gestão das empresas. Realça-se dos estudos conduzidos pelo autor, a inclusão da localização e de características específicas da empresa como variáveis de relevo e com significância para o processo de internacionalização, estruturando uma abordagem explicativa mais integrada da externalização de organizações.

A pesquisa de Johanson & Vahlne (1977) - Escola de Upsalla, considera o gradualismo do processo de internacionalização como um factor preponderante. Para a escolha do destino da internacionalização são considerados a dimensão do mercado bem como a "distância psíquica" relativamente ao mercado doméstico. O processo de internacionalização ocorre em etapas sequenciais e gradativas de comprometimento de recursos (exploração do mercado doméstico, exportação, fixação de subsidiárias e estabelecimento de unidades de produção). A progressividade do fenómeno, directamente relacionada com o nível de confiança desenvolvido pela empresa, pode ser caracterizada em quatro fases distintas: exportação indirecta, exportação directa, *joint venture* internacional e IDE.

O desenvolvimento do conceito de "distância psíquica" por Johanson & Vahlne (1977) promoveu pesquisas, como as levadas a cabo por Hallén & Wiedersheim-Paul (1979), no sentido de aferir se distâncias geográficas entre compradores e vendedores influem nos negócios internacionais. Desde então, o conceito de "distância psíquica" tem evoluído para incluir elementos como a cultura, língua, educação, nível de regulamentação, nível de desenvolvimento tecnológico, logística e infra-estrutura, sistemas político e legal, grau de desenvolvimento económico, práticas e ética nos negócios [Child, 2005].

Os trabalhos de Czinkota (1985) fazem a análise do processo de internacionalização com base num modelo que estabelece a relação entre as características da organização e as especificidades pessoais dos executivos que a compõem, pelo agrupamento das motivações para a internacionalização em proactivas (obtenção de lucros, tecnologia, detenção de produtos únicos, obtenção de informação exclusiva, benefícios fiscais e economias de escala) e reactivas (concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico, necessidade de acompanhar a deslocação de clientes). Este trabalho identifica a consonância entre incrementos no volume de investimentos das exportações com a percepção dos decisores de resultados passíveis de serem alcançados internacionalmente.

A teoria de redes surge como modelo capaz de explicar percursos alternativos não expectáveis no que aos modos de operação em mercados externos concerne, como por exemplo, lógicas de expansão geograficamente desenquadradas dos padrões previstos. O mercado é percebido como uma entidade com face, onde é possível reconhecer diversos interlocutores com quem interagir [Axelsson & Easton, 1992]. Os comportamentos podem desta forma diferir de acordo com o grau de internacionalização da firma e da rede, seguindo as interações entre os seus participantes.

Na perspectiva do Empreendedorismo Internacional é o perfil do empreendedor que maior influência exerce no processo de internacionalização. Surgem os conceitos de "empreendedor de mercado" (aqueles que procuram activamente novos mercados), "empreendedor técnico" (aqueles que buscam antecipar procuras não solicitadas, por estarem na posse de processos, produtos ou tecnologias diferenciadoras) e "empreendedor estrutural" (aqueles que promovem reorganizações industriais). A identificação de perfis distintos permite o desenvolvimento de modelos que auxiliam a perspectivar quando, onde e como a internacionalização pode ocorrer.

Em virtude das movimentações mais aceleradas dos mercados, consequência das mudanças históricas nas relações comerciais entre países, dos avanços tecnológicos e da diminuição dos custos logísticos, observa-se uma mudança de paradigma no conceito de internacionalização. Este metamorfismo favorece o aparecimento de empresas, para quem a internacionalização é um fenómeno organizacional consolidado na estratégia das organizações que, embora com uma visão baseada em custos de transacção e recursos limitados, poderão dinamizar formas organizacionais que outrora estariam limitadas ao mercado doméstico de origem [Oviatt & McDougall, 1994]. As organizações passíveis de serem enquadráveis nestas características deram origem ao surgimento de um fenómeno que ficou conhecido como *born global*.

2.3 O Fenómeno das Born Global

O surgimento de um número considerável de empresas que são globais desde a sua génese, ou que iniciam actividade internacional poucos anos após a sua fundação, observado em praticamente todos os países desenvolvidos, constitui-se como uma disrupção com o carácter tradicional dos negócios internacionais [Ribeiro et al, 2012]. O surgimento deste tipo de organizações é suportado por diversos incrementos tecnológicos, com contribuições significativas para a redução dos custos de transacção. Concorrem igualmente para este fenómeno o número crescente de recursos humanos com experiência internacional, associada a uma capacidade de

movimentação em culturas díspares, e a uma progressiva especialização dos mercados que, com o conseqüente surgimento de nichos, favorecem a sua exploração por empresas de menor dimensão [Oviatt & McDougall, 1994]. A crescente procura internacional por produtos especializados de qualidade superior torna possível o desenvolvimento de produtos mais complexos com apelo internacional, ainda que em escalas de menor dimensão. Ao mesmo tempo o encurtamento do ciclo de vida útil dos produtos requer uma amortização mais rápida dos custos de desenvolvimento do produto, que pode ser melhor alcançada através da rápida internacionalização.

A entrada do termo *born global* no léxico da internacionalização surge por intermédio de um relatório da Mclinsey [Rennie, 1993] e dos trabalhos analíticos de casos que não conseguiam ser explicados pelas teorias tradicionais sobre internacionalização efectuados por Oviatt & McDougall (1994). O processo de internacionalização ocorre nestas organizações dissociado da acumulação de recursos, conhecimentos e experiências resultantes do crescimento lento e gradual, tidos concomitantemente como formas de diminuição de riscos e de melhor reconhecimento de oportunidades inerentes às actividades de externalização, habitualmente desenvolvidas de modo sequencial ao sucesso nos mercados internos [Carvalho & Paes, 2006].

O fenómeno teorizado em correntes relativas ao empreendedorismo internacional apresenta formas ambígenas de operacionalização [Ribeiro et al, 2012], profundamente relacionadas com os empreendedores e com os cenários macro e microeconómicos. Esta diversidade de operacionalização [Rialp et al, 2002], com origem na heterogeneidade dos sectores e países alvo de estudos apresenta contudo variáveis determinantes na definição de *born global*: valores mínimos de facturação internacional e temporalidade na externalização da organização. A precocidade da actividade exportadora, apesar de mais frequente em sectores de alta tecnologia, por serem estudados de forma mais continuada [Fernhaber et al, 2008], não implica que o fenómeno de internacionalização rápida seja um exclusivo de sectores tecnológicos. Sugere antes uma dependência delineada pela competição por conhecimento exclusivo como característica dominante [Mathews & Zander, 2007]. Esta busca contínua de conhecimento potencia a internacionalização e tem implicações directas nas economias dos países, ao promover a entrada em ambientes competitivos, *clusters* tecnológicos e redes empresariais [Etkowitz, 2003], favoráveis ao desenvolvimento de conhecimentos e competências, que propiciam a obtenção de ganhos de produtividade. O estabelecimento de redes de contactos e a participação em cadeias de valor globais, assim como o crescimento do conhecimento e agrupamentos de empresas onde a inovação e a cooperação são incentivados, constituem-se como características genericamente

aceites como cruciais na implementação e desenvolvimento do modelo de negócio [Pock & Hinterhuber, 2011].

A criação de empresas *born global* é mais propensa em economias pequenas e abertas [Gabrielsson & Kirpalani, 2012], uma vez que estas apresentam um maior nível de risco e potencial limitado para a criação de uma empresa nacional. Este argumento é apoiado por dados que mostram um nível geral elevado de "abertura" (medido pela soma das exportações e importações de mercadorias em proporção do PIB) em muitos países europeus menores (como a Bélgica, Holanda, Irlanda e Áustria), em comparação com maiores Estados-Membros (como a Espanha, Reino Unido, França e Itália) [WIFO, 2011]. Em paralelo, e igualmente relevante para o surgimento deste tipo de organizações é a forma de regulação e os incentivos existentes no mercado de origem, na medida em que podem desencadear actividades globais de criação destas empresas (como contextos favoráveis de apoio à investigação e desenvolvimento de *spin-offs*) ou condições de enquadramento benéficas em mercados estrangeiros (como regimes fiscais e incentivos de investimento) potencialmente favoráveis ao crescimento de *start-ups* que têm as competências necessárias para uma globalização acelerada. Os factores enumerados de impulso à internacionalização para jovens empresas inovadoras afectam por consequência os modos de entrada em mercados internacionais. No caso particular das EBTs, objecto de estudo do nosso trabalho, ao contrário do que acontece nos sectores tradicionais, em que se verifica geralmente um investimento maior e um nível de comprometimento externo mais significativo, as formas de internacionalização são normalmente caracterizadas por modelos mais complexos mas menos exigentes em termos de comprometimento de recursos [Taylor & Jack, 2012], como será detalhado na Secção subsequente.

2.4 Formas de Internacionalização

A decisão relativa ao modo de acesso aos mercados internacionais tem impacto directo no nível de controlo, no grau de compromisso, na forma de partilha do risco e na repartição dos ganhos, influenciando o sucesso das operações internacionais, enquanto extensão das estratégias empresariais de produtos/mercados e de integração além-fronteiras [Freire, 1997].

Os factores decisórios relativos ao modo de entrada podem ser contextualizados distintivamente (económicos, estádios de desenvolvimento, estratégia de negócio), de acordo com os respectivos desígnios. A perspectiva económica tem por objectivo a maximização da eficiência e do lucro no longo prazo, analisados os custos e a taxa de retorno devidamente ajustados pelo risco. Na vertente dos estádios de desenvolvimento, o foco é colocado na relação estabelecida entre o modo de entrada seleccionado e o grau de confiança, obtido pelo aprofundamento do

processo de externalização das actividades económicas, com implicações no respectivo empenho de recursos e na evolução das relações com o exterior. Do ponto de vista da estratégia do negócio, o objectivo é a obtenção de processos decisórios satisfatórios, alcançados como resultado dos necessários consensos no interior da organização.

Estas diferentes perspectivas, cujo paralelismo com as teorias económicas e comportamentais da internacionalização abordadas na Secção 2.2 se evidenciam, têm por base diferenças de análise que podem ser classificadas como racionais ou pragmáticas, tratando-se de ópticas crescentemente económicas ou comportamentais. As estratégias de entrada estão na dependência de um conjunto de factores que Root (1998) sub-dividiu em factores internos à empresa (produtos/serviços, oportunidade, grau de desenvolvimento tecnológico, recursos e capacidade de compromisso de recursos), factores do país alvo para onde a empresa se internacionaliza (dimensão do mercado, poder negocial dos clientes e fornecedores, custos de produção, capacidade financeira dos consumidores e custo da mão-de-obra) e envolvente do país destino (estruturas económica e política, distância geográfica/cultural, performance do país e factores socioculturais).

Relativamente às tipologias de entrada nos mercados externos, esta pode ser alcançada através de um dos seguintes mecanismos de expansão: exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e IDE. Não há nenhuma maneira errada de avançar para o exterior. Os modos de entrada estão na dependência do tamanho da empresa, da idade, dos recursos disponíveis, da possibilidade de compromisso para com o mercado e do próprio mercado. Cada um dos modos de entrada possui vantagens e desvantagens que tornam imperativa uma análise cuidada e casuística da situação particular de cada empresa, de modo a seleccionar a sua própria maneira de como dirigir-se para o exterior.

Utilizando a exportação (forma mais comum de internacionalização), como meio de acesso aos mercados internacionais, as organizações reduzem o risco financeiro quando comparado com outras estratégias de externalização e potenciam a obtenção de economias de escala. Nesta opção, os maiores cuidados devem ser concentrados nos custos e na logística das transacções, assim como na política de marketing que pode ser delegada em terceiros (exportação indirecta), com menor comprometimento de recursos próprios, ser assegurada pela própria organização (exportação directa), assumindo esta os custos inerentes, ou utilizando os canais de distribuição de outra empresa local (exportação cooperativa – *piggyback*).

Os acordos contratuais são também uma alternativa de internacionalização, abrangendo o licenciamento (procedimento através do qual uma firma cede os direitos de produção, venda, utilização da marca, patentes, tecnologia, processos produtivos ou conhecimento (*know-how*) a

uma outra empresa no país de destino), as franquias (contracto no qual o franqueado actua como solicitado pelo franqueador, garantindo para si o direito de usar os elementos constituintes do programa de marketing, incluindo marcas, produtos e métodos de operacionalização cedidos pelo franqueador) e os contratos de produção (forma de entrada em mercados internacionais através da utilização de parceiros, localizados nos mercados-alvo, para a fabricação/desenvolvimento dos produtos/actividades da empresa). Esta forma de penetração nos mercados externos é também uma forma segura de externalização em termos económicos, na medida em que exige um baixo comprometimento de recursos próprios. Apresenta vantagens quando na presença de fortes barreiras à entrada do país de destino, mas pode abrir a porta à criação de concorrência futura por autonomização das companhias licenciadas.

As alianças estratégicas são formas de parceria que promovem a divisão do trabalho, dos custos e dos proveitos de um determinado projecto específico [Albrecht et al., 1996]. Esta forma de internacionalização promove a internalização por aproveitamento de activos complementares entre empresas parceiras, tentando por esta via favorecer uma redução de custos. Esta estratégia de externalização pode todavia abrir a porta a conflitos, com origem em dificuldades de integração de culturas empresariais, entre as empresas intervenientes no processo.

No caso do IDE, a externalização de actividades pode ocorrer por via de um investimento de implantação de uma nova empresa no exterior ou suceder por tomada de posição numa empresa já existente por aquisição total ou parcial. O esforço exigido numa implementação de raiz suplanta a opção da aquisição, por esta última permitir alavancar competências já existentes no país alvo. No entanto, uma selecção errada ou uma aculturação difícil entre empresas pode comprometer o processo [Moraes, Oliveira & Kovacs, 2008]. Em qualquer dos casos, o objectivo da posse de empresas no exterior passa pelo desenvolvimento de actividades de captação de *know-how*, desenvolvimento de actividades comerciais ou de actividades produtivas. Esta forma de internacionalização surge como menos flexível, quando comparada com outras alternativas de externalização, na medida em que exige um elevado comprometimento de recursos próprios, onerando significativamente uma eventual inversão da decisão. Potencia contudo uma redução dos riscos de transacção, favorecendo o incremento de vantagens competitivas associadas à localização, ao acesso aos recursos materiais e humanos, bem como à integração de competências adquiridas pela exposição à competitividade internacional.

As formas de internacionalização com maiores taxas de crescimento são dominadas por aquelas que promovem formas de cooperação (franchising, alianças estratégicas), traduzindo uma tendência na deslocação do tipo de concorrência empresarial, da concorrência directa para a colaboração, da estratégia individual para a estratégia de rede [Teixeira, 2003]. Nesta perspectiva,

e atendendo a que novas formas de concorrência favorecem novas formas de organização, que enquadradas no conceito de vantagem colaborativa [Kanter, 1994] e potenciadas pelo crescimento da internet associado ao incremento no comércio electrónico, contribuem para a transformação das empresas. Do conjunto das empresas paradigmáticas influenciadas por estas dinâmicas destacam-se as de base tecnológica, cuja distinção com sectores mais tradicionais surge também frequentemente pelas opções relativas às estratégias de internacionalização.

2.5 Estratégias de Internacionalização

Numa abordagem tradicional à estratégia de internacionalização de uma organização, as decisões primárias focam sobretudo o ambiente geral, os produtos e os clientes alvo, tendo por base uma perspectiva de tomada de decisões autónoma. Todavia as estratégias evoluem actualmente no sentido de acomodar a crescente cooperação, que caracteriza a dinâmica mais recente da internacionalização de empresas, impulsionando a realização de vínculos e formas de acção conjunta [Hemais & Hilal, 2004]. Corresponde tal movimento à substituição das vantagens competitivas de Michael Porter, por uma forma distinta de concorrência designada de colaboração competitiva. Esta teoria surge como uma evolução do modelo das vantagens competitivas, onde desde logo se procura responder à necessidade de eficiência (economias de escala e liderança pelo custo), sem esquecer a relevância de adaptação local (diferenciação), promovendo a aprendizagem (enquanto vantagem competitiva sustentável a prazo) como um subproduto da necessidade de inovação [Teixeira, 2003]. O conhecimento, passível de mutações rápidas, impulsiona as empresas, independentemente da sua dimensão, à especialização e à concentração nas suas actividades nucleares (*core business*), num movimento de desintegração [Olivares & Dalcol, 2010]. Este contexto reforça a necessidade da existência de competitividade colaborativa, onde se privilegiam associações mutuamente vantajosas, promovendo a eficiência colectiva, o fomento do desenvolvimento de competências, a partilha de conhecimento tácito e explícito, a repartição de riscos e a divisão de custos de acesso aos mercados externos. Estas novas formas de concorrência objectivam também uma actuação ao nível da concorrência sectorial, procurando influir sobre algumas forças competitivas, de modo a reforçar a posição das empresas no mercado [Porter, 1986] e em simultâneo, exercer controlo sobre o poder negocial de clientes e fornecedores, promovendo a criação de barreiras à entrada e controlo da rivalidade dentro da indústria. Tais formas de actuação, em paralelo com o incremento verificado nas comunicações e nas tecnologias, colocam em causa a necessidade de progressividade no desenvolvimento e comercialização de produtos associada à teoria do ciclo de vida do produto postulado por Raymond Vernon [Hemais & Hilal, 2004]. Essas mudanças, conjugadas com as

alterações no acesso a factores de produção, nomeadamente meios financeiros, em virtude da globalização dos mercados, concorrem para a transformação das empresas, quer em termos de estratégia, quer em termos do modelo de negócio a desenvolver.

A estratégia de internacionalização de uma organização deve ser ajustada ao potencial de globalização da respectiva indústria, procurando implementar medidas que possibilitem uma maior eficiência face à concorrência. O objectivo é a redução de custos, ou a associação de valor às actividades/produtos desenvolvidos, reconhecida como tal pelo cliente e passível de suscitar a sua preferência [Montgomery & Porter, 1991]. A estratégia adoptada deve ser suportada pela análise da cadeia de valor (incluindo no estudo a avaliação às cadeias de valor dos fornecedores, clientes e concorrentes) enquanto ferramenta fundamental de aferição das competências nucleares e das vantagens competitivas da empresa. Esta análise deve ser suficientemente dinâmica para que, tal como preconizado por *Mintzberg* [Teixeira (2011)], a estratégia realizada resulte num padrão de desenvolvimento estratégico que conjugue as necessidades emergentes com a estratégia intencionada. Tal estratégia, desenvolvida com base num ritmo regular e proactivo alavanca os recursos existentes, as capacidades e as competências-chave, visando o cumprimento dos objectivos definidos. Tendo como suporte os modelos teóricos anteriormente referidos, na actualidade e em virtude do progresso tecnológico, excepcionando casos muito particulares, existirá vantagem na especialização, complementando actividades através do estabelecimento de parcerias de colaboração. Estas parcerias sinérgicas verticais (a montante – fornecedores e a jusante - clientes) ou horizontais (concorrentes) deverão ser seleccionadas considerando a posição na cadeia de valor, as necessidades de complementaridade e de conhecimento do mercado alvo relativamente a clientes, distribuição e marketing. Deverão também ser observadas as formas de entrada seleccionadas, bem como a necessidade de proximidade com o cliente final como forma de melhor aferição e adaptação de estratégias relativamente ao real poder negocial destes. Reflectindo o processo de análise efectuado, deve-se proceder à selecção do tipo de estratégia a adoptar (custo, diferenciação ou foco) bem como à definição da estrutura organizacional.

No caso das EBTs, a actuação rápida no exterior constitui-se praticamente como uma inevitabilidade e uma questão de sobrevivência, pela sua integração numa indústria com transformações aceleradas e internacionalmente organizada [Cavusgil, Knight, Reisenberger, 2010]. A internacionalização da indústria impulsiona a externalização das empresas que nela se integram, tornando para estas organizações a internacionalização como um processo sistémico, dominado por um desenvolvimento assente em redes de parcerias que permitem somar competências, diminuir riscos e partilhar custos, promovendo a especialização e o incremento do

conhecimento, pela necessidade constante de inovação [Fernhaber et al, 2008]. É importante pois proceder a uma caracterização destas empresas tipicamente “intensivas em conhecimento”, que de acordo com Loane et al (2007) apresentam velocidades de externalização aceleradas, condicionadas pelo impulso que quer a adopção quer o desenvolvimento de novas tecnologias propicia.

2.6 Caracterização de Empresas de Base Tecnológica

No nosso estudo, o conceito de EBT contextualiza organizações produtoras de bens ou serviços, que fomentam a inovação pela aplicação de conhecimentos técnicos e científicos de forma sistémica, tal como preconizado pelo OTA (1992). Integra organizações que desenvolvem actividades de índole tecnológica, que se constituem como nucleares para o seu modelo de negócio e que influenciam o seu desempenho competitivo.

As empresas de base tecnológica assumem actualmente um papel relevante nos processos de inovação nas economias contemporâneas, sendo caracterizadas por dinâmicas de desenvolvimento organizacional associadas à teoria evolucionista da inovação. Esse enfoque deriva do efeito que o processo inovativo parece conferir ao dinamismo económico [Campanário, 2002], pelo aumento da procura de recursos com vista à colocação em prática de novos produtos/serviços. Embora de características oscilantes, o comportamento dos investimentos tecnológicos tende a fomentar o dinamismo económico com capacidade transformadora da realidade económica e social, pela modificação de padrões de produção e consumo. A relevância do sector tecnológico na economia e a razão do interesse actual surge pois pela possibilidade de alteração de paradigmas e pelo efectivo potencial de diferenciação que conjectura.

2.7 Sumário

Este Capítulo fornece um enquadramento conceptual ao tema da dissertação, sistematizando com uma visão geral os contextos empíricos e as perspectivas teóricas mais relevantes, identificando as actuais tendências e enfatizando, sempre que possível, os aspectos relativos às empresas de base tecnológica. Efectuamos o estudo da influência dos determinantes macroeconómicos e microeconómicos enquanto elementos simultaneamente díspares e complementares na internacionalização das organizações. Elencamos as teorias económicas e comportamentais mais significativas da internacionalização, abordando o processo evolutivo desde a focalização primária em aspectos quantitativos, até à integração de elementos diversos de carácter eminentemente comportamental no processo de externalização das organizações. Prosseguimos com a identificação do conjunto dos factores que são importantes na

caracterização das empresas enquadráveis pelo modelo das *Born Global*, enquanto fenómeno distinto e contemporâneo de internacionalização de empresas. O capítulo continuou com uma descrição das principais formas de internacionalização, diferenciando os diversos métodos de entrada e o respectivo efeito nas estratégias empresariais. Efectuamos em seguida uma abordagem às estratégias de internacionalização, focalizando na actual dinâmica colaborativa do processo de internacionalização de empresas. Finalmente procedemos à caracterização das empresas de base tecnológica, tendo por base o conjunto de firmas que constituem a nossa amostra.

As aplicações empíricas, corporizadas no modelo de investigação que subjaz aos testes efectuados relativos o modo de internacionalização de EBT's portuguesas, à sua análise e explicação, expondo os conceitos explorados no enquadramento teórico, sucedem no capítulo seguinte. Explicitam-se os métodos de recolha, planeamento, apresentação e interpretação dos dados, evidenciando os resultados do estudo estatístico efectuado às empresas que constituem a nossa mostra, para melhor compreender o seu processo de internacionalização.

CAPÍTULO 3

APLICAÇÕES EMPÍRICAS

No presente capítulo procura-se aferir relativamente à forma de abordagem aos mercados externos por parte das EBTs que actuam em Portugal, partindo do referencial teórico do Capítulo anterior, utilizado na definição das variáveis de investigação a adoptar. A externalização das empresas, enquanto processo multidimensional requer uma coordenação de recursos que importa estudar. Tal trabalho possibilita uma melhor compreensão dos processos internos, externos, relacionais, interorganizacionais, de aquisição de conhecimento, de inovação e de formulação de estratégias, com influência na internacionalização das empresas que operam em Portugal relativas ao sector em estudo.

Neste capítulo desenvolvemos a parte experimental do nosso trabalho. Começamos por abordar a metodologia subjacente na Secção 3.1. A classificação da pesquisa, efectuada observadas as características da presente dissertação, é explicitada na Secção 3.1.1. Na Secção 3.1.2 descreve-se a construção do questionário e as variáveis adoptadas. Neste particular, procedemos a uma organização das variáveis a pesquisar, nomeadamente pela criação de factores que contextualizam as empresas estudadas (Secção 3.1.2.1), que englobam factores externos (Secção 3.1.2.2), factores internos (Secção 3.1.2.3) e factores relacionados com a equipa de gestão (Secção 3.1.2.4). A variável dependente do nosso trabalho é tratada na Secção 3.1.2.5. A elaboração dos constructos e a base teórica que sustenta a sua utilização constam de cada uma

das Secções indicadas. Na Secção 3.1.2.6 apresentamos um quadro resumo que sistematiza os constructos adoptados, respectivos autores, as variáveis e as questões de investigação em que se enquadram. O modelo operacional e as hipóteses de investigação constam da Secção 3.1.2.7. Prosseguimos na Secção 3.1.3 com a delimitação do nosso estudo, atendendo à população e à amostra seleccionadas. O Capítulo evolui na Secção 3.2 com a análise dos resultados. A Secção 3.2.1 caracteriza o instrumento que esteve na base do nosso trabalho experimental. A metodologia de investigação é descrita na Secção 3.2.2, onde se detalham também os resultados dos testes de confiabilidade do nosso questionário. A caracterização da amostra é efectuada na Secção 3.2.3, descrevendo de forma fundamentada os resultados dos testes estatísticos desenvolvidos. Na Secção 3.2.4 analisam-se os relacionamentos entre as dimensões do estudo, recorrendo ao teste de *Pearson*. O teste do modelo operacional e das hipóteses de investigação é efectivado na Secção 3.2.5, utilizando o modelo de regressão linear. O capítulo encerra com o sumário na Secção 3.3.

3.1 Metodologia

A construção metodológica efectuada procura estruturar formas de mensuração do objecto do nosso estudo, ajustado pela consolidação teórica efectuada no Capítulo 2, que permitiu enquadrar a metodologia de investigação, enquanto processo de decisão estratégica de implementação do nosso trabalho. A partir da articulação entre os dados primários obtidos, em conjugação com os modelos teóricos explicitados, procede-se a uma sistematização de conceitos e indicadores que se materializam no paradigma de investigação seguido. O resultado é a construção de um modelo de análise charneira entre o objecto do nosso estudo e o trabalho teórico expositivo sobre o campo de análise relativo à internacionalização de EBTs, com o objectivo de caracterizar o grau de externalização deste tipo de organizações no contexto português.

3.1.1 Classificação da Pesquisa

O nosso trabalho tem por base uma pesquisa descritiva. Esta classificação decorre dos objectivos desta dissertação, que incluem a caracterização estatística da população estudada, a análise, a correlação e a interpretação dos dados obtidos por via dos inquéritos recolhidos, enquanto instrumento padronizado de recolha de informação. A determinação dos efeitos resultantes do processo de internacionalização de EBTs decorre da análise das relações entre as variáveis em estudo, com o propósito de aferir a frequência, a forma de estruturação do processo de acesso aos mercados externos, respectivos métodos e realidades operacionais. Esta intenção

de estudar relações causais entre variáveis influi na opção analítica por métodos quantitativos (método adequado quando os dados recolhidos são quantificáveis e resultam de amostras de uma população), pela possibilidade de inferência de resultados para contextos similares (ainda que com risco de perda de alguma contextualização pela não integração da globalidade da complexidade social [Hair et al, 2005]). A nossa opção por métodos quantitativos promove a escolha de técnicas de obtenção de dados, que se caracterizam pela recolha de dados primários conseguidos pela realização de inquéritos (capazes de traduzir a ideia teórica numa linguagem que permite reunir e efectuar comparações estatísticas), que servem de suporte ao estudo empírico da nossa dissertação. Pela análise quantitativa procura-se discutir os resultados obtidos, tentando responder às questões de investigação detalhadas na Secção 3.1.2.7 tendo por base os modelos teóricos relevantes.

3.1.2 Construção do questionário e variáveis adoptadas

A recolha de dados primários, base do trabalho empírico realizado, foi efectuada pela realização de inquéritos. Estes inquéritos foram efectivados recorrendo a um questionário (Apêndice III) cujas perguntas reflectem as questões de investigação. Tais questões, teoricamente suportadas pela revisão conceptual precedentemente, estão contextualizadas e validadas por pesquisas anteriores que suportam os constructos do nosso estudo. Estes estão classificados e subdivididos em factores de pesquisa, nomeadamente factores de enquadramento da empresa, factores externos, factores internos e factores relacionados com a equipa de gestão das empresas. O objectivo é, pela utilização de escalas intervalares, aferir opiniões e percepções sobre as categorias estabelecidas, através das respostas individuais obtidas nos diferentes itens que compõem o questionário.

3.1.2.1 Enquadramento das empresas

Nas variáveis de enquadramento da empresa procura-se identificar e classificar as organizações que integram a nossa amostra. Inicia-se pela recolha do nome da firma, da forma jurídica, do sector de actividade, do ano de fundação da empresa e do cargo da pessoa que responde ao inquérito. A contextualização prossegue, indagando sobre se a organização possui actividades externas, solicitando um valor percentual sobre a expressividade que a facturação internacional assume no volume total da organização. Esta variável, abordada na Secção 3.1.2.5 constitui-se como a variável dependente do nosso estudo. O ano da primeira actividade no exterior, questão subsequente, procura aferir sobre a internacionalização na estratégia da empresa, percepcionando-a como parte integrante desde o seu início, ou sobre a sua ocorrência posterior e

de forma consecutiva ao desenvolvimento das actividades no mercado interno. Também a dimensão das organizações foi solicitada, utilizando-se neste item os valores de referência publicitados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) para categorizar as micro, pequenas, médias e grandes empresas, quando medidas pelo critério do número de funcionários. Finalmente inquiram-se as empresas relativamente à natureza das actividades levadas a cabo por estas no exterior, identificando as respectivas formas de operação externa.

3.1.2.2 Factores Externos

A inclusão de factores extrínsecos às empresas no âmbito do nosso estudo encontra justificação na existência de relação de causa-efeito entre contextos externos (ambiente geral e ambiente competitivo), formulação e adopção de estratégias de internacionalização, tal como evidenciado nos trabalhos de Newgren et al. (1984), Smith et al. (1991), assim como nos estudos de Porter (1990) onde é destacada a pertinência do ambiente económico e a sua influência na criação e manutenção de vantagens competitivas.

Para o nosso trabalho empírico, consideramos neste perímetro 2 constructos que procuram aferir o efeito que conjunturas como o contexto competitivo, cultural, a rivalidade dos concorrentes, as interacções decorrentes das relações comerciais entre clientes e fornecedores ou os apoios governamentais têm na internacionalização das organizações. Os constructos procuram mensurar a relevância de condições externas que promovem ou obstaculizam a adopção de estratégias de internacionalização, associadas tanto ao país de origem, como aos mercados externos de actuação das empresas.

As variáveis utilizadas no caso do constructo relativo aos factores que favorecem a adopção de estratégias de internacionalização, tem origem nos trabalhos de Régis (2011) e Ribeiro et al (2012). Procura-se assim perceber se a internacionalização decorre do interesse em aproveitar oportunidades de negócio para promover economias de escala, melhorando a competitividade da empresa; se tem origem na maior atractividade do mercado externo por comparação com o interno; se advém da necessidade de acompanhar clientes/concorrentes na sua expansão para os mercados externos; se é consequência dos programas de incentivo governamentais ou se é promovido da actuação num sector integrado internacionalmente.

O segundo constructo incorporado nos factores externos (factores que obstaculizam o processo de internacionalização) advém dos trabalhos de Macedo (2011) procurando-se classificar as barreiras que mais se colocam na externalização das organizações. É assim nosso objectivo aferir relativamente à influência para o processo de internacionalização das diferenças linguísticas e culturais; da dificuldade em contratar RH no país de destino com as qualificações

necessárias; da dificuldade no acesso a financiamento; do efeito que decorre da existência de concorrência forte no mercado de destino; da influência de ter a empresa associada à imagem de Portugal como país de origem; da burocracia e aspectos legais nos países de destino e da valia dos apoios destinados à internacionalização.

3.1.2.3 Factores Internos

No que concerne com as variáveis internas, recorreremos às pesquisas promovidas por Knight e Kim (2009), reunidas num conceito multidimensional de classificação de recursos intangíveis, designado de *International Business Competence* (IBC). Segundo os autores, um nível mais elevado de IBC repercute-se num melhor desempenho em mercados externos, pela existência de maiores competências passíveis de mensuração pelos constructos do modelo desenvolvido: orientação internacional, habilidades de marketing internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional. Para o caso específico dos factores internos, foram consideradas 3 dos constructos do estudo, a saber: habilidades de marketing internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional. No que se refere à orientação internacional, porque se foca em atributos relativos à equipa de gestão, ficou integrada nos factores que a caracterizam.

As habilidades de marketing internacional foram avaliadas por comparação com os concorrentes, tal como sugerido pelos autores Knight e Kim (2009). Os itens do constructo inquirir sobre a avaliação relativa ao planeamento das actividades de marketing internacional, da capacidade de segmentar e identificar nichos de mercado, da capacidade de utilização de ferramentas de marketing para diferenciação de produtos/serviços e da percepção sobre a imagem da empresa.

A competência definida no modelo como inovação internacional tem o seu constructo formado por itens que abordam o reconhecimento da empresa relativamente aos avanços tecnológicos, se esses avanços resultam do desenvolvimento próprio de produtos/serviços, se a empresa emprega especialistas reconhecidos, se existe reconhecimento internacional por a organização ser tecnologicamente superior relativamente aos produtos/serviços que fornece, se a empresa é pioneira na inclusão de factores de inovação que diferenciem os seus produtos/serviços e se existe um investimento continuado em I&D.

No que se refere com a orientação para o mercado internacional, os itens da variável enfatizam três constituintes essencialmente comportamentais de orientação e posicionamento de mercado: orientação para o cliente, para os concorrentes e coordenação interfuncional. Para este propósito o constructo inquirir sobre a existência de discussão sobre pontos fortes e fracos dos

concorrentes, se a empresa age rapidamente para dar resposta a movimentações dos seus concorrentes, se as funções de negócio desenvolvidas são integradas para atender às necessidades do mercado internacional, se a estratégia da empresa é desenvolvida levando em consideração a percepção da empresa relativamente às necessidades dos seus clientes internacionais, se existe desenvolvimento e adaptação dos produtos/serviços para o mercado internacional e se existe acompanhamento pós-venda aos clientes.

3.1.2.4 Factores Relacionados com a Equipa de Gestão

Do modelo IBC de Knight e Kim (2009) incluímos nos factores relacionados com a equipa de gestão o constructo relativo à orientação internacional. A razão deste enquadramento tem origem no seu objectivo, que pretende avaliar qual a percepção que a gestão tem relativamente ao posicionamento da empresa no mercado. O confronto entre a percepção dos riscos associados às actividades internacionais e a tolerância em assumi-los condiciona os processos de internacionalização das empresas [Wiedersheim-Paul et al., 1978]. Importa por este motivo aferir sobre a propensão evidenciada pela equipa de gestão no que à internacionalização diz respeito, indagando sobre a orientação desenvolvida relativamente à actuação em mercados externos por comparação com a conduta em Portugal, bem como questionando sobre a cultura de externalização vigente, nomeadamente ao nível da comunicação da missão à totalidade da empresa. O desenvolvimento de recursos humanos como forma de maximização dos objectivos internacionais, a aferição sobre o pendor em incorrer em projectos de risco e a forma de actuação na exploração dos mercados externos encerram a variável.

O segundo constructo incluído nos factores relacionados com a equipa de gestão afere o impacto sobre a internacionalização da experiência profissional prévia dos empreendedores, educação, vivência no exterior, bem como sobre a relevância da sua rede de contactos, enquanto aspectos auxiliares de caracterização da forma de actuação em mercados externos, tendo como base os trabalhos de Madsen & Servais (1997).

3.1.2.5 Grau de intensidade da internacionalização

Existem referenciadas na literatura uma diversidade de variáveis para capturar o conceito de internacionalização, com origens em diferentes conjuntos de indicadores e índices [Ietto-Gillies, 2009]. No nosso estudo, a variável dependente (explicada), mede o grau de internacionalização como a intensidade das actividades da empresa, proveniente da dicotomia: percentagem de facturação proveniente de actividades externas *vs* percentagem total das actividades da organização. Este valor advém da pergunta n.º 7 do questionário.

3.1.2.6 Quadro Resumo

Apresenta-se de seguida um quadro resumo com uma sistematização dos diferentes constructos, identificando os devidos autores originais, a variável em estudo que os enquadra e explicitando a sua relação com a questão de investigação respectiva.

<u>Constructo</u>	<u>Autores</u>	<u>Variável de estudo</u>	<u>Questão de Investigação</u>
Principais factores externos que promovem a adopção de estratégias de internacionalização.	Régis (2011) e Ribeiro et al (2012)	Factores Externos	H1- Relação entre factores externos (ambiente geral e ambiente competitivo), formulação e adopção de estratégias de internacionalização
Principais factores externos que obstaculizam o processo de internacionalização.	Macedo (2011)	Factores Externos	H2- Relação entre factores externos (ambiente geral e ambiente competitivo), formulação e adopção de estratégias de internacionalização
Processos de Marketing Internacional	Knight & Kim (2009)	Factores Internos	H3- <i>International Business Competence</i> (IBC)
Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização	Knight & Kim (2009)	Factores Internos	H4- <i>International Business Competence</i> (IBC)
Orientação da empresa para o mercado internacional	Knight & Kim (2009)	Factores Internos	H5- <i>International Business Competence</i> (IBC)
Orientação internacional da equipa de gestão	Knight & Kim (2009)	Factores relacionados com a Equipa de Gestão	H6- <i>International Business Competence</i> (IBC)
Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa	Madsen & Servais (1997)	Factores relacionados com a Equipa de Gestão	H7- Experiência da Equipa de Gestão enquanto aspecto de caracterização da forma de actuação em mercados externos

Tabela 3.1: Resumo e sistematização dos diferentes constructos utilizados no modelo de investigação

3.1.2.7 Modelo operacional e hipóteses de investigação

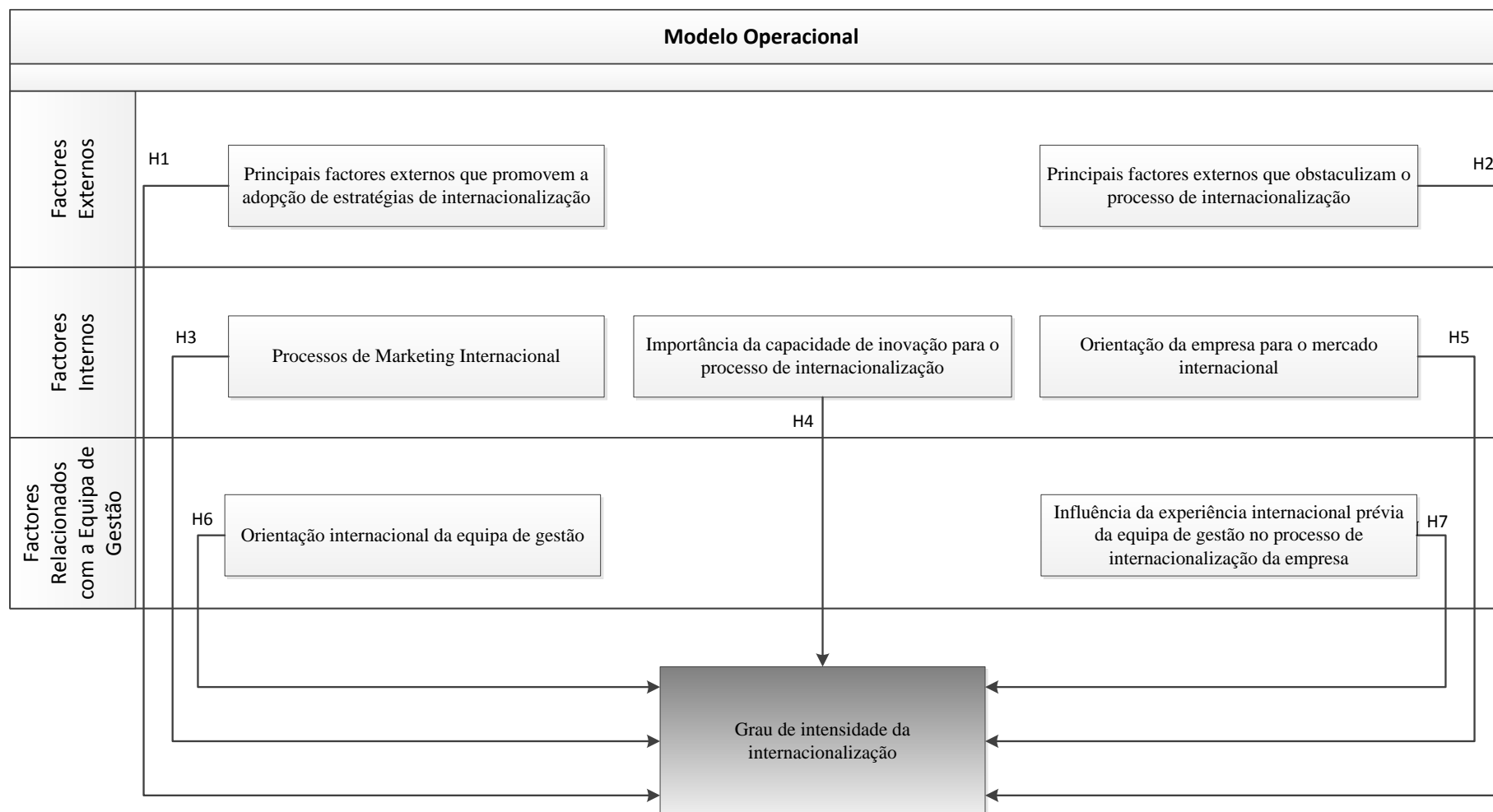


Figura 3.2: Modelo operacional e hipóteses de investigação

No modelo acima consideram-se sete hipóteses que nos propomos testar:

H1 – Factores externos que influenciam positivamente o grau de intensidade da internacionalização.

H2 – Factores externos que influenciam negativamente o grau de intensidade da internacionalização.

H3 – Os processos de marketing internacional influenciam positivamente o grau de intensidade da internacionalização.

H4 – A capacidade de inovação influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização.

H5 – A orientação da empresa para o mercado internacional influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização.

H6 – A orientação internacional da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização.

H7 – A experiência internacional prévia da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização.

3.1.3 Delimitação do Estudo: População e Amostra Seleccionadas

As empresas que constituem a população do nosso estudo são enquadradas na Classificação das Actividades Económicas (CAE) na Divisão 61 relativa a Telecomunicações, na Divisão 62 referente a Consultoria e Programação Informática e Actividades Relacionadas e na Divisão 63 pertencente a Actividades dos Serviços de Informação. A identificação do total da população não foi possível ser aferida, em virtude da impossibilidade do INE nos fornecer, no âmbito do Comércio Internacional, o número concreto de empresas que têm facturação internacional relativa a bens/serviços classificadas nos CAE referidos. Esta situação deriva da não obrigatoriedade para as empresas da área dos serviços em facultar este tipo de informação, o que impossibilita a definição exacta da população total. Também relevante para o enquadramento dos dados fornecidos pelo INE é o esclarecimento da definição utilizada por aquela instituição na caracterização das organizações com perfil internacional: baseando-se nos critérios que o Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE) utiliza, compreende uma selecção de sociedades com pelo menos 50% do volume de negócios proveniente de actividades internacionais de bens ou serviços, ou organizações com pelo menos 10% do volume de negócios proveniente de bens ou serviços transaccionados em mercados externos e em que cumulativamente o valor dessas exportações seja superior a 150 000€.

A tabela 3.3 clarifica os dados obtidos do INE, observada a contextualização anteriormente efectuada.



Fonte: Comércio Internacional de Bens (CI)

Período: Janeiro a dezembro de 2012 (dados provisórios) e 2013 (dados preliminares)

COD. CAE REV. 3	DESIG. CAE REV. 3	2012	2013
61	Telecomunicações	29	24
62	Consultoria e programação informática e actividades relacionadas	239	258
63	Actividades dos serviços de informação	11	16

Tabela 3.3: Empresas com facturação internacional, referentes aos CAE rev3 das classes 61, 62 e 63

Neste cenário, a opção foi pelo teste das hipóteses propostas no modelo teórico, com base numa amostra de 500 EBTs, seleccionadas de uma forma não probabilística e de conveniência. A amostra foi construída pela consulta das listagens de empresas exportadoras e *spin-off* ligadas ao sector das tecnologias, disponibilizadas nos portais *web* da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) e do portal português da *International Data Corporation* (IDC). Tais listagens fornecem endereços de correio electrónico que se constituíram como fonte de contacto com as empresas seleccionadas.

A aplicação do inquérito (Apêndice III) teve início no mês de Abril do ano de 2014 e foi concluída em Junho do mesmo ano. No período de recolha de dados, foram conseguidas 50 respostas válidas. Atendendo a que as observações são mutuamente independentes e que o número de respostas é suficientemente grande ($N > 30$), podemos concluir que a normalidade está assegurada, o que nos permite a aplicação de testes paramétricos para o estudo dos efeitos entre as variáveis do modelo e a nossa variável dependente.

3.2 Análise dos Resultados

A relevância da utilização de modelos estatísticos no nosso trabalho encontra-se directamente relacionada com a linha de investigação prosseguida, procurando estruturar

estatisticamente um conjunto definido de dados, objectivando aferir a sua influência na internacionalização de EBTs que exerçam actividade em Portugal.

3.2.1 Instrumento

No questionário utilizado (Apêndice III), as respostas estão distribuídas da seguinte forma:

As “Variáveis de Enquadramento das Empresas” são constructos de contextualização e compreendem 8 questões/afirmações e 2 grupos de asserções (A_1 a A_9 e A_10_1 a A_10_8).

As “Variáveis Independentes Externas” integram itens extrínsecos às organizações, que objectivam mensurar as respectivas influências na intensidade da internacionalização. Compreendem 2 grupos de asserções com 12 afirmações no seu conjunto (B_11_1, a B_11_5 e B_12_1 a B_12_7).

No que se refere às “Variáveis Independentes Internas”, estas contêm constructos intrínsecos às empresas (processos de marketing internacional, capacidade de inovação e orientação da empresa para o mercado internacional), cuja influência na intensidade da internacionalização pretendemos aferir. Agregam 3 grupos de asserções que totalizam 16 afirmações (C_13_1 a C_13_4, C_14_1 a C_14_6 e C_15_1 e C_15_6).

Relativamente às “Variáveis Independentes Relacionadas com a Equipa de Gestão”, estas reportam-se a constructos cujo efeito na intensidade da internacionalização decorre de itens directamente relacionados com a equipa de gestão (orientação internacional da equipa de gestão e experiência internacional prévia da equipa de gestão). Perfazem 2 grupos de asserções que agregam 11 afirmações (D_16_1 a D_16_7 e D_17_1 a D_17_4).

3.2.2 Metodologia

Procedeu-se a uma análise estatística descritiva para aferir relacionamentos entre factores e proceder a uma caracterização da nossa amostra.

Proseguiu-se verificando as correlações entre as variáveis independentes do nosso estudo, analisando a influência que estas exercem entre si recorrendo ao teste de *Pearson*.

Na tentativa de compreendermos as correlações e dinâmicas das variáveis na nossa amostra, utilizou-se a Análise Factorial, com rotação *varimax*. Pela interpretação dos valores obtidos é na nossa opinião que os resultados, embora interessantes, logram uma exploração, estudo e operacionalização do modelo com base numa amostra maior e, tendencialmente mais significativa, sendo tal matéria remetida para o Apêndice I e referenciada na Secção 4.2 em tópicos para investigação futura.

Como forma de aferir quais as variáveis independentes estatisticamente significantes sobre o grau de intensidade da internacionalização (variável dependente do nosso estudo) e testar modelo operacional e das hipóteses de investigação utilizamos o modelo de regressão linear.

3.2.3 Caracterização da Amostra

A base de dados desta dissertação compreende uma amostra constituída por 2 EBTs cuja forma jurídica é “Empresário em Nome Individual” (4,0%), 47 EBTs que são “Sociedades Comerciais (Unipessoal, Limitada ou Anónima)” (94,0%) e 1 EBT enquadrada como “Cooperativa” (2,0%).

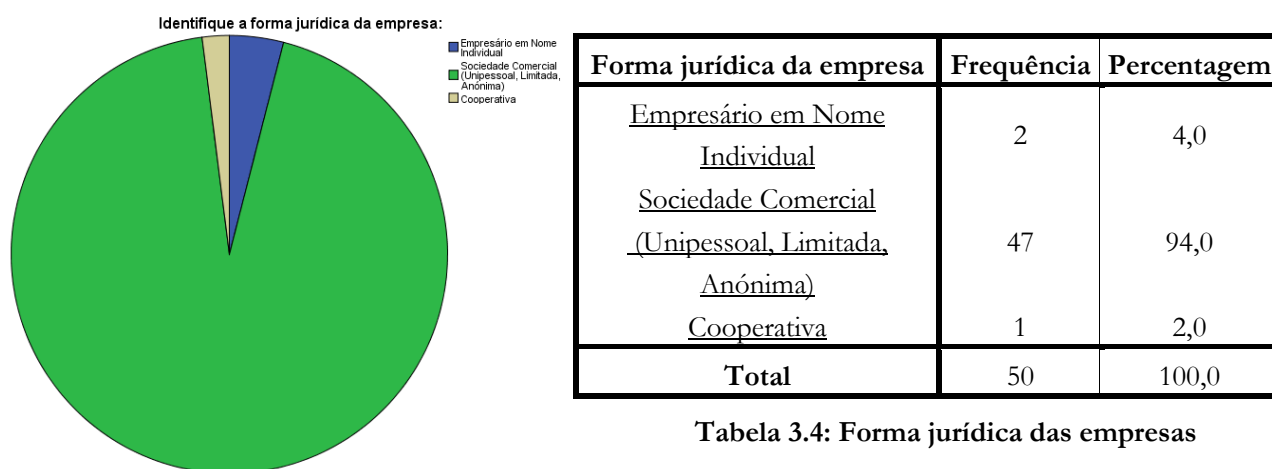
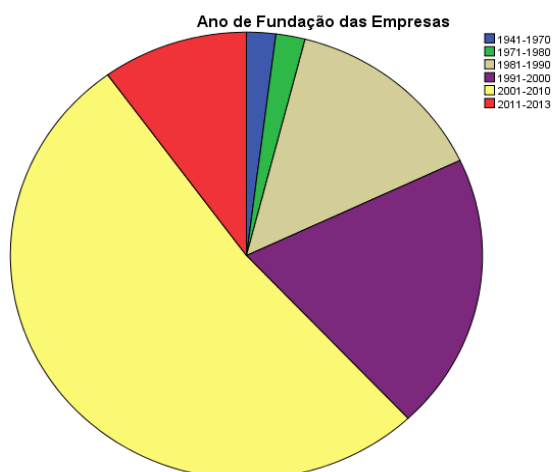


Tabela 3.4: Forma jurídica das empresas

Figura 3.5: Gráfico representativo da forma jurídica das empresas

No que se refere ao ano de fundação, observa-se que 1 organização foi constituída no intervalo de 1941-1970 (2,0%), 1 empresa foi fundada entre 1971 e 1980 (2,0%), 7 empresas tiveram a sua génese na década de 80 do século passado (14,0%) e 10 empresas surgiram entre os anos de 1991 e 2000 (20%). A maioria das organizações que constituem a nossa base de dados foi fundada na primeira década do corrente século (52,0%), enquanto 5 EBTs foram criadas nos últimos 3 anos, no período compreendido entre 2011 e 2013 (10,0%).



Anos	Frequência	Porcentagem
1941-1970	1	2,0
1971-1980	1	2,0
1981-1990	7	14,0
1991-2000	10	20,0
2001-2010	26	52,0
2011-2013	5	10,0
Total	50	100,0

Tabela 3.6: Ano de fundação das empresas

Figura 3.7: Gráfico representativo do ano de fundação das empresas

É interessante comparar o ano de fundação das empresas com o ano de início de actividade no exterior. Tal permite aferir as dinâmicas de internacionalização das empresas que constituem a nossa amostra, que, como se pode observar pelos dados contantes na figura e tabela abaixo, sugerem uma maioria de empresas com modelos que indiciam a internacionalização como uma estratégia consolidada desde a génese das nossas EBTs (número médio de anos que medeiam a fundação e o ano da primeira actividade no exterior (m) +/- desvio padrão (dp), 1,50 +/- 1,266 anos).

Diferença entre ano de fundação das empresas e ano da primeira actividade no exterior

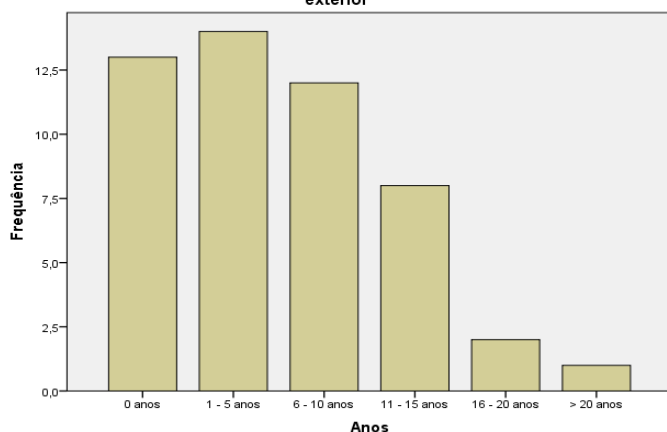


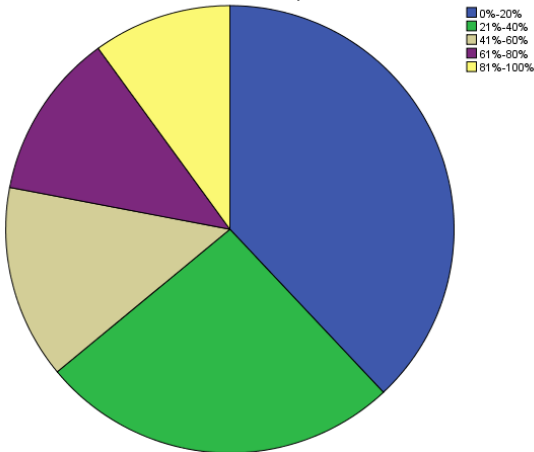
Figura 3.9: Gráfico representativo da diferença entre ano de fundação das empresas e ano da primeira actividade no exterior

Anos	Frequência	Porcentagem
0 Anos	13	26,0
1 - 5 Anos	14	28,0
6 - 10 Anos	12	24,0
11 - 15 Anos	8	16,0
16 - 20 Anos	2	4,0
> 20 Anos	1	2,0
Total	50	100,0

Tabela 3.8: Diferença entre ano de fundação das empresas e ano da primeira actividade no exterior

Este cenário, conjugado com a percentagem de facturação internacional em intervalos superiores a 20% na maioria das organizações (conforme se pode consultar na tabela e figura infra) confirma a contextualização destas no fenómeno *born global* abordado na Secção 2.3.

Percentagem de facturação internacional relativamente à facturação global da empresa



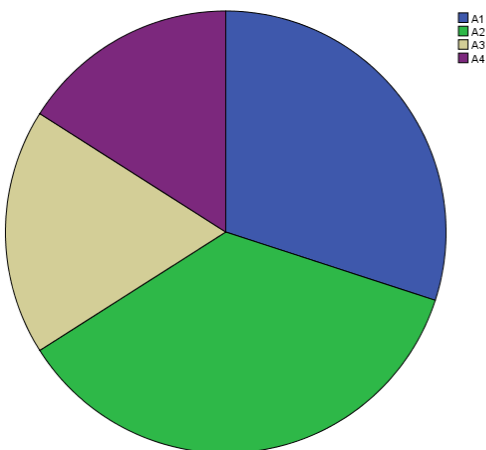
Percentagem de facturação internacional face à facturação global	Frequência	Percentagem
<u>0%-20%</u>	19	38,0
<u>21%-40%</u>	13	26,0
<u>41%-60%</u>	7	14,0
<u>61%-80%</u>	6	12,0
<u>81%-100%</u>	5	10,0
Total	50	100,0

Tabela 3.10: Percentagem de facturação internacional comparativamente à facturação global

Figura 3.11: Gráfico representativo da percentagem de facturação internacional comparativamente à facturação global

Relativamente à dimensão das organizações, verifica-se que 15 empresas (30,0%) são microempresas, 18 organizações (36,0%) são pequenas empresas, 9 firmas (18,0%) têm dimensão média e 8 EBTs (16,0%) classificam-se como grandes empresas.

Intervalo que melhor caracteriza o número de funcionários das empresas



Número de Pessoas	Frequência	Percentagem
<u>A1 <10</u>	15	30,0
<u>A2 >= 10 e <50</u>	18	36,0
<u>A3 >= 50 e <250</u>	9	18,0
<u>A4 >= 250</u>	8	16,0
Total	50	100,0

Tabela 3.12: Dimensão das empresas

Figura 3.13: Gráfico representativo da dimensão das empresas

É relevante observar que, tal como sugerido pela tabela que se segue, não existe um padrão definido entre o volume percentual de facturação internacional em face da facturação global da empresa e a dimensão da mesma. Não é possível pois encontrar uma relação causa-efeito nestas duas componentes, revelando assim que tais factores são independentes um do outro na nossa amostra.

Porcentagem de facturação internacional face à facturação global	Intervalo que melhor caracteriza o número de funcionários das empresas				Total
	<10	>= 10 e <50	>= 50 e <250	>= 250	
<u>0%-20%</u>	6	9	2	2	19
<u>21%-40%</u>	2	3	4	4	13
<u>41%-60%</u>	2	2	2	1	7
<u>61%-80%</u>	3	2	1	0	6
<u>81%-100%</u>	2	2	0	1	5
Total	15	18	9	8	50

Tabela 3.14: Comparação entre percentagem de facturação internacional face à facturação global e tamanho das organizações

Considerando as formas de operação externa, verifica-se que igual número de empresas (7 empresas - 14%) utilizam o comércio electrónico e o estabelecimento de filiais comerciais. 6 Organizações (12%) fazem uso de um distribuidor local e a maioria das EBT's que constituem a nossa amostra (21 organizações - 42%) recorrem à exportação. A utilização de *Joint Ventures* ou alianças estratégicas é o método utilizado por 34% das empresas (17), enquanto o recurso a licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos é utilizado por 32% das firmas (16 empresas). A criação de subsidiária própria no exterior é usada por 15 organizações (30%). Um número muito reduzido de empresas recorre à aquisição de organizações no exterior, correspondendo apenas a uma percentagem de 4% (2 empresas). Procedendo ao cruzamento de dados entre a percentagem de facturação internacional face à facturação global e as diferentes formas de operação externa, constata-se pela tabela 3.15, que não é possível estabelecer nenhum padrão de influência de um factor em relação ao outro, o que sugere independência entre ambos.

Porcentagem de facturação internacional face à facturação global						
/	0%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%	Total
Formas de operação no exterior						
<u>Comércio Electrónico</u>	4	2	0	1	0	7
<u>Distribuidor Local</u>	2	3	1	0	0	6
<u>Exportação</u>	7	4	4	4	2	21
<u>Filial Comercial</u>	3	0	3	0	1	7
<u>Joint Venture ou Aliança estratégica</u>	6	3	3	2	3	17
<u>Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos</u>	7	4	1	2	2	16
<u>Aquisição de empresas no exterior</u>	0	1	0	0	1	2
<u>Criação de subsidiária própria</u>	0	9	3	1	2	15

Tabela 3.15: Comparação entre percentagem de facturação internacional face à facturação global e formas de operação externa

É pertinente a identificação entre relacionamentos de formas de operação externa, recorrendo à utilização de tabelas de contingência. Pode-se assim observar pela tabela subsecutiva, que as formas de operação internacional conjuntas mais frequentes (células verdes) são a exportação e o licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos bem como a combinação entre este último e *joint venture*. Por seu lado, a concertação de formas de operação no exterior menos frequentes (células vermelhas) verifica-se entre comércio electrónico e aquisição de empresas no exterior, assim como entre comércio electrónico e criação de subsidiária própria, ao que se junta a conjunção de distribuidor local com aquisição de empresas no exterior.

Formas de operação no exterior	Comércio Electrónico	Distribuidor Local	Exportação	Filial Comercial	<i>Joint Venture</i> ou Aliança estratégica	Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos	Aquisição de empresas no exterior	Criação de subsidiária própria
<u>Comércio Electrónico</u>	7	2	3	1	3	4	0	0
<u>Distribuidor Local</u>		6	1	1	3	2	0	3
<u>Exportação</u>			21	3	5	6	1	5
<u>Filial Comercial</u>				7	2	2	1	2
<u><i>Joint Venture</i> ou Aliança estratégica</u>					17	6	2	4
<u>Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos</u>						16	2	4
<u>Aquisição de empresas no exterior</u>							2	2
<u>Criação de subsidiária própria</u>								15

Tabela 3.16: Formas de operação externa

Estes resultados são coincidentes com as teorias associadas às estratégias de internacionalização e cooperação para o sector em estudo, realçando-se a complexificação de formas de operação, predominância daquelas menos exigentes em termos de comprometimento de recursos e influência da curva da experiência no processo de internacionalização das empresas que constituem a nossa amostra.

3.2.4 Relação entre Dimensões do Estudo

As dimensões estudadas, resultantes do modelo teórico são distintas, referindo-se a diferentes aspectos com influência sobre o grau de intensidade da internacionalização. Apesar disso, observando a tabela abaixo, que mede a intensidade da relação entre as variáveis independentes usando a correlação de *Pearson*, é possível constatar efeitos que alguns constructos exercem sobre outros. 13 Correlações são significativas ao nível de $p < 0,01$ e 3 correlações são significativas ao nível de $p < 0,05$.

	B11	B12	C13	C14	C15	D16	D17
B11	1	,086	,473**	,345*	,431**	,319*	,436**
B12		1	,215	,176	,362**	,162	,087
C13			1	,494**	,649**	,493**	,404**
C14				1	,519**	,544**	,349*
C15					1	,633**	,505**
D16						1	,484**
D17							1

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

Tabela 3.17: Teste de *Pearson* – Correlação entre variáveis independentes

As componentes que revelam maior correlação são as questões C13 (Processos de Marketing Internacional) - C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) (0,642; $p < 0,01$) e C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) - D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) (0,649; $p < 0,01$). Relativamente à primeira interdependência, aquela surge pela necessidade que uma estratégia que prossegue a externalização de actividades tem da optimização dos processos de marketing internacional. Pela correlação existente, constata-se que uma maior orientação internacional promove a criação de valor externamente pela implementação de um planeamento de marketing mais eficaz, pela segmentação e identificação de nichos de mercado, por uma melhor capacidade na utilização das ferramentas de marketing e por uma promoção mais adequada da imagem da empresa. A influência de C13 (Processos de Marketing Internacional) estende-se igualmente a C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização) (0,494; $p < 0,01$), D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) (0,493; $p < 0,01$) e D17 (Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa) (0,404; $p < 0,01$). A relação entre C13 (Processos de Marketing Internacional) - C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização) decorre da associação do conceito de inovação também ao

marketing e ao modelo de negócio, em vez de se confinar aos 2 níveis já clássicos (produto ou processo). A influência entre C13 (Processos de Marketing Internacional) e os factores afectos à equipa de gestão (D16 e D17) ocorrem pelo efeito exercido pela gestão organizacional na definição do marketing mix empresarial, enquanto elemento fundamental de abordagem aos mercados externos, sendo valorizadas experiências anteriores em processos equiparáveis: quais os produtos/serviços que serão direccionados ao segmento de mercado seleccionado; qual a estratégia de preço definida em termos dos preços da concorrência no mercado alvo; que canais de distribuição são passíveis de serem utilizados; e que tipo de promoção é implementada.

A correlação verificada entre C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) e D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) e também aquela observada entre C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) e D17 (Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa) (0,505; $p < 0,01$) sugerem que uma maior visão internacional da equipa de gestão e um perfil que reflecte experiências internacionais anteriores exerce influência sobre a forma de coordenação dos recursos empresariais, no sentido de atender às movimentações dos mercados externos, nomeadamente pela monitorização das funções de negócio, actividades de clientes e concorrentes. Este padrão de comportamentos permite a adaptação de processos organizacionais, no sentido da coordenação e integração de operações entre áreas organizacionais internas e externas. É a este propósito relevante observar as correlações que se verificam entre D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) e D17 (Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa) com o conjunto dos constructos do estudo que sintomatizam o efeito que os valores (em termos de conhecimentos do mercado, da rede, cultural e empresarial) que a equipa de gestão imprime na definição dos padrões organizacionais, enquanto sistemas de cognições compartilhados, exercem no desenvolvimento do comportamento, das estratégias e da cultura de toda a estrutura.

A variável B11 (Principais factores externos que promovem a adopção de estratégias de internacionalização) estabelece correlações com todos os constructos com excepção natural de B12 (Principais factores externos que dificultam o processo de internacionalização). No caso da variável B12 (Principais factores externos que dificultam o processo de internacionalização), a relação significativa estabelece-se apenas com C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) (0,362; $p < 0,05$), o que evidencia uma menor orientação internacional em organizações sobre as quais aqueles factores maior influência exercem. Tal paradigma de correlações mostra a importância do ambiente externo e comprova a influência que tais factores exercem nas restantes dimensões do nosso estudo.

A inclusão de um constructo relativo à inovação no nosso estudo - variável C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização), permite estudar as implicações que tal conceito exerce enquanto activo intangível relevante no desenvolvimento do negócio das EBTs. A significância da variável C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização) com os demais constructos remete para uma noção de inovação multifacetada, tal como reconhecido por Schumpeter (1985), interligando-a com os resultados económicos, processos, métodos empresariais e com a equipa de gestão.

3.2.5 Teste do modelo operacional e das hipóteses de investigação

O teste do modelo operacional e das hipóteses de investigação foi efectuado utilizando o modelo de regressão linear (múltiplo). O objectivo foi o estudo da associação da nossa variável dependente com as demais variáveis independentes, tentando aferir tendências com base no diagrama de dispersão para verificar quais as variáveis independentes que apresentam influência estatisticamente significativa sobre o grau de intensidade da internacionalização.

Observando o quadro resumo conclui-se que as variáveis independentes conseguem explicar em média 45,7% da variação da variável dependente, de acordo com o valor de R² que representa o coeficiente de determinação.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,676 ^a	,457	,367	22,924	,457	5,058	7	42	,000

a. Preditores: (Constante), D_17_Exp_Int_Prev_Eq_Gest_Total, B_12_Fact_Dif_Int_Total, C_14_Imp_Inov_Total, B_11_Fact_Prom_Int_Total, C_13_Proc_Mark_Int_Total, D_16_Orient_Int_Eq_Gest_Total, C_15_Orient_Int_Emp_Total

Tabela 3.18: Resumo do modelo de regressão linear

A nossa variável dependente é descrita pela seguinte função, de acordo com a tabela subsequente relativa à regressão linear utilizando o score total de cada uma das variáveis independentes:

$$A7 = 6,123 + (-3,746 * B11) + (-20,404 * B12) + (5,915 * C13) + (-17,669 * C14) + (18,827 * C15) + (24,730 * D16) + (-0,765 * D17)$$

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	5,743	33,571		,171	,865
B_11_FACT_PROM_INT_Total	-3,746	7,294	-,070	-,514	,610
B_12_FACT_DIF_INT_Total	-20,404	6,613	-,380	-3,085	,004
C_13_PROC_MARK_INT_Total	5,915	7,867	,120	,752	,456
C_14_IMP_INOV_Total	-17,669	6,673	-,383	-2,648	,011
C_15_ORIENT_INT_EMP_Total	18,827	8,578	,407	2,195	,034
D_16_ORIENT_INT_EQ_GEST_Total	24,730	8,807	,449	2,808	,008
D_17_EXP_INT_PREV_EQ_GEST_Total	-,765	6,276	-,017	-,122	,904

a Variável Dependente: A7 - Percentagem de facturação internacional relativamente à facturação global da empresa

Tabela 3.19: Regressão linear – variável dependente e Score total individualizado das variáveis independentes¹

Pela tabela 3.19, podemos observar que os constructos que apresentam poder estatisticamente significativo sobre a variável dependente são B12 (factores externos que dificultam a adopção de estratégias de internacionalização), C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização), C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) e D16 (Orientação internacional da equipa de gestão), sendo possível verificar pela estatística t que B12 (Factores externos que dificultam a adopção de estratégias de internacionalização) é a variável independente que melhor explica a nossa variável dependente. B12 (Factores externos que dificultam a adopção de estratégias de internacionalização) apresenta um valor negativo, porque se trata de um constructo que engloba factores que dificultam o processo de internacionalização, enquanto D15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) e D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) apresentam valores positivos, num cenário que surge em linha com os modelos teóricos anteriormente desenvolvidos.

Achamos pertinente proceder a um aprofundamento do estudo da influência do factor B12 (Factores externos que dificultam a adopção de estratégias de internacionalização), testando a evolução da percepção das organizações relativamente ao comportamento dos itens que o integram. O objectivo é tentar aferir se na última década houve alterações de tendência, comparando empresas fundadas até ao ano de 2004 inclusive e aquelas cujo ano de fundação é

¹ Retiraram-se sucessivamente as variáveis não significativas ao teste de regressão linear, para aferir se os valores do modelo se ajustavam melhor à conceptualização teórica efectuada, tendo-se no entanto concluído que os valores permaneciam inalterados.

superior, recorrendo para tal à utilização de testes não paramétricos, nomeadamente o teste de *Mann-Whitney*.

	B12.1	B12.2	B12.3	B12.4	B12.5	B12.6	B12.7
Sig exata (2 extremidades)	,218	,719	,810	,052	,038	,598	,986
Sig exata (1 extremidade)	,108	,360	,408	,026	,019	,303	,491

Tabela 3.20: Teste de *Mann-Whitney* - factores externos que dificultam a adopção de estratégias de internacionalização

Pela tabela acima podemos observar que, de entre os factores externos que dificultam as estratégias de internacionalização, existem diferenças significativas para B12.4 (Concorrência forte no mercado de destino) e B12.5 (Imagem de Portugal). Detalhando os resultados pelo cálculo dos valores médios das respostas a estas questões, observa-se que em ambos os casos ocorre uma diminuição na percepção negativa da influência desses factores nas empresas criadas mais recentemente, tal como se pode verificar pela tabela que se segue.

		B12.4	B12.5
Ano internacionalização <= 2000	N Válido	34	34
	Ausente	0	0
	Média	3,35	2,74
Ano internacionalização > 2000	N Válido	16	16
	Ausente	0	0
	Média	2,75	2,06

Tabela 3.21: Valores médios das respostas para as questões B12.4 e B12.5 com divisão amostral por ano de internacionalização

Relativamente à variável C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização), o valor negativo obtido nos dados da regressão linear contradizem o enquadramento teórico precedente. Por este motivo decidimos explorar de forma mais detalhada a correlação dos itens do constructo com a variável dependente, para aferir as respectivas correlações e identificar aquelas que contribuem negativamente para o valor apurado no teste da regressão linear efectuado. Tal identificação permite evidenciar áreas onde as EBTs se devem focar para obterem melhores resultados no seu processo de internacionalização.

	Correlação entre Vectors de Valores				
	Percentagem relativamente à facturação global da empresa				
Empresa na vanguarda tecnológica no seu sector de actividade nos mercados internacionais	-,073				
Desenvolvimento próprio da maior parte da tecnologia que integra os produtos/serviços que fornece		-,016			
Na concepção e desenvolvimento dos produtos/serviços, colaboram especialistas qualificados e reconhecidos no sector de actividade			,162		
Existe reconhecimento internacional dos produtos/serviços que fornece por serem tecnologicamente superiores				-,109	
Existe antecipação na inovação de produtos/serviços que fornece ou na introdução de novas abordagens operacionais quando comparado com a concorrência					-,024
Há investimento continuado em I&D					,216

Tabela 3.22: Matriz de Proximidade – Correlação de *Pearson*

Observando a tabela 3.22, podemos verificar que os factores onde a correlação é negativa são C14.1 (Empresa na vanguarda tecnológica no seu sector de actividade nos mercados internacionais), C14.2 (Desenvolvimento próprio da maior parte da tecnologia que integra os produtos/serviços que fornece), C14.4 (Existe reconhecimento internacional dos produtos/serviços que fornece por serem tecnologicamente superiores) e C14.5 (Existe antecipação na inovação de produtos/serviços que fornece ou na introdução de novas abordagens operacionais quando comparado com a concorrência). Estes resultados evidenciam que a formação de vantagens competitivas das EBTs portuguesas deve atender a um desenvolvimento e melhoria contínuos dos factores em estudo, mas com especial enfoque nos itens negativamente correlacionados com a variável dependente. Tal como enunciado por Canelas (2013), a inovação quando aplicada com sucesso sobre um mercado origina normalmente um maior comprometimento de recursos e esse compromisso leva as empresas a adquirir cada vez mais conhecimento, num ciclo virtuoso que promove a motivação e confiança para compromissos futuros e consequentemente um processo de internacionalização com resultados superiores.

3.3 Sumário

O presente Capítulo surge na sequência do quadro teórico e conceptual que serve de base a este estudo, detalhando o trabalho de investigação efectuado, os seus objectivos e forma de operacionalização. O Capítulo teve início com a apresentação na Secção 3.1, da metodologia adoptada. Prosseguiu-se na Secção 3.1.2 com a contextualização da recolha dos dados primários, realizada através de inquéritos com base no questionário desenvolvido, organizado em constructos que enquadram, organizam e reflectem as questões de investigação. Procedeu-se à realização de um quadro resumo que sintetiza e sistematiza os constructos utilizados e detalhou-se o modelo operacional e as hipóteses de investigação. A delimitação do nosso estudo, a descrição da população e da amostra seleccionadas foi efectuada na Secção 3.1.3. O capítulo desenvolveu-se em seguida na Secção 3.2, onde se procedeu à análise dos resultados, nomeadamente pela descrição do instrumento, metodologia, pela caracterização da amostra, pelo estudo da relação entre as dimensões do nosso estudo e pelo teste do modelo operacional e das hipóteses de investigação. Relativamente às hipóteses H1 (Factores externos que influenciam positivamente o grau de intensidade da internacionalização), H3 (Os processos de marketing internacional influenciam positivamente o grau de intensidade da internacionalização) e H7 (A experiência internacional prévia da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização), os resultados obtidos não se revelaram estatisticamente significativos. Os resultados e os valores de significância obtidos para as hipóteses H2 (Factores externos que influenciam negativamente o grau de intensidade da internacionalização), H5 (A orientação da empresa para o mercado internacional influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) e H6 (A orientação internacional da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) surgem significantes e em linha com a conceptualização teórica efectuada. No que concerne com a hipótese H4 (A capacidade de inovação influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização), embora se tenha obtido um valor significativo no modelo de regressão linear desenvolvido, o mesmo surge com sinal contrário ao esperado, sendo portanto rejeitada tal hipótese. Tal cenário configura-se como uma contingência de possível progresso no desempenho da internacionalização das EBTs com actividade em Portugal. A Secção 3.3 relativa ao sumário encerra o Capítulo.

No capítulo seguinte desenvolvemos as conclusões do nosso trabalho, sintetizamos os trabalhos teórico e empírico efectuados, evidenciamos e exploramos os resultados obtidos e elaboramos considerações sobre áreas com potencial de melhoria.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES

Esta dissertação versa sobre o estudo que factores externos, internos e relacionados com a equipa de gestão têm no processo de internacionalização de organizações de base tecnológica. Foi nossa intenção testar, recorrendo a métodos quantitativos estatísticos, um modelo operacional que explora a influência que os factores que integram as hipóteses de investigação do nosso trabalho exercem naquele processo, objectivando contribuir uma melhor compreensão das formas de externalização de EBT's.

Este Capítulo conclui o nosso trabalho com um sumário da dissertação, elencando os principais resultados e contribuições dele resultante, identificando ainda problemas em aberto e tópicos para investigação futura.

4.1 Principais Resultados e Contribuições da Dissertação

Num contexto de aprofundamento da integração económica, política, social e cultural entre nações, a concorrência assume um carácter marcadamente internacional. Nesta perspectiva, o processo de globalização actua como agente modificador da lógica organizacional, ao imprimir mudanças relevantes nas pressões sobre as empresas, obrigando à adaptação das suas estratégias com o objectivo de maximização de vantagens e minimização de desvantagens. A globalização, enquanto fenómeno decorrente da evolução do mercado capitalista favorece o surgimento de nichos, com origem no progresso tecnológico e nas especializações crescentes dos mercados, o que permite a entrada de novas empresas/produtos, nomeadamente aqueles de base tecnológica.

Nesse sentido não é alheio o estudo de mercados segmentados, tarefa com grau de dificuldade directamente proporcional à natureza mutável na economia contemporânea do conceito de criação de valor, explicitamente conexo no presente com o designado *book-to-market-value*, reflectido no valor percebido das organizações, com influência nas respectivas demonstrações financeiras e no seu desenvolvimento sustentável. Aqui se incluem os sectores ligados ao *high-tech*, que podem abranger diversas formas de complexidade, incluir estádios evolutivos díspares e aduzir diferenciais comparativos assentes em mesclas distintas de motivações económicas e comportamentais, onde é possível encontrar além das especificidades do sector em estudo, comunalidades com outros sectores mais maduros e tradicionais, confirmando o potencial de aplicação da investigação a outras áreas de actividade.

4.1.1 Súpula da matriz teórica do trabalho enquadrada na revisão da literatura para o sector em estudo

Ao nível do enquadramento teórico várias abordagens foram chamadas a dar o seu contributo, apontando a desadequação dos modelos clássicos às formas mais actuais de internacionalização, encontrando-nos contemporaneamente num tempo de maior consolidação e de tentativa de complementaridade entre campos teóricos. No segmento das EBTs conjectura-se um sector de actividade que releva a qualidade, a diferenciação e a inovação como forma de obtenção de vantagens competitivas, que explora processos que surgem nestes contextos significativamente interligados: empreendedorismo, inovação e internacionalização. Esta disposição favorece movimentações na relevância dos factores macroeconómicos para uma óptica mais centrada na microeconomia, na indústria e na própria organização. Paralelamente verifica-se uma diacronia nas abordagens económicas e comportamentais da internacionalização ao longo do tempo, analisadas a partir de perspectivas de racionalidade económica que objectivam a óptima alocação de recursos e a priorização de escolhas que favorecem o menor custo de oportunidade associado, assim como de vertentes que privilegiam os factores subjectivos do processo decisório, capazes de justificar lógicas de expansão desenquadradas dos padrões previstos. Estes sucessivos paradigmas teóricos que se complementam são concomitantemente consonantes com uma propensão que evidencia a crescente relevância dos factores intrínsecos às empresas e às estratégias desenvolvidas. A operacionalização de estratégias para o campo de actuação das EBTs, díspares daquelas marcadas pelos arquétipos tradicionais definidos pela rigidez lateral, contém um conjunto de elementos já consistentemente referidos na literatura, consolidados na natureza empreendedora das equipas de gestão, na importância do capital social e nas competências acumuladas nas respectivas carreiras dos empreendedores, a actuação em rede, a capacidade de aprendizagem, e um mercado poder discriminatório capaz de antecipar

tendências e agir com o objectivo da adequação dos produtos a desenvolver. Tais características conjugadas com o fenómeno da globalização, os desenvolvimentos tecnológicos e a redução dos custos de transacção favorecem a exploração de nichos de mercado cuja amortização tem necessariamente que ser mais rápida pela diminuição dos ciclos de vida dos produtos neste sector de actividade. Este enquadramento promove uma mudança de paradigma nos conceitos clássicos dos modelos de internacionalização e impulsiona o surgimento de empresas cuja internacionalização aparece consolidada na respectiva estratégia desde a sua génese, designadas de *born globals*. Este tipo de organizações, quando ligadas a sectores de base tecnológica tem propensão por modelos mais complexos, menos exigentes em termos de comprometimento de recursos, mas caracterizados por estratégias de cooperação que substituem formas mais tradicionais de concorrência, determinadas por configurações de actuação mais directas e individualizadas, nas suas formas de internacionalização. As formas de concorrência contemporâneas enquadram dinâmicas de actuação em rede que promovem uma evolução nas estratégias organizacionais e nas formas concorrenciais de actuação, no sentido da busca por formas de competição colaborativa, especialmente relevante nos segmentos de mercado baseados em conhecimento, onde as rápidas alterações promovem a especialização e conseqüentemente o aumento da necessidade do estabelecimento de relações simbióticas entre empresas para partilha de riscos, competências e custos, numa forma diferenciada de organizar a cadeia de valor nos processos de externalização.

4.1.2 Sinopse interpretativa da aplicação empírica desenvolvida na dissertação

No que à aplicação empírica do nosso trabalho se refere, a operacionalização do modelo e das hipóteses de investigação partiu da revisão teórica, dos estudos e reflexões, que alicerçaram a problematização do processo de internacionalização de EBTs. Tal processo caracterizado pela multidimensionalidade, cujo impacto procuramos estudar pela utilização de uma metodologia de investigação quantitativa, que pela utilização de escalas de *Likert*, procura aferir opiniões e percepções sobre factores externos, factores internos e factores relacionados com a equipa de gestão de empresas de base tecnológica, avaliando as múltiplas interdependências possíveis e o seu impacto na variável dependente do nosso trabalho que se consubstancia no grau de intensidade da internacionalização.

A análise e os testes estatísticos realizados aos dados recolhidos permitiram-nos concluir que pelo coeficiente de *Cronbach* a consistência interna das variáveis do nosso modelo de investigação é muito boa. A forma jurídica dominante neste tipo de organizações é a Sociedade Comercial, com as empresas a apresentarem predominantemente a sua génese nos últimos 14

anos, evidenciando neste contexto um maior nível de criação de EBTs entre os anos compreendidos no período 2001-2010. Tal cenário reflecte a influência que alguns programas governamentais de simplificação e redução dos custos de abertura de empresas têm neste factor, mas interliga-o também com a recente crise económica e o consequente racionamento de liquidez que afectou o financiamento das empresas portuguesas nos anos recentes, o que surge em linha com as conclusões de vários trabalhos como os de Vieira (2012). Confrontando a evidência empírica do ano de fundação das EBTs da nossa amostra com o ano da primeira actividade no exterior, é possível comprovar a internacionalização como uma estratégia consolidada desde a criação das mesmas. Integrando este contexto com o predomínio das organizações do nosso espectro amostral com a intensidade de internacionalização em intervalos superiores a 20%, permite enquadrar as nossas empresas no fenómeno das *born global*, em consonância com os modelos teóricos explicitados para o sector de actividade em estudo.

Também pertinente é o facto de as empresas do nosso espectro amostral serem maioritariamente pequenas e médias empresas, em consonância com o tecido empresarial português. No entanto não foi possível estabelecer um modelo padronizado de comportamento entre a nossa variável dependente, referente à facturação internacional da empresa e a dimensão da organização, comprovando a independência destes dois factores. Esta factualidade explicita a importância que a exploração de alguns elementos diferenciadores ao nível microeconómico tem neste segmento, capazes de alavancar a presença internacional das empresas tal como expresso na literatura adequada. De facto, a importância do tamanho das organizações pode variar entre indústrias, mas tal como destacado por Freeman e Soete (2008) em alguns sectores, como por exemplo os tecnológicos, essa diferença é esbatida pela flexibilidade necessária às actividades de I&D e pela importância da agilidade na tomada de decisões, apontando para a importância das equipas de gestão cujo estudo está também incluído no nosso modelo de investigação.

Pela análise dos dados recolhidos podemos igualmente concluir que relativamente às formas de operação externa, a prevalência é pela exportação, seguida de muito perto por configurações de operação externas coadunantes com a relevância da actuação em rede, como sendo a utilização de *joint ventures* ou alianças estratégicas e o recurso a licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos. É aliás a este respeito frutífero conferir os resultados das tabelas de contingência que exploram as combinações de formas de actuação internacional, onde se constata que as mais consuetudinárias são a exportação e o licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos bem como a combinação entre este ulterior e *joint venture*, remetendo para a importância do capital social, das relações pessoais da equipa de gestão e da utilização de formas cooperativas com outros actores no mercado. Já aquelas menos frequentes são as que integram nas suas conjunções formas de actuação externa que exigem maior comprometimento

de recursos. Comparativamente à nossa variável dependente, constata-se a independência com as diversas formas de operação externa, não sendo possível estabelecer um comportamento padronizado entre ambos, o que nos leva a formular que tais factores não se influenciam mutuamente de forma significativa.

A qualidade correlativa indicativa da força e direcção do relacionamento das variáveis que integram o nosso modelo de investigação foi obtida pela utilização do teste de *Pearson*, que para além de medir a associação linear entre os nossos constructos possibilita, pelo cálculo do quadrado do coeficiente (R^2), identificar a percentagem de variação explicada por uma variável em relação às demais. A utilização desta medida de associação bivariada, que explora a significância estatística das semelhanças na distribuição dos *scores* dos constructos utilizados, permite concluir pela existência de influências entre eles. A correlação mais significativa é a que se estabelece entre C13 (Processos de Marketing Internacional) - C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional), com uma percentagem de variação explicada de 42%. A abordagem internacional das organizações, dependente das condições da indústria e da proveniência das suas vantagens competitivas, influenciando necessariamente nos processos de marketing, nomeadamente ao nível do planeamento, concepção, determinação do preço, promoção e distribuição de produtos/serviços, sendo essencial desenvolver os sistemas de marketing com base numa orientação policêntrica, de modo a acomodar a perspectiva de expansão externa. Este paradigma de actuação é elucidativo acerca da importância do conceito de inovação também aplicado ao marketing e extensível ao próprio modelo de negócio, não se confinando a inovação apenas aos processos ou produtos/serviços desenvolvidos, tal como expresso pela percentagem de variação explicada verificada entre C13 (Processos de Marketing Internacional) e C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização), cujo valor é de 24%. Além disso, em indústrias enquadráveis na teoria das redes, como é o caso do segmento em estudo, o marketing pode ser desenvolvido em grande medida com base na capacidade de diversos intervenientes em gerirem relacionamentos e potenciarem os respectivos produtos/serviços [Brito, 2001]. Tal conceptualização é reflectida nas correlações C13 (Processos de Marketing Internacional) e D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) e C13 - D17 (Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa), cuja percentagem de variação explicada é respectivamente de 24% e 16%, comprovando a influência da equipa de gestão na definição do marketing mix organizacional.

A segunda correlação mais expressiva é aquela que se estabelece entre C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) - D16 (Orientação internacional da equipa de gestão), verificando-se uma percentagem de variação explicada de 40%, a que se conjuga outra de 25% entre C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) - D17 (Influência da experiência

internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa). Os dados empíricos confirmam e expressam a relevância que a equipa de gestão tem na operacionalização e na integração da internacionalização na estratégia da empresa, bem como no estabelecimento de directrizes capazes de influírem sobre o resto da organização para o desenvolvimento de produtos/serviços direccionados ao mercado internacional, capazes de serem competitivos nos respectivos sectores de actividade. Tal valorização do conhecimento experiencial, também reflectida pela percentagem de variação explicada de 23% obtida pela correlação D16 (Orientação internacional da equipa de gestão) – D17 (Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa), surge no contexto do segmento em estudo, marcado por características de internacionalização acelerada e formas de actuação cooperativa, conjugado com uma propensão que evidencia algum grau de influência da gradação na gestão internacional. Estas formas de actuação, mais coadunantes com aquelas de índole mais tradicional como as que decorrem de modelos como os de *Uppsala*, onde se destaca o gradualismo e a importância da curva da experiência continuam a ter significado actualmente mas com uma extensão temporal mais restrita decorrente do fenómeno da globalização. Neste contexto acelerado de permanente evolução dos mercados, uma adaptabilidade mais rápida pode ser favorecida por conhecimentos implícitos e explícitos passados, ainda que com período de validade mais circunscrito, tal como evidenciado por Simões (1997), o que corrobora uma conectividade pluralista entre campos teóricos, justificando a contínua redefinição dos actuais paradigmas.

O desenvolvimento e concepção de estratégias internacionais decorrem também da análise ao ambiente externo. Neste âmbito, observa-se que se estabelecem correlações entre a variável B11 (Principais factores externos que promovem a adopção de estratégias de internacionalização) e todos os restantes constructos, com excepção natural de B12 (Principais factores externos que dificultam o processo de internacionalização) que se correlaciona apenas com C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional), com uma percentagem de variação explicada de 13%. Este contexto reflecte a importância que o ambiente geral e o ambiente competitivo exercem no padrão de desenvolvimento estratégico. A estratégia realizada integra não só aquela que é intencionada, necessariamente delineada pela equipa de gestão, como também as emergentes onde se incluem, além dos factores externos, a contribuição dos factores internos à organização, necessários ao ajustamento contínuo das estratégias implementadas. A capacidade da empresa de conciliar pensamento estratégico com planeamento estratégico tende a assegurar gestão mais proactiva, consistência de acção e maior envolvimento dos recursos humanos [Teixeira, 2001], no sentido de maximizar os recursos, capacidades e atributos necessários ao alcance de vantagens competitivas.

Pela índole evolutiva dos mercados capitalistas e pela importância do progresso tecnológico, que pode afectar directamente a estrutura dos processos produtivos, a rentabilidade das empresas e a aquiescência de produtos pelo mercado [Schumpeter, 1985], incluímos um constructo que procura enquadrar a inovação no nosso estudo - variável C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização). As correlações significativas obtidas com a totalidade das restantes variáveis concorrem para a necessidade de conformidade das mesmas, enquanto elementos relevantes na gestão organizacional com aquele constructo, no sentido de acomodarem o risco associado à procura de diferenciais competitivos e respectiva externalização, que condicionam, como se comprova pelos dados recolhidos, factores externos, internos e relacionados com a equipa de gestão.

A regressão linear foi utilizada para a construção do nosso modelo operacional e as hipóteses de investigação, tentando aferir os respectivos valores condicionais exercidos na variável dependente em estudo. O resumo do modelo revela que o coeficiente de determinação se situa em 45,7% e a regressão linear expressa valores significantes para B12 (Principais factores externos que dificultam o processo de internacionalização), C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização), C15 (Orientação da empresa para o mercado internacional) e D16 (Orientação internacional da equipa de gestão). As significâncias e os valores obtidos confirmam as hipóteses H2 (Factores externos influenciam negativamente o grau de intensidade da internacionalização), H5 (A orientação da empresa para o mercado internacional influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) e H6 (A orientação internacional da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização). Rejeitam a hipótese H4 (A capacidade de inovação influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) porque o sinal devolvido pela regressão linear é negativo. Não nos possibilitam aferir de forma significativa as hipóteses H1 (Factores externos que influenciam positivamente o grau de intensidade da internacionalização), H3 (Os processos de marketing internacional influenciam positivamente o grau de intensidade da internacionalização) e H7 (A experiência internacional prévia da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização).

Se por um lado as hipóteses H2 (Factores externos influenciam negativamente o grau de intensidade da internacionalização), H5 (A orientação da empresa para o mercado internacional influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) e H6 (A orientação internacional da equipa de gestão influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) são consonantes com a literatura para o sector em estudo, a rejeição da hipótese H4 (A capacidade de inovação influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização) surge em desconformidade com os modelos teóricos de referência.

Atendendo aos resultados obtidos, procuramos explorar através de testes não paramétricos a existência de diferenças significativas entre grupos distintos de empresas, no caso, entre as que surgiram até o ano de 2004 inclusive e aquelas com génese posterior. Os testes desenvolvidos permitiram concluir que as empresas da nossa amostra mais recentemente criadas evidenciam uma percepção que demonstram diminuição de influência para B12.4 (Concorrência forte no mercado de destino) e B12.5 (Imagem de Portugal). Tal comprova uma evolução positiva na percepção que as EBTs portuguesas mais jovens têm, relativamente à sua possibilidade de superação de alguns factores externos potencialmente limitadores da sua capacidade de internacionalização. Este contexto remete para uma evolução nas competências que permitem melhor concorrer em mercados externos e um progresso relativo à imagem do país no que a esta indústria diz respeito. Estas conclusões enquadradas pelos argumentos teóricos do capítulo 2 e associadas ao segmento de mercado das EBTs confirmam que o tipo de produtos/serviços que desenvolvem, como também o conjunto de especificidades de recursos (capital social e tecnológicos) afectos ao conjunto de actividades inerentes ao seu negócio tem evoluído positivamente.

No que concerne com a correlação negativa do constructo C14 (Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização) e a conseqüente rejeição da hipótese H4 (A capacidade de inovação influencia positivamente o grau de intensidade da internacionalização), existe uma discrepância com trabalhos anteriores que consideram a inovação como factor promotor da externalização de actividades. Este contexto indicia a possibilidade de aperfeiçoamento no processo de internacionalização das EBTs com actividade em Portugal, identificados os itens negativamente contribuintes para o valor obtido no teste da regressão linear, sugerindo a existência de espaço a melhorias na aplicação da inovação ao negócio internacional. Pela análise da matriz de proximidade identificaram-se 4 itens que seria conveniente receberem um maior enfoque, no sentido de alterar as respectivas influências e poderem concorrer para resultados mais profícuos no processo de internacionalização: C14.1 (Empresa na vanguarda tecnológica no seu sector de actividade nos mercados internacionais), C14.2 (Desenvolvimento próprio da maior parte da tecnologia que integra os produtos/serviços que fornece), C14.4 (Existe reconhecimento internacional dos produtos/serviços que fornece por serem tecnologicamente superiores) e C14.5 (Existe antecipação na inovação de produtos/serviços que fornece ou na introdução de novas abordagens operacionais quando comparado com a concorrência). Este padrão conforma-se com um contexto de organizações que desenvolvem o seu negócio em torno de componentes tecnológicas mediante utilização, adaptação ou melhoria de soluções exógenas, comuns a países em que o investimento em I&D quer nas universidades quer nas próprias empresas é mais modesto [Nelson, 2006]. Atendendo a

que tal como Porter (1990) afirma, um dos fundamentos da vantagem competitiva decorre da capacidade de um país em criar um ambiente de incentivo à inovação, o aprimoramento de metodologias e o desenvolvimento de tecnologia surgem como elementos basilares, como forma de mobilizar conhecimento, aptidões tecnológicas e experiência necessários à concepção de novos produtos/serviços, e formas inovadoras de os disponibilizar [Tidd, Bessant, Pavitt, 2005], devendo estes objectivos integrar a política económica nacional, de modo a preparar mais eficazmente as EBTs para os desafios da competitividade a nível global.

4.2 Limitações do Estudo e Linhas de Investigação Futuras

“Este não é o fim. Não é sequer ainda o início do fim. Mas é, talvez, o fim do princípio.” Da autoria de Winston Churchill acerca da primeira grande vitória durante a 2ª Guerra Mundial, estas palavras encontram igualmente aplicabilidade neste trabalho de Mestrado. Esta secção conclui a dissertação, sugerindo algumas orientações para desenvolvimento de trabalho futuro.

Tendo sido desenvolvido um estudo para teste de hipóteses de um modelo teórico com base numa amostra de EBTs, seleccionadas de uma forma não probabilística e de conveniência, e tendo sido encontrados alguns resultados interessantes que merecem ser melhor explorados, o estudo do tema deveria ser prosseguido, operacionalizando o modelo numa amostra maior e tendencialmente mais significativa. Um tempo de estudo mais prolongado de recolha e análise de dados permitiria discriminar melhor o modelo, possibilitando um melhor entendimento das tendências apresentadas, contribuindo para um aprofundamento do conhecimento da realidade empírica. Este cenário permitiria aprimorar o grau de ajuste dos dados às referências teóricas hipotetizadas, quer pelo aprofundamento do estudo referente à análise factorial exploratória, quer pela possibilidade de recorrer paralelamente à modelagem de equações estruturais. A utilização da matriz de covariâncias possibilitaria uma minuciosidade acrescida na exploração do modelo teórico, melhorando-o, e permitindo ensaiar a ligação dos constructos e variáveis de formas distintas, de modo a ajustar o nosso modelo e consequentemente aumentar o seu valor intrínseco como instrumento para a formulação e implementação de padrões de boa governança corporativa no âmbito da internacionalização de EBTs.

Relevante poderá constituir-se também uma exploração mais detalhada da modelização dos processos inerentes à internacionalização de EBTs, em ambas as dimensões analítica e econométrica, como forma de estender o nosso estudo.

Uma outra linha de investigação que poderia ser prosseguida abrange a aplicação do modelo teórico a diferentes EBTs de países distintos, como forma de proceder a uma análise comparativa de resultados.

APÊNDICE I - ANÁLISE MULTIVARIADA:

ANÁLISE FACTORIAL

Como forma de aferir a correlação entre respostas do questionário aplicado e por consequência a fiabilidade do mesmo, foi utilizado o coeficiente de *Cronbach*.

Alfa de <i>Cronbach</i>	Alfa de <i>Cronbach</i> com base em itens padronizados	N de itens
,899	,904	39

Tabela 3.23: Estatísticas de confiabilidade (Alfa de *Cronbach*)

Em ambas as situações do alfa (Alfa de *Cronbach* (0,899) e Alfa de *Cronbach* com base em itens padronizados (0,904)) a consistência interna das variáveis é muito boa.

Da matriz de correlação verifica-se que não existe nenhum valor acima de 0,9 e portanto o problema da existência de correlações demasiado elevadas nem o da singularidade se colocam, o que tornaria difícil perceber qual o contributo de uma variável para um determinado factor. Igualmente verifica-se que não existem variáveis que não possuam algum tipo de correlação, o que denotaria que a variável estaria desenquadrada.

A adequação dos dados para a realização da análise factorial foi verificada usando o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste da esfericidade de Bartlett, em que o primeiro apresenta resultados compreendidos entre 0 e 1. Na nossa amostra este teste obteve como resultado o valor de 0,538, concluindo-se que os dados são passíveis de serem utilizados no método da análise factorial. O teste de Bartlett testa a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade, e neste caso, a correlação entre variáveis ser zero. No nosso caso, o teste de significância indica-nos que o mesmo é significativo (inferior a 0,05 ou a 0,01), ou seja não estamos perante a matriz

identidade. Verifica-se aliás que a significância é muito elevada ($p < 0,001$) e por conseguinte a análise factorial é apropriada.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,538
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1306,220
	df	741
	Sig.	,000

Tabela 3.24: Teste de KMO e Bartlett

Fazendo uma análise prévia ao gráfico *Scree Plot*, observamos que existem 12 factores cujo autovalor se situa acima de 1, demonstrando estarmos perante um conjunto de dados multidimensional. Numa análise factorial livre (sem fixar o número de factores no SPSS), o número de variáveis significantes obtidas foi exactamente esse, não correspondendo tal valor a qualquer redução de factores como se esperaria. No entanto é comum procurar-se o menor número possível de factores, considerando para este efeito o ponto de inflexão da curva obtida pelo *Scree Plot* (ver figura 3.2.4), que na situação presente significaria considerar um conjunto de 4 factores. Sucede que não é também invulgar que o número de factores a ser considerado possa suscitar incertezas, até pela divergência que pode ocorrer de acordo os métodos empregues. Nesta perspectiva, considerando a figura infra e atendendo a que se verifica no ponto correspondente ao número de factores coincidente com o modelo teórico utilizado, a existência de uma derradeira quebra significativa do autovalor, podemos por este motivo também utilizar este como o número de referência na fixação dos factores na extracção dos dados da análise factorial.

Pela dubiez aqui descrita e porque estamos, ainda que utilizando um modelo com base em constructos anteriormente validados, perante uma selecção não probabilística e de conveniência pelas razões apontadas na Secção 3.1.3, com um espectro amostral de 50 respostas que se pode revelar insuficiente para este tipo de análise [Guadagnoli & Velicer, 1988], optamos pela fixação dos factores em 7, tal como o modelo utilizado e retirar as devidas conclusões a partir dos valores desta forma obtidos.

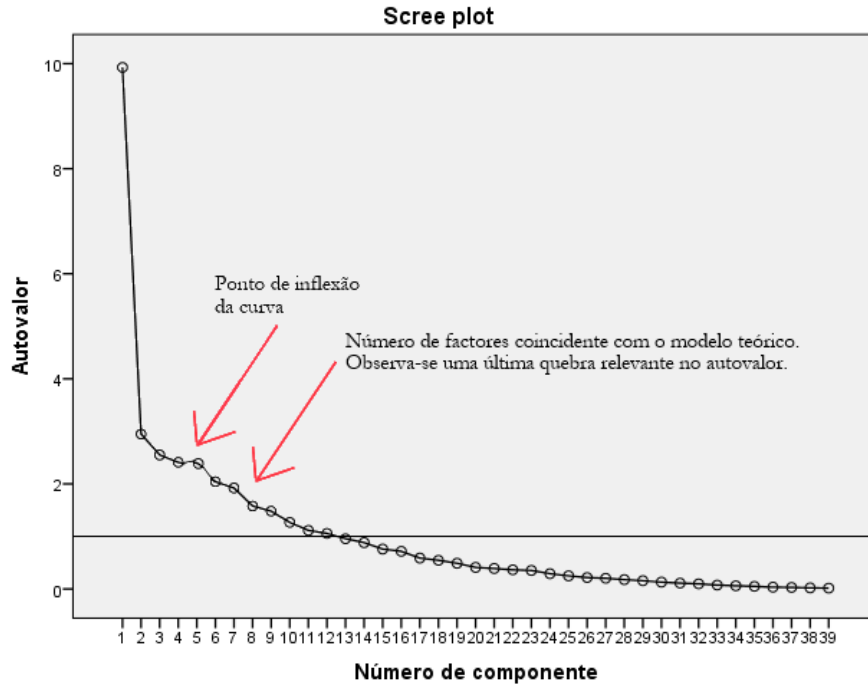


Figura 3.25: Análise Factorial – *Scree Plot* com rotação *Varimax*

Aplicando a rotação *Varimax*, uma vez que perspectivamos que as variáveis originais estão fortemente associadas a um factor (tal como visível no *Scree Plot*), existem associações mais fracas a outros, constatando-se que os 7 factores fixados explicam 62% da variância total, conforme se pode observar na tabela abaixo.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,929	25,460	25,460	5,258	13,482	13,482
2	2,949	7,562	33,022	4,540	11,641	25,123
3	2,550	6,539	39,561	3,615	9,269	34,392
4	2,411	6,182	45,742	3,569	9,151	43,543
5	2,331	5,977	51,720	2,525	6,475	50,018
6	2,042	5,236	56,956	2,516	6,452	56,471
7	1,921	4,925	61,881	2,110	5,411	61,881

Tabela 3.26: Análise Factorial com Rotação *Varimax*

A interpretação dos componentes tem por base as associações obtidas com as variáveis explicativas que são expressas na tabela que se segue:

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
C15.4 - A estratégia da empresa é desenvolvida considerando a percepção da empresa relativamente aos clientes internacionais	,729						
C15.3 - As funções de negócio (ex.: vendas, comercialização, finanças, produção) são integradas para atender às necessidades do mercado internacional	,721						
C15.5 - Existe desenvolvimento e adaptação dos produtos/serviços para o mercado internacional	,660						
C13.4 - Imagem da empresa	,635						
B11.3 - Acompanhar clientes/concorrentes na sua expansão para os mercados externos	,599						
B12.1 - Diferenças linguísticas e culturais	,580						
B11.1 - Aproveitar oportunidades de negócio para promover economias de escala, melhorando a competitividade da empresa	,559						
C15.6 - Existe monitorização dos clientes pós-venda	,551						
C13.1 - Processo de planeamento de marketing internacional	,547						
D16.4 - A equipa de gestão é focada no desenvolvimento de recursos humanos de forma a maximizar o contributo destes para os objectivos internacionais traçados	,461						
C13.3 - Capacidade na utilização de ferramentas de marketing (design, formação de preços, publicidade) para diferenciação dos produtos/serviços	,445						
D17.4 - A rede de contactos da equipa de gestão é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa	,368						
C14.5 - Existe antecipação na inovação de produtos/serviços que fornece ou na introdução de novas abordagens operacionais quando comparado com a concorrência		,770					
C14.6 - Há investimento continuado em I&D		,739					
C14.4 - Existe reconhecimento internacional dos produtos/serviços que fornece por serem tecnologicamente superiores		,680					
C14.2 - Desenvolvimento próprio da maior parte da tecnologia que integra os produtos/serviços que fornece		,679					
D16.5 - Nos mercados internacionais, a equipa de gestão tem uma propensão para projectos de elevado risco		,656					

C14.3 - Na concepção e desenvolvimento dos produtos/serviços, colaboram especialistas qualificados e reconhecidos no sector de actividade		,570				
C14.1 - Empresa na vanguarda tecnológica no seu sector de actividade nos mercados internacionais		,537				
C15.1 - Na empresa monitorizam-se os pontos fortes e fracos		,653				
C13.2 - Capacidade de segmentação e identificação de nichos de mercado internacionais		,648				
D16.3 - A equipa de gestão comunica continuamente a sua missão aos funcionários para ter sucesso nos mercados internacionais		,636				
B11.2 - Mercado externo mais atractivo que o mercado interno		,624				
C15.2 - A empresa responde rapidamente a movimentações dos concorrentes		,461				
B12.6 - Burocracia nos países de destino		,439				
D17.1 - A experiência anterior de trabalho dos elementos da equipa de gestão em empresas multinacionais é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa			,787			
D17.2 - A experiência anterior de trabalho dos elementos da equipa de gestão em empresas no exterior de Portugal é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa			,722			
D17.3 - A formação obtida no estrangeiro pelos elementos da equipa de gestão é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa			,655			
B11.4 - Beneficiar de incentivos de programas governamentais			,629			
B12.4 - Concorrência forte no mercado de destino				,744		
B12.5 - Imagem de Portugal				,683		
B12.3 - Dificuldade no acesso a financiamento				,569		
B12.2 - Dificuldade em contratar RH no país de destino com qualificações necessárias				,442		
B12.7 - Apoios insuficientes					,785	
D16.2 - A cultura organizacional vigente na empresa incita à exploração activa de novas oportunidades de negócios no exterior						,543
D16.1 - A equipa de gestão tende a focalizar-se também em mercados alvo externos, em vez de apenas em Portugal						,465

5º Factor – Factores externos que dificultam o processo de internacionalização: este factor explica 6,48% da variância total. Os itens contidos combinam 4/7 do constructo original B12 (Principais factores externos que dificultam o processo de internacionalização), agrupando concorrência forte no mercado de destino, imagem de Portugal, dificuldade no acesso a financiamento e dificuldade em contratar RH no país de destino com qualificações necessárias.

6º Factor – Influência da equipa de gestão na cultura corporativa de externalização e relevância dos apoios ao processo de internacionalização: este factor explica 6,45% da variância total. Coaduna itens que enquadram a influência da equipa de gestão na organização, pela promoção de uma orientação e cultura de externalização, com a insuficiência de apoios à internacionalização de EBTs.

7º Factor – Gradualismo no processo de internacionalização: este factor explica 5,41% da variância total. Combina itens que remetem para formas de actuação gradativas do processo de internacionalização, com a necessidade de incorrer em tal orientação pela necessidade de desempenho de actividades num sector internacionalmente integrado.

O recurso à análise factorial objectiva a identificação de dimensões afectas a um domínio específico para aferir a representatividade dos constructos teóricos do instrumento utilizado, o seu alinhamento com os objectivos de explicação, procurando simultaneamente reduzir os dados sem perda de informação. De acordo com Guadagnoli e Velicer (1988), o número de respostas necessárias pode aferir-se pela dependência das cargas factoriais obtidas. Se maioritariamente estáveis à volta de 0,80 podem ser utilizadas amostras relativamente pequenas (em torno de 50), no entanto, para valores como os que os nossos resultados evidenciam, esse número teria que ser majorado. Atendendo ao tempo de realização e objectivo da presente dissertação, a obtenção de um número mais elevado de respostas não foi possível. Não deixamos no entanto de observar que estamos perante um modelo que tem por base referências teóricas prévias relevantes ao assunto em estudo e que as variáveis latentes obtidas não contradizem nenhum dos constructos originais ou literatura existente para o tema em apreço. Para uma confirmação da estrutura factorial associada ao modelo utilizado, seria nestas circunstâncias talvez mais conveniente proceder a uma análise factorial confirmatória, fazendo uso da modelagem por equação estrutural, sendo esse assunto remetido para trabalho futuro tal como expresso na Secção 4.2.

APÊNDICE II – CONVITE À PARTICIPAÇÃO NO

QUESTIONÁRIO

Exmo(a). Senhor (a),

A presente missiva tem como objectivo convidá-lo(a) à participação no estudo com o título “Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica”, efectuado no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O questionário, composto por 17 perguntas, tem tempo previsto de realização de 9 minutos. O acesso é feito pelo seguinte endereço:
<http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=26338&lang=pt>.

O objectivo do inquérito é a obtenção de dados primários que permitam aferir sobre o processo de internacionalização de empresas ligadas ao sector das tecnologias (formas de internacionalização, estratégias, modos de entrada e principais dificuldades no acesso a mercados externos), para confrontar a sua consonância com os modelos teóricos relevantes.

Os dados obtidos são confidenciais e a sua apresentação será feita de forma aglomerada, após tratamento estatístico.

Desde já agradecemos a sua valiosa participação.

Com os melhores cumprimentos,

Nuno Baptista - nmcm.baptista@gmail.com

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO

A – Variáveis de enquadramento da empresa

- A1. Nome da empresa: _____
- A2. Identifique a forma jurídica da empresa: _____
- A3. Sector de actividade: _____
- A4. Ano de fundação da empresa: _____
- A5. Cargo da pessoa que responde ao inquérito: _____
- A6. A empresa tem facturação internacional? Não _____ Sim _____
- A7. Se sim, qual a percentagem relativamente à facturação global da empresa? _____
- A8. Ano da primeira actividade no exterior: _____
- A9. Identifique o intervalo que melhor caracteriza o número de funcionários da empresa:
- A9.1 <10 pessoas _____
 - A9.2 ≥ 10 pessoas e <50 pessoas _____
 - A9.3 ≥ 50 pessoas e <250 pessoas _____
 - A9.4 ≥ 250 pessoas _____
- A10. Classifique a(s) forma(s) de operação externa da sua empresa:
- A10.1 Comércio Electrónico _____
 - A10.2 Distribuidor Local _____
 - A10.3 Exportação _____
 - A10.4 Filial Comercial _____
 - A10.5 *Joint Venture* ou Aliança estratégica _____
 - A10.6 Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos _____
 - A10.7 Aquisição de empresas no exterior _____

B – Variáveis Independentes Externas

B11. Principais factores externos que promovem a adopção de estratégias de internacionalização.

Discordo
fortemente

Concordo
fortemente

B11.1 - Aproveitar oportunidades de negócio para promover economias de escala, melhorando a competitividade da empresa	1	2	3	4	5
B11.2 - Mercado externo mais atractivo que o mercado interno	1	2	3	4	5
B11.3 - Acompanhar clientes/concorrentes na sua expansão para os mercados externos	1	2	3	4	5
B11.4 - Beneficiar de incentivos de programas governamentais	1	2	3	4	5
B11.5 - Actuar num sector integrado internacionalmente promoveu a necessidade de internacionalização	1	2	3	4	5

B12. Principais factores externos que dificultam o processo de internacionalização.

Discordo
fortemente

Concordo
fortemente

B12.1 - Diferenças linguísticas e culturais	1	2	3	4	5
B12.2 - Dificuldade em contratar RH no país de destino com qualificações necessárias	1	2	3	4	5
B12.3 - Dificuldade no acesso a financiamento	1	2	3	4	5
B12.4 - Concorrência forte no mercado de destino	1	2	3	4	5
B12.5 - Imagem de Portugal	1	2	3	4	5
B12.6 - Burocracia e aspectos legais nos países de destino	1	2	3	4	5
B12.7 - Apoios insuficientes	1	2	3	4	5

C – Variáveis Independentes Internas

C13. Processos de Marketing Internacional (comparação face à concorrência).

	Muito pior que a concorrência			Muito melhor que concorrência	
C13.1 - Processo de planeamento de marketing internacional	1	2	3	4	5
C13.2 - Capacidade de segmentação e identificação de nichos de mercado internacionais	1	2	3	4	5
C13.3 - Capacidade na utilização de ferramentas de marketing (design, formação de preços, publicidade) para diferenciação dos produtos/serviços	1	2	3	4	5
C13.4 - Imagem da empresa	1	2	3	4	5

C14. Importância da capacidade de inovação para o processo de internacionalização

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
C14.1 - Empresa na vanguarda tecnológica no seu sector de actividade nos mercados internacionais	1	2	3	4	5
C14.2 - Desenvolvimento próprio da maior parte da tecnologia que integra os produtos/serviços que fornece	1	2	3	4	5
C14.3 - Na concepção e desenvolvimento dos produtos/serviços, colaboram especialistas qualificados e reconhecidos no sector de actividade	1	2	3	4	5
C14.4 - Existe reconhecimento internacional dos produtos/serviços que fornece por serem tecnologicamente superiores	1	2	3	4	5
C14.5 - Existe antecipação na inovação de produtos/serviços que fornece ou na introdução de novas abordagens operacionais quando comparado com a concorrência	1	2	3	4	5
C14.6 - Há investimento continuado em I&D	1	2	3	4	5

C15. Orientação da empresa para o mercado internacional

Discordo
fortemente

Concordo
fortemente

C15.1 - Na empresa monitorizam-se os pontos fortes e fracos dos concorrentes	1	2	3	4	5
C15.2 - A empresa responde rapidamente a movimentações dos concorrentes	1	2	3	4	5
C15.3 - As funções de negócio (ex.: vendas, comercialização, finanças, produção) são integradas para atender às necessidades do mercado internacional	1	2	3	4	5
C15.4 - A estratégia da empresa é desenvolvida considerando a percepção da empresa relativamente aos clientes internacionais	1	2	3	4	5
C15.5 - Existe desenvolvimento e adaptação dos produtos/serviços para o mercado internacional	1	2	3	4	5
C15.6 - Existe monitorização dos clientes pós-venda	1	2	3	4	5

D – Variáveis Independentes Relacionadas com a Equipa de Gestão

D16. Orientação internacional da equipa de gestão

Discordo
fortemente

Concordo
fortemente

D16.1 - A equipa de gestão tende a focalizar-se também em mercados alvo externos, em vez de apenas em Portugal	1	2	3	4	5
D16.2 - A cultura organizacional vigente na empresa incita à exploração activa de novas oportunidades de negócios no exterior	1	2	3	4	5
D16.3 - A equipa de gestão comunica continuamente a sua missão aos funcionários para ter sucesso nos mercados internacionais	1	2	3	4	5
D16.4 - A equipa de gestão é focada no desenvolvimento de recursos humanos de forma a maximizar o contributo destes para os objectivos internacionais traçados	1	2	3	4	5
D16.5 - Nos mercados internacionais, a equipa de gestão tem uma propensão para projectos de elevado risco	1	2	3	4	5

D16.6 - Quando confrontado com decisões relativas aos mercados internacionais, a empresa normalmente adopta uma forma de actuação cautelosa, com o objectivo de minimizar o erro	1	2	3	4	5
D16.7 - A equipa de gestão acredita que, devido à natureza dos mercados internacionais é melhor explorá-los gradualmente, de forma conservadora e incremental	1	2	3	4	5

D17. Influência da experiência internacional prévia da equipa de gestão no processo de internacionalização da empresa

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
D17.1 - A experiência anterior de trabalho dos elementos da equipa de gestão em empresas multinacionais é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa	1	2	3	4	5
D17.2 - A experiência anterior de trabalho dos elementos da equipa de gestão em empresas no exterior de Portugal é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa	1	2	3	4	5
D17.3 - A formação obtida no estrangeiro pelos elementos da equipa de gestão é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa	1	2	3	4	5
D17.4 - A rede de contactos da equipa de gestão é um factor que influi positivamente no processo de internacionalização da empresa	1	2	3	4	5

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, M. H., Pagano, A. M., & Phoocharoon, P. (1996). International joint ventures: an integrated conceptual model for human resource and business strategies. *Journal of Euromarketing*, 4(3-4), 89-127.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Autio, E., Lummaa, H., & Arenius, P. (2002). Emergent “born globals”: crafting early and rapid internationalization strategies in technology-based new firms. In *Proceedings of the 22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society. Paris, France*.
- Axelsson, B., & Easton, G. (Eds.). (1992). *Industrial networks: a new view of reality* (Vol. 11). London: Routledge.
- Brito, C. M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise* (Vol. 1). London: Macmillan.
- Campanário, M. D. A. (2002). Tecnologia, inovação e sociedade. *Seminário VI Módulo de la Cátedra CTS I. OEI y Colciencias, Colômbia*.
- Canelas, G. L. D. C. F. (2013). Factores críticos de sucesso da internacionalização de PME.
- Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2008). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), 1-25.
- Carvalho, S., & Paes, L. R. D. A. (2006). Drivers da internacionalização de born globals: estudo de uma empresa de syndication. *ENANPAD, XXVIII. Anais... Salvador, 1*.

- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Yaprak, A. (2005). International marketing as a field of study: A critical assessment of earlier development and a look forward. *Journal of International Marketing*, 13(4), 1-27.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.
- Child, J. (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256.
- Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of international marketing*, 8(2), 63-85.
- Czinkota, M. R. (1985). Distribution of consumer products in Japan. *International Marketing Review*, 2(3), 39-51.
- da Rocha, A. M. C. (2010). Precusores Teóricos do Modelo de Internacionalização de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni.
- Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H., & Rugman, A. M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *The American Economic Review*, 228-232.
- Fernandes, B. H. R., & Machado-da-Silva, C. L. (1999). O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), 14-24.
- Fernhaber, S. A., Gilbert, B. A., & McDougall, P. P. (2008). International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 267-290.
- Freeman, C.; Soete, L. (2008). *A Economia da Inovação Industrial*. Campinas: Editora Unicamp. Coleção Clássicos da Inovação.
- Freire, A. (1997). Estratégia empresarial: sucesso em Portugal.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 199-222.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. M. (2012). 1 Overview, background and historical origin of born globals; development of theoretical and empirical research. *Handbook of Research on Born Globals*, 1.
- Gonçalves, R. (1984) “A internacionalização da produção: uma teoria geral?”. *Revista de Economia Política*, v. 4, n. 1 (13), jan.-mar.

- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation to sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin*, 103(2), 265.
- Hallén, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1979). Psychic distance and buyer-seller interaction. *Organisasjon, Marked og Samfunn*, 16, 308-325.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.
- Hemais, C. A., & HILAL, A. (2004). Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. *O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma*, 1.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment* (Vol. 14, pp. 139-155). Cambridge, MA: MIT press.
- Letto-Gillies, G., & London, S. E. (2009). Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization. *Transnational Corporations*, 18(3), 59-83.
- 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*, 23-32.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.
- Katz, J. A., Safranski, S. R., & Khan, O. (2003). Virtual instant global entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 43-57.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Kuemmerle, W. (2005) 'The Entrepreneur's Path to Global Expansion', *MIT Sloan Management Review*, 46(2): 42-49.
- Loane, S., Bell, J. D., & McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42(4), 489-504.
- Macedo, M. F. A. T. (2011). Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257-265.

- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (Eds.). (1991). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Moraes, W. F., de Oliveira, B. R. B., & Kovacs, É. P. (2008). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *InternexT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 1(1), 221-242.
- Newgren, K. E., Rasher, A. A., & LaRoe, M. E. (1984, August). An Empirical Investigation of the Relationship Between Environmental Assessment and Corporate Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1984, No. 1, pp. 352-356). Academy of Management.
- OTA (Office of Technology Assessment), U.S. Congress (1992). *Global Standards: Building Blocks for the Future* (ICT-512). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Olivares, G. L., & Dalcol, P. R. T. (2010). Proposta de um sistema de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 6(2).
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., & McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.
- Pock, M., & Hinterhuber, H. (2011). Born Globals-Wie aus Start-ups internationale Unternehmen werden. *ZfKE-Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 59(2), 141.
- Porter, M. E. (Ed.). (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard business review*.
- Proença, Adriano (1990). Engenharia de Produção Contemporânea e o Fenômeno das Economias de Escala. In: UFRJ. *X Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. DEI/UFMG, BeloHorizonte.
- Régis, F. B. (2011). *Internacionalização de empresas de base tecnológica: estudos de caso em empresas de Santa Catarina* (Doctoral dissertation, Univerdidade Federal de Santa Catarina).
- Rennie, Michael (1993), Global Competitiveness: Born Global, *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 45-52.
- Rialp, A., Rialp-Criado, J., & Knight, G. A. (2002). *The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive*

- scientific inquiry?*. Department of Business Economics, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ribeiro, F. F., Oliveira Jr, M. M., & Borini, F. M. (2012). Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 866-888.
- Rodrigues, P. D. S. (2009). *Fusões e aquisições internacionais e Investimentos de raiz: determinantes macroeconômicos e efeitos sobre o crescimento* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto).
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*, 1994. NY: *Lexington Books*.
- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas. *Conselho Económico e Social*, 24-49.
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M. J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), 60-85.
- Taylor, M., & Jack, R. (2012). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. *International Small Business Journal*, 0266242611431992.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*, Escolar Editora.
- Teixeira, S. L. (2003). Estratégias de internacionalização: Um modelo para as PME-Aplicação à Indústria Portuguesa de Calçado. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, 1, 505-514.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 190-207.
- Vieira, M. (2012). Impacto da crise no financiamento das empresas portuguesas.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International marketing review*, 19(4), 342-347.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 47-58.
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 112-123.

WIFO (Austrian Institute of Economic Research) (2011), Industrial growth in Austria is based on internationalisation and openness, pressrelease No. 42, 17 October.