INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de mobiliário: estudo empírico

Sara Beatriz Ribeiro Gonçalves

10/2022

Sara Beatriz Ribeiro Gonçalves: A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de mobiliário: estudo empírico
10/2022

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de mobiliário: estudo empírico

Sara Beatriz Ribeiro Gonçalves

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Professora Doutora Celsa Maria De Carvalho Machado e Professor Doutor Paulo Daniel Duarte Vieira

Sara Beatriz Ribeiro Gonçalves: A relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de mobiliário: estudo empírico
10/2022

Resumo

O objetivo deste trabalho é estudar empiricamente a relação entre o grau de internacionalização das empresas e o seu desempenho económico e financeiro.

O estudo é aplicado a uma amostra de 1406 empresas industriais portuguesas pertencentes ao setor de fabricação de mobiliário e colchoaria (CAE 31) no período de 2014 a 2019, tendo sido estimado um modelo econométrico com dados em painel. Tomou-se como variável dependente indicadores de desempenho económico-financeiro como o ROA, o REBITDA e o REBIT, e como variável independente o grau de internacionalização, medido pelo peso das exportações de bens e serviços no total das vendas. Foram ainda consideradas váriáveis de controlo e calculados separadamente os resultados para as pequenas, médias e grandes empresas (PMGE) e para as microempresas. Para as estimações foi aplicado um modelo de efeitos fixos.

Os resultados sugerem que a internacionalização influencia a rendibilidade da empresa de forma linear positiva, revelando que um maior nível de expansão internacional potencia o desempenho da empresa. O uso de variáveis de controlo permitiu ainda concluir pelo impacto positivo da dimensão da empresa e pelo impacto negativo das variáveis idade e endividamento no desempenho das empresas do setor. Os resultados obtidos para as microempresas estão em linha com os das PMGE.

Palavras chave: Dados em Painel, Desempenho económico e financeiro, Exportações, Internacionalização, Setor Mobiliário.

Abstract

The aim of this paper is to empirically study the relationship between the degree of internationalization of firms and their financial performance.

The study is applied to a sample of 1406 Portuguese industrial companies belonging to the furniture and mattress industry (CAE 31) in the period from 2014 to 2019, thus being estimated an econometric model with panel data. As dependent variable, economic and financial performance indicators such as ROA, REBITDA and REBIT were taken into account, and as independent variable, the degree of internationalization, measured by the weight of exports of goods and services in total sales, was considered. Control variables were also measured and results were calculated separately for small, medium and big companies (SMBs) and micro firms. A fixed effects model was applied for the estimations.

The results suggest that internationalization influences firm profitability in a positive linear way, revealing that a higher level of international expansion boosts firm performance. The use of control variables also allowed to determine a positive impact of firm size and a negative impact of the variables age and indebtedness on the performance of firms in the industry. The results obtained for micro-firms are in line with those obtained for SMBs.

Key words: Panel Data, Economic and Financial Performance, Exports, Internationalization, Furniture Industry.

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado representa um marco na minha vida e no meu percurso académico do qual tenho o maior orgulho. Este momento apenas foi possível com o contributo de algumas pessoas, às quais dirijo os maiores agradecimentos.

Agradeço aos meus orientadores, a Professora Doutora Celsa Maria de Carvalho Machado e o Professor Doutor Paulo Daniel Duarte Vieira, por todo o apoio, disponibilidade, paciência, compreensão e orientação ao longo do processo de desenvolvimento desta dissertação. Todo o seu conhecimento, experiência e sugestões tiveram um papel de extrema importância para a conclusão deste trabalho e, consequentemente, do mestrado.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, professores e auxiliares, um obrigado por terem tornado possível a integração neste mestrado, por todo o conhecimento transmitido e por toda a disponibilidade. Sem dúvida enriqueceram o meu percurso académico.

À minha família e namorado, agradeço por acreditarem em mim e nas minhas capacidades, por toda a paciência e por me incentivarem a seguir e terminar este mestrado. Deram-me todo o suporte e força necessária, fizeram com que nada me faltasse, e nunca me deixaram desistir.

Aos meus amigos um obrigado por toda a preocupação, apoio e incentivo.

Lista de abreviaturas

AEP - Associação Empresarial de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal

APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CCIP - Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa

DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas

EBIT – Lucro Antes de Juros e Impostos

EBITDA - Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

GEE – Gabinete de Estudos e Estatística

I-D – Internacionalização-Desempenho

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMGE – Pequenas, Médias e Grandes Empresas

REBIT - EBIT / total de ativos

REBITDA - EBITDA / total de ativos

ROA - Rendibilidade Operacional do Ativo

SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Índice geral

Introdução **1**

Capítulo I – Enquadramento teórico **5**

1.1. Internacionalização – conceito 6

1.2. Teorias da internacionalização 8

1.2.1. Teoria do ciclo de vida do produto 8

1.2.2. Teoria da internalização 10

1.2.3. Paradigma eclético 10

1.2.4. Modelo de Uppsala 11

1.2.5. Teoria das redes 13

1.2.6. *Born Globals* 15

1.3. Motivações e barreiras à internacionalização 16

1.4. Modos de entrada 22

1.4.1. Exportação 23

1.4.1.1. Exportação direta 23

1.4.1.2. Exportação indireta 24

1.4.2. Contratualização 25

1.4.2.1. Licenciamento 25

1.4.2.2. *Franchising* 25

1.4.2.3. Subcontratação 26

1.4.2.4. Alianças estratégicas 26

1.4.3. Investimento Direto Estrangeiro 27

1.4.3.1. Investimento de raiz: *Solo Venture* e *Joint Venture* 28

1.4.3.2. Aquisição 28

Capítulo II - Relação entre internacionalização e desempenho **30**

2.1. Internacionalização e desempenho: principais indicadores 31

2.2. Perfis da relação internacionalização - Desempenho 34

2.3. Revisão da literatura empírica 38

Capítulo III – Caraterização da indústria portuguesa de mobiliário 47

Capítulo IV –Amostra e Metodologia 58

4.1. Caracterização da amostra 59

4.2. Especificação do modelo 61

4.3. Metodologia de estimação 65

Capítulo V – Análise e discussão dos resultados 67

5.1. Análise descritiva 68

5.2. Seleção do modelo de estimação e análise dos resultados obtidos 70

5.2.1. Pequenas, médias e grandes empresas 70

5.2.2. Microempresas 74

Capítulo VI – Conclusão 77

Referências bibliográficas 80

Apêndices 92

Apêndice I – Resultados do Teste de Hausman e Teste de LM de Breusch-Pagan.... 93

Apêndice II - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019. 94

Apêndice III - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019. 95

Índice de Figuras

Figura 1 - Curva em S – relação I-D dividida em 3 fases 37
Figura 2 - Número de empresas e empregados da indústria de mobiliário 49
Figura 3 - Distribuição geográfica das empresas da indústria de mobiliário 51
Figura 4 - Distribuição de número de empresas por CAE em 2020..... 52
Figura 5 - Evolução da rendibilidade do ativo das empresas da indústria de mobiliário 53
Figura 6 - Evolução da rendibilidade do capital próprio das empresas da indústria de mobiliário 53
Figura 7 - Evolução do grau de internacionalização das empresas da indústria de mobiliário 55
Figura 8 - Composição da amostra por CAE..... 60
Figura 9 - Composição da amostra por NUTS II 60
Figura 10 - Composição da amostra por dimensão 61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações para a internacionalização 17
Tabela 2 - Motivações pró-ativas e reativas para a internacionalização 18
Tabela 3 - Barreiras ao processo de internacionalização 21
Tabela 4 - Modos de entrada no mercado externo 22
Tabela 5 - Medidas do grau de internacionalização 32
Tabela 6 - Medidas do desempenho 34
Tabela 7 - Estudos empíricos sobre a relação entre internacionalização e desempenho42
Tabela 8 - Principais países-destino das exportações portuguesas de mobiliário, 2019-2020 54
Tabela 9 - Análise SWOT à indústria de mobiliário 57
Tabela 10 - Síntese dos modelos especificados e sinais esperados das variáveis 64
Tabela 11 - Estatísticas descritivas das variáveis do modelo 68
Tabela 12 - Matriz de correlações 69
Tabela 13 - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA. 71
Tabela 14 - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA, REBITDA e REBIT. 74
Tabela 15 - Estimação do modelo explicativo do desempenho das microempresas pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA. 75
Tabela 16 – Estimação do modelo explicativo do desempenho das microempresas pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA, REBITDA e REBIT. 76

INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo cada vez mais global. Na origem da globalização encontra-se a revolução técnico-científica-informacional, a qual impulsionou a criação e o consumo de produtos inovadores passíveis de serem comercializados internacionalmente, juntamente com a crescente disponibilidade de infraestruturas, meios de transportes e comunicação em rede. Além do comércio, a globalização proporciona igualmente intercâmbio de culturas, a socialização entre os povos e a estandardização do consumo de bens e serviços (Teixeira, 2013).

Para além de uma oportunidade, a internacionalização é, em determinadas circunstâncias, uma necessidade para muitas empresas. Uma oportunidade no sentido em que permite a criação de valor, o acesso a outros mercados, recursos e partes interessadas. Uma necessidade, porque é a solução para períodos de contração dos mercados domésticos e efeitos da concorrência de produtos e preços (AICEP, 2017).

No entanto, não deve ser esquecida a exigência requerida e a dimensão das adaptações necessárias, a nível operacional, ao ambiente internacional, o que requer recursos humanos, tecnologia, ativos tangíveis e intangíveis e conhecimento (Simões et al., 2013).

A importância dos negócios internacionais torna a relação entre a internacionalização e o desempenho das empresas num tema amplamente discutido e investigado desde há praticamente meio século, no sentido de se determinar primeiro se existe alguma relação, segundo, qual o perfil dessa relação, se linear - positiva ou negativa - ou se não linear. Existe um discurso pró-internacionalização que incentiva as empresas a expandir os seus negócios além do mercado doméstico, defendendo que é benéfico para as empresas. No entanto, a literatura científica revela que o tipo de relação varia conforme as circunstâncias internas e externas às empresas, dependendo ainda do método de investigação utilizado (Madaleno et al., 2018).

A investigação sobre o impacto da internacionalização no desempenho das empresas tem de facto obtido resultados diferenciados, como efeitos irrelevantes (Singla et al., 2013), lineares positivos (Grant, 1987), lineares negativos (Hosseini et al., 2018), em forma de U (Madaleno et al., 2018; Schmuck et al., 2022), U-invertido (Brida et al., 2016) e em S (Contractor et al., 2003; Huynh et al., 2018; Wei e Lin, 2021).

A presente dissertação procura contribuir para a literatura empírica sobre o tema, aferindo o tipo de relação existente entre a internacionalização e o desempenho económico e financeiro das empresas do setor português de fabricação de mobiliário e colchoaria. A

escolha deste setor está relacionada com o seu peso na economia portuguesa, mas também com o facto de ser o setor em que a autora da dissertação trabalha e a indústria predominante na sua zona de residência, Paços de Ferreira, permitindo assim aprofundar o seu conhecimento sobre o mesmo.

Em 2020, eram 4 366 as empresas a operar no setor de Mobiliário e Colchoaria, correspondendo a cerca de 6,6% do total das empresas da indústria transformadora e 0,33% das empresas nacionais (INE, 2022). É um setor de trabalho intensivo, dominado por PME e concentrado no Norte de Portugal. Em 2020, empregava cerca de 33 mil pessoas, o que corresponde a 4,7% dos empregos da indústria transformadora e 0,72% do total de emprego em Portugal (GEE, 2022).

Em 2019, o setor representava 0,4% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia portuguesa e 3% do VAB da indústria transformadora (GEE, 2022).

Com o objetivo de competir globalmente, assistiu-se nos últimos anos a um enorme desenvolvimento e crescimento do setor. Ao nível do comércio externo, a indústria registou um crescimento exponencial nos últimos 25 anos, de um volume de negócio de 10% para os atuais 80% (CCIP, 2022). Em 2021, o setor representava 2,7% do total das exportações nacionais e 2,9% das exportações da indústria transformadora (GEE, 2022).

Partindo do pressupondo de que empresas de diferentes dimensões têm características que possam condicionar de forma diferente a relação entre a internacionalização e o desempenho, o estudo procura determinar os perfis da relação I-D nas microempresas e nas pequenas, médias e grandes empresas do CAE 31.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se uma metodologia quantitativa pela estimação de um modelo econométrico com dados em painel (e efeitos fixos) para uma amostra constituída por 1406 empresas, no período de 2014-2019, posteriormente subdividida em duas amostras, em função do número de trabalhadores: a amostra das pequenas, médias e grandes empresas (PMGE) e a amostra das microempresas. A base de dados selecionada para a extração da amostra foi a Sabi - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos - da Bureau Van Dijk, e as estimações realizadas com recurso ao programa *Eviews 12.*

A especificação do modelo teve por base as práticas observadas na revisão da literatura empírica. Com base no trabalho de Pacheco (2019), tomaram-se como indicadores de

desempenho económico e financeiro o ROA, o REBITDA e o REBIT, utilizados também por autores como Contractor et al. (2003), Barcellos et al. (2010), Brida et al. (2016), Matos (2016) ou Schmuck et al. (2022). Quanto ao grau de internacionalização, e na linha de Contractor et al. (2007), Singla e George (2013), Hosseini et al. (2018), Madaleno et al. (2018), Wei e Lin (2021) e Schmuck et al. (2022), foi medido pelo rácio entre as exportações de bens e serviços e o total das vendas. Ainda de acordo com a literatura, foram consideradas váriáveis de controlo como a dimensão da empresa, a sua idade, nível de endividamento e o peso dos ativos intangíveis no total de ativos (como *proxy* do conhecimento/inovação).

O trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos. O capítulo 1 consiste num enquadramento teórico, sendo abordados, de forma breve, o conceito de internacionalização, as principais teorias, motivações e entraves ao processo e, por fim, os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais. No capítulo 2, é feita a análise dos possíveis perfis da relação I-D, bem como dos indicadores usualmente utilizados para medir o grau de internacionalização e o nível de desempenho financeiro das empresas, concluindo com a revisão da literatura empírica.

No capítulo 3 é apresentada uma caracterização do setor CAE 31, de Fabricação de mobiliário e colchoaria, com dados sobre a sua composição, importância na economia portuguesa, envolvimento internacional e evolução recente.

O capítulo 4 define e caracteriza a amostra a estudar, especifica a metodologia quantitativa utilizada, o modelo de dados em painel e o método de estimação, descrevendo ainda as variáveis consideradas. No capítulo 5, é inicialmente realizada uma análise descritiva das variáveis utilizadas nas estimações e, posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos sobre a relação I-D das empresas da indústria portuguesa do mobiliário, resultados esses obtidos separadamente para microempresas e PMGE.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo, assim como as suas limitações e sugestões para futuros estudos.

Neste primeiro capítulo é apresentado um enquadramento teórico e uma revisão da literatura sobre a temática da internacionalização, sendo abordados vários tópicos, nomeadamente, o conceito, as principais teorias e modelos explicativos, os diferentes modos de entradas nos mercados internacionais e as motivações que potenciam a abertura a novos mercados, assim como as barreiras e entraves impostos.

1.1. Internacionalização – conceito

A internacionalização tem sido objeto de estudo em grande escala, suscitando várias discussões e definições, mas dada a sua natureza é um conceito cada vez mais complexo de definir (Simões, 1997).

De notar que, de acordo com Simões (1997), o conceito de internacionalização pode ter por base diferentes dicotomias:

- A oposição macroeconómica-microeconómica, ou seja, de um lado temos a perspetiva da economia nacional e do outro a perspetiva da empresa;
- A polarização *inward-outward*, que contrapõe as operações "de dentro para fora" (exportações, licenciamento no exterior, investimento no estrangeiro) às operações "de fora para dentro" (importações, aquisições de tecnologia estrangeira e investimento estrangeiro);

Johanson e Vahlne (1977) definem a internacionalização como o processo através do qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento em negócios internacionais. Para Hill (2021), a internacionalização refere-se ao envolvimento de uma empresa em comércio ou investimento internacionais. Daniels et al. (2019) definem negócio internacional como quaisquer transações comerciais que envolvam dois ou mais países. Na mesma linha de pensamento, Welch e Luostarinen (1988) acrescentam que este processo de crescente envolvimento internacional opera tanto no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros, como no sentido oposto.

A estas definições, Welford e Prescott (1994) acrescentam que a entrada em mercados internacionais é uma das diversas estratégias possíveis de desenvolvimento de uma empresa. Mathews (2002) suporta esta ideia, salientando que a presença nos mercados internacionais envolve progresso, fruto das estratégias de desenvolvimento que a empresa passa a adotar. Já Chetty e Campbell-Hunt (2003) contrariam esta hipótese de crescimento contínuo, defendendo que a internacionalização não é uma solução generalizada e que

pode envolver avanços e recuos, resultantes de decisões como redução de investimento ou retirada de um produto do mercado externo.

Simões et al. (2013, p. 31) salientam o papel do mercado doméstico, definindo a internacionalização como um "processo sistémico que começa, muitas vezes, com o estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país". Borini et al. (2006, p. 46) acrescentam que este processo se inicia "(…) quando a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros".

Para Hollensen (2011), a internacionalização ocorre quando a empresa expande as suas atividades de investigação e desenvolvimento, produção, venda e outros negócios para mercados internacionais. Freire (1997, p. 313) defende que a internacionalização das empresas corresponde à "(…) extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países (…)". Este processo deve ser iniciado em consonância com as competências e vantagens competitivas já detidas e exploradas pelas empresas no seu mercado de origem, no sentido de replicar total ou parcialmente as suas estratégias de mercado e cadeia de valor para o mercado-alvo. Na mesma linha de pensamento, Calof e Beamish (1995) percecionam a internacionalização como o processo de adaptação das operações da empresa ao ambiente externo.

Nessa visão, Simões et al. (2013) salientam a importância da avaliação prévia das capacidades e recursos detidos e da realidade económica e cultural dos mercados externos, de modo a aferir a adequação dos recursos aos mesmos. A escolha dos mercados estrangeiros a explorar deverá ter em conta o nível de incerteza e risco inerente a cada um deles, ou seja, a empresa tenderá a escolher mercados dos quais detém maior conhecimento e perceciona menor risco e menor incerteza (Lorga, 2003).

Para Mahrous et al. (2018) a internacionalização refere-se ao conjunto de fluxos, entre dois países, de trocas de produtos acabados, semiacabados, serviços, capital, matérias-primas, pessoas e ideias.

1.2. Teorias da internacionalização

O ambiente internacional atual encontra-se no seu auge de complexidade, caracterizado por uma contínua e crescente entrada de *players* no mercado, nomeadamente, de PME's e multinacionais que adotam múltiplas e diferenciadas estratégias de internacionalização. O seu caráter multivariado proporcionou ao longo do tempo uma literatura caracterizada por uma variedade de modelos, teorias e pressupostos básicos que se encontram em constante testagem empírica e atualização e que constituem a base de trabalhos empíricos e académicos.

Este capítulo procura efetuar uma análise integradora das teorias da internacionalização, onde serão apresentados os principais modelos, o seu foco e pressupostos básicos. Segundo Borini et al. (2006), é possível dividir as teorias da internacionalização em duas correntes de pensamento distintas: as teorias económicas e as comportamentais. A abordagem comportamentalista, onde o processo de internacionalização se encontra mais relacionado com as atitudes, perceções e comportamentos da empresa, engloba o modelo de Uppsala e a teoria das redes. Por outro lado, na abordagem económica, orientada para o retorno financeiro e otimização dos recursos, estão inseridas as teorias do clico de vida do produto, da internalização e o paradigma eclético. As *Born Globals*, empresas vocacionadas para a internacionalização desde a sua origem, não se enquadram nestas abordagens tradicionais.

Não existe um modelo que se adeque às características e especificidades de todas as empresas e, consequentemente, seja capaz de explicar na totalidade os seus processos de internacionalização. É assim necessário adotar uma visão holística dos processos, considerando diferentes aspetos dos vários modelos existentes.

1.2.1. Teoria do ciclo de vida do produto

A envolvente competitiva atual promove, através da evolução da concorrência e introdução contínua de novas ideias, uma contante evolução e mudança.

De forma a compreender a dinâmica de introdução e consequente deslocação da produção de um produto no mercado internacional, Vernon, no estudo "*International investment and international trade in the product cycle*", publicado no *Quartely Journal of Economics*, em maio de 1966, apresenta a Teoria do Ciclo de Vida do Produto.

Vernon (1966) defende que a vida de um produto se encontra dividida em 4 fases distintas. A primeira fase, denominada de introdução, é caracterizada pela inovação e por processos produtivos tecnologicamente sofisticados. As empresas dos países desenvolvidos procedem ao lançamento de novos produtos no mercado interno e analisam a sua aceitação por parte do consumidor. A esta fase estão associados elevados custos de investimento em distribuição, tecnologia, marketing e desenvolvimento. O elevado custo de produção associado a um baixo número de vendas impossibilita economias de escala.

Com o aumento progressivo das vendas, a empresa pode atingir economias de escala e reduzir custos. Esta fase chama-se de Maturidade. A empresa começa então a sentir uma maior concorrência em termos de preço e semelhança de produto, resultado do aparecimento de um maior número de produtores. O aumento da procura revela o potencial do produto num mercado externo com padrões de consumo idênticos, o qual a empresa poderá abordará por via da exportação ou licenciamento (Vernon, 1966).

A terceira fase – padronização – tem por objetivo a redução de custos, nomeadamente, a procura de mão-de-obra mais barata e a redução do investimento em fatores tecnológicos. Consequentemente, as empresas deslocam a sua produção para países em desenvolvimento (Vernon, 1966).

Eventualmente, começam a aparecer novos produtos com novas funções e utilidades, que acabam por substituir os produtos existentes no mercado. As vendas entram em queda acentuada e o produto deixa de ser viável em termos comerciais. Esta fase, caracterizada pela extinção do produto, denomina-se de declínio (Vernon, 1966).

Em 1979, Vernon reconsidera a teoria apresentada em 1966, salientando que já não era aplicável à década de 1970, face à evolução do ambiente negocial, nomeadamente, devido ao aparecimento de redes mundiais de produção e distribuição, que retiram a obrigatoriedade das 4 fases mencionadas acima.

Apesar de tudo, segundo Pessoa e Martins (2007), esta teoria contribuiu para a dinamização do conceito de vantagem comparativa, através do estabelecimento de uma ligação entre o padrão da procura e da inovação, conferindo um sentido dinâmico à noção de vantagem comparativa de custos.

1.2.2. Teoria da internalização

Com base nos fundamentos conceituais de Coase (1937), Buckley e Casson (1976), em "*The future of the multinational entreprise*", desenvolvem a teoria da internalização aplicada às empresas multinacionais.

Esta teoria tem em conta que as oportunidades de negócio podem surgir em mercados imperfeitos, o que poderá levar a empresa a adotar internamente as operações que o mercado executa de forma não tão eficiente e mais dispendiosa. Esta opção torna-se vantajosa relativamente à alternativa de recorrer e transacionar com outras empresas e resulta em vantagens de propriedade, de localização e de internalização face à concorrência.

O autor considera que haverá interesse em internalizar as operações quando os custos de transação associados às mesmas (custos de fiscalização, de informação e de negócio) forem mais elevados do que os que derivam da sua integração organizativa. A partir do momento em que estas oportunidades surgem no mercado externo, estamos perante um processo de internacionalização do qual resultam as empresas multinacionais.

Tendo em conta que Buckley e Casson (1976) se focaram no desenvolvimento e exploração de vantagens específicas dentro das empresas (em vez de no mercado), esta teoria encontra-se limitada no seu círculo de aplicação às multinacionais e ao investimento no exterior (Ferreira et al., 2011). Além disso, não abrange a vertente de colaboração interempresarial.

1.2.3. Paradigma eclético

Desenvolvido por Dunning na década de 1970, numa abordagem mais económica, surge o paradigma eclético, também conhecido por paradigma de OLI – *OLI Framework – Ownership, Location, Internalization*, com o objetivo de identificar e avaliar a influência de determinados fatores na fase inicial e de crescimento dos fluxos de produção internacional (Dunning, 1988). Esta teoria agrega elementos de teorias desenvolvidas anteriormente.

Tem como foco o processo de internacionalização através do IDE, defendendo a necessidade de vantagens competitivas para uma empresa multinacional poder existir e ter sucesso no cenário internacional. A denominação do modelo reflete a complexidade

deste processo e a variabilidade do seu sucesso conforme a coexistência, ou não, de três condições ou vantagens, a serem tidas em conta na tomada de decisão (Dunning, 1988):

1. Vantagens de propriedade – especifica da empresa – *ownership advantages*: competências detidas exclusivamente pela empresa, que a distinguem e lhe conferem vantagem comparativa face à concorrência. Estas competências consistem em ativos de ordem intangível como a marca, técnicas de gestão, planos de comunicação, a organização e os recursos humanos. Se superiores aos da sua concorrência externa, conferem à empresa vantagem competitiva na produção de certo produto (Dunning, 1988).
2. Vantagens de localização – *location advantages*: os fatores locacionais têm impacto direto nas vantagens comparativas das empresas e na tomada de decisão quanto ao país alvo de investimento. Esta vantagem tem o seu foco no potencial e características do país anfitrião, tais como, ambiente político, conjuntura económica, acessos marítimos, aéreos e/ou terrestres, existência de mão-de-obra e acesso a matérias-primas, que possibilitam à empresa uma melhoria do seu *output*, nomeadamente ao nível dos custos e qualidade (Dunning, 1988).
3. Vantagens de internalização – *internalization advantages*: advêm da internalização das operações no país estrangeiro, por oposição ao estabelecimento de acordos e licenças produtivas com empresas estrangeiras. Deter esta vantagem permite mitigar riscos através da diminuição dos custos de transação e de câmbio e de um maior controlo da oferta (Dunning, 1988).

Importa ressaltar que o paradigma eclético é utilizado para explicar a internacionalização das empresas multinacionais e não das pequenas e médias empresas. A decisão de investir diretamente no estrangeiro deve ser tomada pela empresa multinacional apenas se estas três vantagens coexistirem. Por exemplo, se apenas existir a vantagem de localização, a empresa deverá optar por se internacionalizar através de licenciamento ou exportação (Silva et al., 2018).

1.2.4. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala, da autoria de Johanson e Vahlne em 1977, tem origem na escola sueca, com base numa investigação realizada por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975. Consiste numa tentativa de explicar o processo de internacionalização num momento em

que a literatura em torno desse assunto era ainda incipiente. Com origem na universidade de Uppsala, o estudo inicial desenvolveu-se em torno de 4 empresas suecas, nomeadamente, Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo, cujas características e processo de expansão para o mercado internacional se assemelhavam, o que conferiu validade ao estudo (Lima, 2021).

Esse estudo permitiu observar a existência e bons resultados de um processo de internacionalização executado de forma gradual e cautelosa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). O investimento é realizado por etapas, conforme o grau de conhecimento aumenta, ou seja, quanto maior o nível de conhecimento que as empresas possuem sobre determinado mercado, maior a tendência a investir capital e recursos (Lima, 2021). Uma evolução gradual e contínua, contrariamente a investimentos súbitos e processos imediatos, permite dissipar os riscos associados à complexidade, à concorrência, falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros e consequente elevada incerteza percebida.

Ao nível dos modos de entrada, a empresa deverá aumentar gradualmente o nível da sua participação no mercado externo. Em primeiro lugar, deverá optar por exportações esporádicas devido ao menor risco associado e à oportunidade de recolha de primeiras informações sobre determinado ambiente negocial. Numa segunda etapa, a exportação será frequente através do recurso a intermediários (agentes ou distribuidores independentes), o que aumentará a alocação de recursos e grau de informação recolhida. Posteriormente, a empresa deve procurar estabelecer uma filial comercial no mercado externo, e, por fim, alocar a sua produção no país destino (Johanson & Vahlne, 1977)

Além disso, Johanson e Vahlne (1977) revelam a importância da distância psíquica e geográfica relativamente ao mercado estrangeiro na tomada de decisão quando à entrada em mercados internacionais. A distância psíquica diz respeito ao entendimento e perceção da existência de diferenças entre os mercados, fatores como o idioma, moeda, cultura, valores, práticas, gestão e educação, que afetam a maneira como as empresas funcionam e trabalham. Nesta linha de pensamento, uma distância psíquica reduzida significa que o país de destino vive uma realidade próxima da do mercado doméstico, contrariamente a uma distância psíquica elevada, que corresponde a realidades completamente díspares (Sirimarco et al., 2020).

A disposição em investir e selecionar países-destino está diretamente relacionada com o nível de distância psíquica. A empresa deverá selecionar países que disponham de

mercados o mais similar possíveis ao mercado nacional. A semelhança traduz-se em conhecimento já adquirido, redução do risco e incerteza, o que torna possível replicar a atividade e diminuir o tempo de aprendizagem. Por outro lado, uma elevada distância aumentará o risco, podendo mesmo impossibilitar relações comerciais (Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo de Uppsala foi pioneiro neste campo e na tentativa de explicar o processo de internacionalização, no entanto, certos autores defendem que pode não corresponder à realidade atual de todas as empresas, nomeadamente, em empresas para as quais a internacionalização é uma realidade desde o seu nascimento, denominadas de *Born Globals*. Adicionalmente, não explica a opção por outros modos de entrada para além dos supramencionados, e não abordam a possibilidade do não cumprimento de todas as etapas previstas (Pimenta, 2017).

Por força das mudanças observadas no comportamento e dinamismo dos mercados globais, Johanson e Vahlne publicaram em 2009 uma revisão do modelo proposto pela Escola de Uppsala, onde defendem a sua validade e enfatizam o novo posicionamento das empresas no ambiente de negócios, reforçando a importância das redes de relacionamento - *networks* - em mercados estrangeiro, em detrimento do conhecimento.

1.2.5. Teoria das redes

A Teoria das redes surge de uma revisão e atualização do Modelo Uppsala à realidade competitiva económica global, realizada por Johanson e Mattson (1988). Ambas analisam o processo de internacionalização como sendo gradual e incremental, no entanto, a teoria das redes introduz a importância do estabelecimento de relações de contacto com outros intervenientes, com o objetivo de potenciar a entrada em novos mercados, contrariamente à total autonomia do fabricante (Borini & Ferreira, 2015). A análise de uma empresa passa agora pela forma como esta estabelece relações comerciais, de aprendizagem e de conhecimento e pela sua capacidade de penetrar redes de contacto internacionais, em detrimento da sua capacidade de gerar vantagens competitivas (Johanson & Vahlne, 2009).

O leque de intervenientes envolve fornecedores, clientes, concorrentes, entidades públicas, distribuidores e Centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entre outros, cujos laços indiretos ou diretos devem ser criados, preservados, desenvolvidos ou quebrados (Johanson & Mattson, 1988). Deve existir entre os participantes um sistema

de apoio e partilha de oportunidades, informações e serviços, de forma a gerar benefícios mútuos.

A integração em redes de contacto passa a ser vital para a sobrevivência de uma empresa. Estas permitem a partilha de informação, de *know-how* tecnológico, de conhecimento, contacto com novas realidades e experiências, o que por sua vez minimiza o erro e incerteza provenientes dos mercados externos. Por outro lado, torna obrigatória a inovação contínua e melhoria da qualidade de forma a poder competir ao nível internacional e reforçar a sua posição no mercado externo (Chetty & Holm, 2000).

Segundo esta teoria, após a criação de relações de contacto, existem 3 estratégias através das quais as empresas poderão iniciar o processo de internacionalização (Johanson & Mattson, 1988):

A. Extensão Internacional: desenvolvimento de parcerias em mercados onde a empresa não está presente;

B. Penetração Internacional: aplicação de recursos e desenvolvimento da posição em redes externas onde a empresa já se encontra estabelecida;

C. Integração Internacional – aumento do grau de coordenação e organização em redes já existentes em vários países.

Adicionalmente, os autores desta teoria consideram que o desenvolvimento do processo de internacionalização se encontra relacionado com grau de internacionalização da empresa e do mercado doméstico, podendo as empresas ser agrupadas em 4 grupos distintos, nomeadamente: *Early Starter, Late Starter, Lonely International e International Among Others*. No grupo *Early Starter* a empresa e a sua rede de contactos possuem pouco conhecimento sobre o mercado externo, o que limita a sua participação internacional. A empresa remete-se assim ao comércio no seu mercado doméstico por não conseguir utilizar as redes estabelecidas para obter o conhecimento necessário à internacionalização. Nos denominados *Lonely International* inserem-se empresas que se encontram gradualmente mais internacionalizadas, no entanto, o mercado em que se inserem não acompanha este nível de internacionalização. Estas possuem relações bem estabelecidas em diversas redes, e possuem um nível de experiência e conhecimento elevado relativamente ao mercado internacional. Aqui o benefício consiste em poder auxiliar outras empresas inseridas no mercado e, consequentemente, reforçar a sua rede.

O terceiro grupo, *The Late Starter*, é composto por empresas que se encontram num mercado caracterizado pela elevada participação internacional, mas que, no entanto, possuem um nível de internacionalização diminuto. A empresa encontra-se perante uma pressão positiva para se internacionalizar (Johanson & Mattson, 1988). Por fim, o último grupo denominado *The International Among Others* é constituído por empresas com elevado nível de internacionalização e inseridas em mercados com elevada participação internacional. Possuem um conhecimento superior às anteriores e encontram-se inseridas em várias redes.

Johanson e Mattson (1988) concluem que o sucesso do trabalho em rede é passível de melhorar a posição nos mercados e alcançar ótimos resultados em termos de vantagens competitivas, quando existe troca transversal de recursos e confiança entre as partes.

1.2.6. *Born Globals*

Ao longo dos anos assistimos à introdução de diversas teorias relativas ao processo de internacionalização, assim como a constantes críticas e atualizações. Isto deve-se não só à constante mudança do ambiente negocial internacional, mas também ao aparecimento de novos e distintos *players*, que espelham diferentes realidades. As denominadas *Born Globals* contrariam as teorias anteriormente apresentadas.

O conceito pioneiro de *Born Globals* surgiu pela primeira vez em 1993, por Rennie, aplicado a empresas australianas exportadoras, tendo sido identificadas empresas que são capazes de se envolver de forma rápida e bem-sucedida no mercado externo, fixando precocemente fluxos de relações comerciais a nível internacional. Estas empresas distinguem-se de outros exportadores, entre outras características, pela sua capacidade de ultrapassar as barreiras iniciais associadas à entrada em mercados estrangeiros sem primeiro estabelecer uma forte presença no mercado interno. Além disso, têm capacidade para competir com empresas que detêm anos de experiência e que seguiram um processo lento e gradual (Ferguson et al., 2021).

O aparecimento das *Born Globals* é resultado da crescente globalização, competitividade e dinamismo do mercado internacional. Graças à internet e outras inovações tecnológicas no mundo das telecomunicações e transportes, o tempo, os custos e os entraves à internacionalização encontram-se altamente reduzidos (Knight & Cavusgil, 2004).

Existem alguns critérios para definir uma *Born Global*. Segundo Knight e Liesch (2016), são empresas cuja atividade internacional surge nos primeiros momentos de atividade ou até 3 anos após a sua criação e que detêm um mínimo de 25% do total de vendas no mercado externo. Knight e Cavusgil (2004) acrescentam que as *Born Globals* apresentam características distintas, tais como intensa atividade internacional desde a data de sua fundação, oferta de produtos que primam pela qualidade, gestão de topo, forte orientação empreendedora, foco na diferenciação e recursos limitados a nível humano e financeiro. A crescente procura de produtos personalizados ou especializados, como resposta ao aparecimento de nichos de mercado, os avanços tecnológicos, a flexibilidade e adaptabilidade que possuem são outros fatores que contribuem para o seu rápido crescimento (Ferguson et al., 2021).

Aprofundando os trabalhos de Rennie (1993), Oviatt e McDougall (1994) relevam a importância da rede de contactos e do caráter empreendedor dos gestores no sucesso das empresas *Born Globals*. Salientam estes autores que a capacidade inata em estabelecer relações internacionalmente com *stakeholders* externos anula a escassez de conhecimento sobre os mercados e a limitação de recursos. Desta forma, as empresas recebem das parcerias o apoio necessário para progredir internacionalmente.

Face às teorias apresentadas, é possível concluir que não existe um modelo teórico passível de ser aplicado à realidade específica de todas as empresas. Nem todas as empresas seguem os mesmos passos, nem todos os modelos se aplicam a PME's, e nem todas as empresas seguem um processo gradual ou imediato.

1.3. Motivações e barreiras à internacionalização

A decisão de iniciar um processo de internacionalização encontra-se sempre associada a um motivo ou conjunto de motivações. Esta decisão deve ser tomada em consonância com os objetivos e interesses de cada empresa.

Ao contrário das *Born Globals*, que têm desde muito cedo uma forte presença em mercados externos, outras empresas procuram esses mercados por questões de crescimento, ou até mesmo de sobrevivência (AICEP, 2013).

Na ótica de Simões (1997), as motivações para a internacionalização podem ser divididas em 5 grupos, nomeadamente, motivações endógenas (associadas a características internas), características dos mercados, relacionais, acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais.

Tabela 1 - Motivações para a internacionalização

Grupo	Motivações
1. Endógenas	· Necessidade de crescimento da empresa; · Aproveitamento da capacidade produtiva disponível; · Obtenção de economias de escala; · Exploração de competências; · Tecnologias disponíveis; · Diversificação de riscos.
2. Características dos mercados	· Limitações do mercado doméstico; · Perceção de dinamismo dos mercados externos.
3. Relacionais	· Resposta à concorrência; · Acompanhamento de clientes; · Abordagem por empresas estrangeiras.
4. Acesso a recursos no exterior	· Custos de produção mais acessíveis no exterior; · Acesso a conhecimentos tecnológicos.
5. Incentivos governamentais	· Apoios governamentais no país-destino ou país-origem.

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

Por outro lado, Czinkota e Springer (1999) classificam as motivações como pró-ativas ou reativas. As motivações pró-ativas têm como base os objetivos internos da empresa e o interesse em explorar as suas vantagens competitivas. As motivações reativas, por sua

vez, têm origem na necessidade de alteração do comportamento da empresa em resposta às ameaças do mercado interno e/ou externo.

Tabela 2 - Motivações pró-ativas e reativas para a internacionalização

MOTIVAÇÕES	**Pró-ativas**	¬ Envolvimento e compromisso da gestão; ¬ Produtos únicos ou diferenciados; ¬ Vantagem tecnológica; ¬ Informação exclusiva e protegida acerca do mercado ou clientes; ¬ Economias de escala; ¬ Realização de lucros; ¬ Benefícios fiscais.
	Reativas	¬ Declínio das vendas no mercado doméstico; ¬ Pressões da concorrência; ¬ Saturação do mercado doméstico; ¬ Excesso de produção; ¬ Excesso de capacidade instalada; ¬ Proximidade dos clientes.

Fonte: Adaptado de Czinkota e Springer (1999)

Bell et al. (2003), por sua vez, agrupam as motivações em internas e externas. Os motivos internos estão ligados a fatores, recursos e competências detidas pela empresa que poderão constituir uma vantagem no mercado externo. Já os fatores motivacionais externos dizem respeito a aspetos como a concorrência, a procura de recursos, a saturação do mercado doméstico, a proximidade geográfica e a existência de barreiras comerciais e/ou políticas.

Podemos constatar uma relação entre as classificações propostas por Czinkota e Springer (1999) e Bell et al. (2003). As motivações pró-ativas estão associadas a fatores internos no sentido em que partem ambas das vantagens e recursos que a empresa detém no seu seio. Do mesmo modo, os motivos reativos e externos estão ambos ligados a fatores inerentes aos mercados externos.

AICEP (2013) considera a distinção entre motivações externas e internas. De entre os vários motivos para a internacionalização, destaca a condição dos mercados, tal como a

necessidade de expandir a produção e o aproveitamento de oportunidades no mercado externo. Admite ainda a existência de círculos virtuosos de aprendizagem, reforço da capacidade de inovação, melhoria da produtividade, aumento da competitividade e rendibilidade da empresa.

AICEP (2013) vai mais além, dividindo as motivações em quatro grupos:

1) Penetração de mercados externos – aproveitamento de oportunidades no exterior;
2) Manutenção ou reforço de redes de relações – seguir clientes internacionalmente no sentido de preservar ou aprofundar relações;
3) Acesso a recursos produtivos – controlo do aprovisionamento de recursos naturais e/ou obtenção de *inputs* produtivos a preços mais baixos;
4) Acesso a competências ou ativos estratégicos – obter vantagens competitivas através do acesso rápido a ideias, conceitos e conhecimentos.

Para outros autores, como Vernon (1966), as motivações têm origem no aumento da concorrência no mercado doméstico e nas diferentes fases de vida do produto. Já na perspetiva de Buckley e Casson (1976), uma das motivações para internacionalizar traduz-se no aproveitamento de oportunidades relacionadas com imperfeições de mercado.

No que diz respeito às empresas Born Global, as motivações estão relacionadas com as características dos seus gestores, o seu conhecimento, a procura de experiência internacional e de vantagens competitivas (Knight e Cavusgil, 2004).

São assim várias as possíveis motivações, mas que, apesar de distintas, estão interligadas, dado que a tomada de decisão não resulta de um único fator, mas de vários (AICEP, 2013).

Se são claros os benefícios com a internacionalização, podemos igualmente encontrar desvantagens e barreiras relacionadas com o processo, nomeadamente, questões de ordem política, económica e cultural. Na balança, para além das motivações/benefícios, as empresas devem igualmente ter em conta as desvantagens/barreiras associadas e a sua capacidade para as ultrapassar. A decisão acerca do processo de internacionalização é complexa, por envolver incerteza, riscos e possivelmente mudanças estruturais que poderão influenciar estratégias e recursos.

As barreiras à internacionalização podem, de facto, afetar negativamente o desenvolvimento e o modo operacional das empresas no mercado externo. Podemos distinguir entre barreiras internas e externas. Barreiras internas são intrínsecas à empresa, abrangem dificuldades de informação, funcionais e de marketing. Nestas, enquadram-se a falta de experiência internacional, a escassez de recursos financeiros e humanos qualificados, dificuldades na introdução de novos produtos e falta de organização e conhecimento ao nível da gestão em departamentos de logística, marketing e I&D. Por sua vez, as barreiras externas são aquelas associadas a aspetos institucionais, culturais e económicos, tanto do país de origem como do país de acolhimento, a questões procedimentais, a barreiras governamentais e aos riscos financeiro e cambial, (Soares & Silva, 2022).

Um estudo realizado pela OCDE (2009) – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – aos seus países-membros e alguns não-membros, aponta como principais as seguintes barreiras:

- Capital insuficiente para financiamento das exportações – as limitações financeiras são destacadas como um importante obstáculo à internacionalização, especialmente no caso de empresas recentes;
- Informação limitada para localização e análise dos mercados – apesar da extensa informação disponível atualmente, esta não é sempre fiável. O estudo considera esta barreira como a mais importante;
- Dificuldade em contactar potenciais *stakeholders* no exterior – dificuldade em obter representação adequada, em encontrar um parceiro adequado e em aceder a um canal de apropriado;
- Escassez de tempo, competências e conhecimentos – a falta destes fatores impede o envolvimento em atividades de comércio internacional (UPS, 2007 e AMSCO, 2006, como citando em OCDE, 2009).

De notar que ambos os estudos acima mencionados (Soares & Silva, 2022, e OCDE, 2009) concluem que as barreiras observadas são maioritariamente de caráter interno, associadas a limitações da empresa, tanto a nível de recursos como de competências.

Hollensen (2011) apresenta uma abordagem diferente agrupando as barreiras em 3 grupos: riscos de mercado, comerciais e políticos, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 - Barreiras ao processo de internacionalização

Riscos de Mercado	Riscos Comerciais	Riscos Políticos
- Diferenças culturais e linguísticas: - Dificuldade em conquistar clientes; - Complexidade dos serviços de expedição de mercadorias; - Dificuldade em encontrar distribuidores externos.	- Variabilidade das taxas de câmbio; - Dificuldade em obter pagamento por parte dos compradores das exportações; - Atrasos e/ou estragos na expedição e/ou distribuição da mercadoria; - Dificuldade na obtenção de financiamento.	- Restrições dos mercados externos; - Política de exportação; - Falta de incentivos fiscais e assistência governamental; - Falta de clareza sobre procedimentos e regulamentações; - Diferenças políticas.

Fonte: Adaptado de Hollensen (2011)

Face aos custos e benefícios associados ao processo de internacionalização e, em particular, às diferentes estratégias de expansão para os mercados externos, é fundamental uma avaliação prévia por parte da empresa.

Para Wei e Lin (2021), os custos e barreiras iniciais inerentes ao processo de internacionalização poderão gerar um declínio inicial do desempenho, todavia, estes custos devem ser entendidos como geradores de aprendizagem e forma de obter informações indispensáveis à ultrapassagem desta fase inicial.

Quando os obstáculos superarem os benefícios, a empresa deverá considerar atuar apenas no mercado doméstico. Por outro lado, se as motivações/benefícios superarem as barreiras, a exploração de novos mercados poderá ser uma boa aposta para a empresa (OCDE, 2009).

Segundo Vithessonthi e Tongurai (2015), a interação a nível internacional envolve custos e benefícios, riscos e incertezas, sendo importante a persistência e adaptação ao longo do processo. A partir das lições aprendidas, as empresas redefinirão estratégias e reconfigurarão recursos que, por sua vez, fornecerão incentivos ao crescimento e a um melhor desempenho.

1.4. Modos de entrada

Uma das decisões a ser tomada no processo de internacionalização é a escolha do modo de entrada no mercado externo, sendo esta decisão influenciada por fatores internos e externos à organização (Root, 1994).

Existem diversos modos de entrada, apresentando diferentes vantagens, desvantagens, níveis de controlo e níveis de comprometimento, pelo que a escolha deve atender aos objetivos estabelecidos pela empresa e ser consistente com a sua estrutura (Jhunior et al., 2021). Devem ser tidos em conta fatores internos como os recursos disponíveis, quais as motivações, os interesses, os objetivos a atingir e qual o nível de controlo pretendido, e externos, como as barreiras governamentais, regulamentações e características do país destino (Lorga, 2003).

Consequentemente, serão adotadas diferentes estratégias por diferentes organizações, dado que as necessidades e objetivos divergem de empresas para empresa (Cuervo-Cazurra et al., 2019).

Simões et al. (2013) divide os modos de entrada em três categorias, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Modos de entrada no mercado externo

Modos de entrada no mercado externo		
Exportação	Contratualização	Investimento Direto Estrangeiro
· Exportação direta; · Exportação Indireta.	· Licenciamento; · *Franchising*; · Subcontratação; · Alianças estratégicas.	· Aquisições; · Investimento de Raiz: *Solo Venture* e *Joint Venture*.

Fonte: Adaptado de Simões et al. (2013)

De seguida, serão analisados os principais aspetos dos diferentes modos de entrada, desde aquele que implica menor risco, controlo e comprometimento para a empresa – a exportação, até chegarmos ao investimento direto estrangeiro.

1.4.1. Exportação

De entre os diversos modos de entrada, a exportação é o método que acarreta menor risco, investimento e compromisso. Outra razão para a sua adoção está relacionada com os custos reduzidos que advêm da proximidade cultural e geográfica e consequente facilidade de transporte (Hollensen, 2014). Devido à escassez de recursos, é modo habitualmente utilizado pelas PME's.

Este modo de entrada é visto como uma primeira etapa e plataforma para futura expansão internacional, podendo-se assumir como direta ou indireta (Root, 1994; Johanson e Vahlne, 1977).

1.4.1.1. Exportação direta

A exportação diz-se direta quando a empresa fica totalmente encarregue de todo o processo de exportação, desde o fabrico do produto até à receção do mesmo pelo seu cliente no mercado externo (Simões et al., 2013). A empresa deve estar a par de todas as operações, desde o estudo do mercado ao contacto com o mesmo.

Neste tipo de exportação, as transações comerciais no estrangeiro são realizadas por escritórios comerciais, profissionais da própria organização ou através da contratação de vendedores ou agentes distribuidores localizados no mercado externo (Jhunior et al., 2021).

De acordo com Foley (2014), a venda ao exterior pode ser realizada na moeda do vendedor ou na moeda do comprador. Exportar na moeda do cliente acarreta risco cambial, ou seja, a possível variação das taxas de câmbio, sendo necessário praticar uma gestão financeira cuidadosa e minimizadora de riscos. Uma das vantagens da recorrente escolha pelo comércio intracomunitário, é precisamente a inexistência de risco cambial.

Optando por esta modalidade, a empresa possuirá um maior envolvimento e controlo sob o processo, sob a transação, a marca e a força de vendas, e maior potencial de vendas, comparativamente à sua vertente indireta. Além disso, a empresa poderá adquirir maior conhecimento sobre o mercado externo, ampliar a sua rede de contactos e obter feedback diretamente dos seus clientes (Teixeira, 2013). Segundo Jhunior et al. (2021), a estas vantagens acresce ainda um maior controlo sob a distribuição e a possibilidade de obter economias de escala, com produção concentrada no país de origem.

Por outro lado, a empresa terá de realizar um maior investimento na fase inicial, suportar custos mais avultados, realocar os seus recursos e estará perante um maior nível de risco e responsabilidade, tendo em conta que todas as decisões ficarão a seu encargo assim como a responsabilidade de garantir que quaisquer imposições ou limites legais sejam cumpridos (Teixeira, 2013). Além disso, a criação de uma rede de distribuição própria prolonga o processo, os custos de transporte serão mais elevados e a empresa lidará diretamente com o impacto de barreiras ao comércio externo (Jhunior et al., 2021).

1.4.1.2. Exportação indireta

Esta tipologia é caracterizada pelo recurso a intermediários localizados no próprio país de origem, ou seja, o processo de exportação é da competência de outros agentes económicos e as vendas da empresa são consideradas domésticas (Hollensen, 2014).

Comparativamente à exportação direta, esta forma de exportação envolve menos riscos, responsabilidade e comprometimento da empresa, devido à menor necessidade de recursos financeiros e inexistência de risco cambial (Soares, 2004). Por outro lado, não tendo a empresa de concentrar recursos na gestão de processos de exportação, estes poderão ser concentrados na produção (Jhunior et al., 2021). Trata-se de uma opção viável para empresas que não possuem experiência internacional (Foley, 2014).

No entanto, este tipo de exportação não permite à empresa desenvolver competências internacionais nem ter contacto direto com o consumidor final, tornando-se um processo semelhante à distribuição no mercado doméstico. A empresa torna-se dependente do intermediário e não tem qualquer tipo de controlo sobre a venda final do seu produto, sendo que qualquer falha do agente intermediário pode afetar diretamente a sua imagem e reputação (Jhunior et al., 2021).

Hollensen (2014) afirma que a exportação indireta deve ser utilizada em empresas que se internacionalizam pela primeira vez, como uma estratégia transitória, por implicar baixo investimento, baixo risco e um nível reduzido de exigências.

Do mesmo modo, Root (1994) considera estes métodos são as melhores opções como forma de introdução no mercado externo, permitindo obter experiência e alguns conhecimentos que permitirão um dia adotar modos de entrada mais sofisticados.

1.4.2. Contratualização

Os acordos contratuais, entre duas ou mais empresas, envolvem a transferência de bens, conhecimentos e *know-how*, no sentido de atingir objetivos individuais e conjuntos (Sirimarco et al. 2020). Abaixo, analisaremos os vários tipos de contratualização.

1.4.2.1. Licenciamento

O licenciamento consiste na concessão, por parte do licenciador, durante um certo período, de direitos de propriedade ao nível intangível, de licenças, patentes, tecnologias, *know-how*, marcas, entre outros, ao licenciado, em troca de remuneração sob a forma de *royalties* (Teixeira, 2013).

Segundo Simões et al. (2013), com este tipo de contrato o compromisso financeiro é reduzido e o risco com a exploração de um novo mercado é baixo, enquanto permite uma rápida penetração do mercado internacional. Ao ceder a utilização dos seus recursos intangíveis, a empresa tem a possibilidade de testar o novo mercado e os parceiros comerciais.

Por outro lado, como em todos os modos de entrada, existem riscos e desvantagens: inicialmente, haverá custos de adaptação dos recursos/tecnologias às condições da empresa licenciada; a inexistência de um controlo total sobre o licenciado pode resultar em má conduta, pondo em causa a imagem da marca; existem países cuja legislação não suporta este tipo de contrato; por último, o licenciador pode perder a sua vantagem competitiva, ou seja, no fim do período contratual, o licenciado, com o *know-how* adquirido, pode tornar-se um perigoso concorrente (Simões et al., 2013).

1.4.2.2. *Franchising*

O franchising consiste num licenciamento alargado em que o franqueado aceita atuar de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo franqueador, havendo assim um maior controlo, em troca da permissão de utilização direta dos seus produtos, processos, *know-how* e marca. Funciona como uma clonagem do negócio original, pelo que é exigido um elevado nível de padronização. Por outro lado, o franqueado usufrui de apoio por parte do franqueador a todos os níveis, sendo em troca submetido ao pagamento de *royalties* e direitos de entrada, relacionados com despesas de formação e adaptação de recursos/tecnologias (Nishida & Yang, 2020).

Este modo de entrada é mais comummente observado no setor dos serviços e, tal como o licenciamento, confere múltiplas vantagens, nomeadamente, o baixo risco associado, a rapidez do processo, a rapidez de uma potencial difusão internacional da rede, uma remuneração múltipla e o contacto e recolha de informação sobre o mercado de destino através do franqueado (Simões et al., 2013). Em contrapartida, a transferência do *know-how* pode ser um risco, dado que possibilita a criação de concorrência. Além disso, pelo facto de o franqueado estar sujeito às condições estabelecidas pelo franqueador, obriga a um apoio e controlo constantes, de forma garantir a qualidade (o que é mais difícil no setor dos serviços) e a evitar eventuais violações dos direitos de propriedade industrial e intelectual (Nishida & Yang, 2020).

1.4.2.3. Subcontratação

A subcontratação, também conhecida por *outsourcing*, é um modo de entrada que assenta no recurso a parceiros produtivos no mercado-alvo, estabelecendo-se um contrato de produção parcial ou total (Lorga, 2003). Este processo permite à empresa separar-se do processo produtivo e focar-se noutras atividades da cadeia de valor (Lorga, 2003).

O *outsourcing* promove a redução de custos fixos e operacionais. As empresas têm habitualmente preferência por fornecedores com mão-de-obra mais barata e que ofereçam materiais a um custo inferior. Por outro lado, pode ser uma forma de ter maior acesso a mão-de-obra qualificada e aumentar a sua flexibilidade e rapidez na resposta alterações no produto (caso, por exemplo, de multinacionais tecnológicas como a Apple que subcontratam empresas chinesas).

Como desvantagem, passa a existir uma perda do controlo das operações, uma possível dependência externa e incumprimento das normas de qualidade pelo fornecedor selecionado, o que afetará a imagem da marca (Tayauova, 2015).

1.4.2.4. Alianças estratégicas

As alianças estratégicas caracterizam-se pela variedade de relações contratuais. As empresas procuram através deste tipo de contrato partilhar experiências, oportunidades, recursos e conhecimentos (informações, propriedades intelectuais, produtos, serviços, competências de produção, entre outros), através de parcerias. Neste acordo, não é obrigatória a entrada de capital, o que as distingue de uma *Joint Venture* (Klotzle, 2002).

Algumas das vantagens das alianças passam pela partilha de custos e riscos, por uma entrada facilitada e mais rápida nos mercados externos e consequente acesso a novos recursos e conhecimentos, pela possibilidade de obtenção de economias de escala e pela promoção de sinergias (Simões et al., 2013). Por outro lado, os lucros, o controlo, os conhecimentos e os recursos vitais da organização terão de ser partilhados. Além disso, existe a possibilidade de criação de concorrência direta e de incompatibilidade de entendimento com o parceiro selecionado (Simões et al., 2013).

1.4.3. Investimento Direto Estrangeiro

Tal como o nome indica, estamos perante um modo de entrada no mercado estrangeiro que implica obrigatoriamente investimento no mercado-alvo, com vista a criar ou adquirir (Lorga, 2003). As empresas que adotam este processo denominam-se de multinacionais. É um dos modos mais complexo, que acarreta mais risco, recursos e comprometimento por parte da empresa. Pode assumir duas modalidades, nomeadamente, o investimento de raiz, caso em que é criada uma nova entidade, ou a aquisição de pelo menos 10% do capital de uma empresa já existente (OCDE, 2016).

De entre as vantagens associadas, segundo Simões et al. (2013), encontram-se a redução do risco de transação, o acesso a recursos importantes e o aumento em termos de conhecimento sobre os mercados externos. Em contrapartida, a empresa estará mais exposta a riscos políticos e cambiais, o investimento inicial e os custos relacionados com a obtenção de ativos e recursos humanos serão maiores, assim como a complexidade na coordenação e gestão. É também um processo mais demorado, por envolver processos burocráticos, autorizações legais, necessidade de recrutamento e formação de recursos humanos e localização de parceiros no país de acolhimento (Simões et al., 2013).

De notar que nos investimentos de raiz o recurso a mão-de-obra local ajuda a diminuir custos relacionados com os quadros expatriados e facilita o cumprimento de requisitos legais do país-alvo, no entanto, tem a si associada uma dificuldade adicional: a interação e integração de trabalhadores locais. Refira-se ainda que, em certos países, as empresas usufruem de apoios e incentivos, relacionados com a criação de postos de trabalho e fomento da atividade económica (Hill, 2007).

De seguida, são realçadas algumas das especificidades das diferentes tipologias que o investimento direto estrangeiro pode assumir.

1.4.3.1. Investimento de raiz: *Solo Venture* e *Joint Venture*

O investimento de raiz consiste na criação de uma nova empresa. Contudo, pode tratar-se de uma iniciativa individual – *Solo Venture* – ou de uma aliança estratégica entre duas ou mais empresas – *Joint Venture* – (Simões et al., 2013).

No caso de um *Solo Venture*, a empresa constrói uma filial, o que lhe permite estabelecer-se de acordo com a sua cultura organizacional logo de início, o que se traduz numa vantagem, tendo em conta a dificuldade em redefinir culturas organizacionais já estabelecidas. Na mesma linha de pensamento, ao acompanhar, desde o início, a sua formação, a empresa encontra-se mais bem preparada para quaisquer obstáculos que possam surgir, passando a haver uma menor probabilidade de surpresas desagradáveis.

Uma *Joint Venture* consiste num contrato celebrado entre duas ou mais empresas, com o objetivo de desenvolverem uma atividade em comum e se ajudarem mutuamente, sendo para o efeito criada uma nova entidade (Teixeira, 2013). Trata-se de um caso particular de uma aliança estratégica. Segundo Teixeira (2013), as empresas que apostam neste modo de entrada são maioritariamente empresas locais, governamentais e/ou estrangeiras, pertencentes ao mesmo ramo de negócios ou similar.

Este tipo de projeto prevê habitualmente a partilha de custos, lucros e controlo, dependendo dos termos do contrato estabelecido (Ferreira et al., 2011). Embora permita obter novas competências e recursos e a partilha do risco, a criação de sinergias requer tempo e esforço de ambas as partes, no sentido da criação de uma relação estável e promissora. Estas empresas terão maior dificuldade na implementação dos seus hábitos, processos e cultura organizacional (Hill, 2007). Além disso, poderá haver perda do controlo, dependendo do contrato celebrado, e a partilha dos lucros poderá conduzir a lucros inferiores (Ferreira et al., 2011).

1.4.3.2. Aquisição

Neste cenário, a internacionalização concretiza-se através da compra de uma empresa já estabelecida no mercado estrangeiro alvo (no mínimo, um controlo de 10% do seu capital/direitos de voto) (OCDE, 2016). Quando comparada com o investimento de raiz, esta alternativa permite uma entrada mais rápida da empresa no mercado estrangeiro, uma vantagem essencial quando o tempo de entrada é crucial (Hill, 2007). Além disso, o risco envolvido é menor, uma vez que a empresa tirará partido de ativos que adquiriu, como é

o caso da informação sobre o mercado local e o acesso a determinadas tecnologias, o que reduz os custos de *liability of foreigness* e *liability of newness* (Hill, 2007).

CAPÍTULO II - RELAÇÃO ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO

Neste capítulo serão apresentados um enquadramento teórico e uma revisão da literatura empírica sobre a relação entre o desempenho e a internacionalização. Num primeiro momento será feita uma recolha dos principais indicadores habitualmente usados para representar as variáveis em questão. Posteriormente, serão abordadas as possíveis formas que esta relação pode assumir, seguida de uma revisão da literatura empírica, onde serão mencionados alguns estudos e respetivos resultados.

2.1. Internacionalização e desempenho: principais indicadores

Analisar o desempenho financeiro de uma empresa é tarefa obrigatória para analistas de mercado, bem como para todos os agentes envolvidos na sua gestão organizacional e estratégica. Desta forma, as demonstrações financeiras e os indicadores de desempenho são fundamentais na avaliação dos resultados de um projeto de internacionalização.

O envolvimento internacional é habitualmente medido pelo grau de internacionalização, sendo este influenciado por fatores internos, relacionados com a administração, dimensão da empresa, capacidade de aprendizagem, modo de entrada selecionado, tecnologia, entre outros, e fatores externos, a nível político, económico e social, o que leva Floriani (2010, p. 118) a definir o grau de internacionalização como um indicador "multidimensional, identificado pelo processo crescente de envolvimento em operações internacionais, que exige a adaptação da estratégia, dos recursos e da estrutura da organização".

A avaliação do grau de internacionalização das empresas tornou-se um tema amplamente discutido e controverso na literatura de negócios internacionais devido à sua multidimensionalidade (Sullivan, 1994). O grau de internacionalização é medido de várias formas, geralmente tendo em conta as teorias comportamentais da internacionalização das empresas, que assumem um aumento gradual do compromisso destas à medida que adquirem experiência e conhecimentos sobre os mercados estrangeiros. Não existe, no entanto, um consenso em torno da medida mais adequada (Barcellos et al., 2010).

Na literatura económica, são várias as variáveis usadas para medir o grau de internacionalização, desde indicadores únicos a múltiplos itens tidos em consideração simultaneamente. Na Tabela 5 podem ser observadas algumas das medidas utilizadas na literatura e a respetiva forma de cálculo.

Tabela 5 - Medidas do grau de internacionalização

Índice/Medida	Fórmula
ESTS	Total de exportações/Total de vendas
EXPEU	Total de exportações intracomunitárias
EXPRW	Total de exportações extracomunitárias
Extensão	Nº de países estrangeiros onde a empresa comercializa os seus produtos
FATA	Total de ativos no exterior / Total de ativos
FETE	Total de empregados no exterior/ Total de empregados
FOTO	Total de escritórios no exterior/ Total de escritórios
FSTS	Total de vendas no exterior/ Total de vendas
GLOBAL	Total de quartos no exterior/ total de quartos a nível mundial
Intensidade importadora	Total de importações / Total de vendas
OSTS	Total de subsidiárias no exterior/ Total de subsidiárias
Scope	Proporção do maior número de países com subsidiárias representadas na amostra num determinado ano.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados recolhidos nos artigos mencionados na Tabela 7

Vários autores utilizam índices compósitos que incluem conjuntos específicos das variáveis acima mencionadas, tal como Singla e George (2013) que, tendo por objetivo medir de forma mais apurada o grau de internacionalização, criaram um índice compósito – DOI INDEX – que engloba os índices ESTS, FSTS, FATA, OSTS e SCOPE. De referir também a existência de uma preferência pelos índices FSTS e ESTS, utilizados como indicadores únicos ou integrados em índices compósitos.

A diferença entre estas duas medidas é o foco nas vendas por exportação por parte do ESTS, cuja utilização é mais indicada para estudos que analisam mais especificamente as exportações (Madaleno et al., 2018).

A utilização de índices compósitos tem como objetivo analisar um maior número de variáveis que influenciam o grau de internacionalização, de forma a conferir maior

robustez. Vários estudos procuram inserir a variável localização da empresa, no entanto, tal nem sempre é possível devido à inexistência dessa informação, como acontece na indústria portuguesa e com outras variáveis (Pacheco, 2019).

Na medição do desempenho financeiro não existe igualmente uma medida consensual. Para Yang e Driffield (2012), as medidas contabilísticas e as baseadas no valor de mercado são as mais utilizadas na literatura. Dentro das medidas contabilísticas, encontramos o ROE (retorno do capital), o ROA (retorno sobre o ativo) e o ROS (retorno das vendas), que permitem analisar a eficiência na gestão dos ativos, a adequação dos lucros ao investimento realizado e a gestão do risco de liquidez. Noutro prisma, dentro das medidas baseadas no valor de mercado, temos o Q de Tobin, que representa a avaliação dos investidores sobre os ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Este índice tem a particularidade de apenas poder ser utilizado quando as empresas analisadas estão inseridas no mercado acionista (Wei & Lin, 2021).

A maioria dos estudos empíricos utiliza os indicadores ROA, ROE e ROS, devido à dificuldade de obter dados específicos sobre o desempenho das operações internacionais e por procurarem incluir na análise os benefícios sinérgicos da internacionalização, tais como, a aprendizagem, arbitragem e contribuição para a eficiência da empresa como um todo (Barcellos et al. 2010).

Na Tabela 6 podem ser observadas algumas das medidas de desempenho utilizadas na literatura. Vários fatores são medidos, desde os lucros líquidos, aos custos operacionais e à dívida da empresa em determinado momento. Alguns estudos utilizam um único indicador (Brida et al., 2016), outros utilizam várias medidas (Singla & George, 2013), e temos ainda aqueles que utilizam índices compósitos na tentativa de obter resultados mais aproximados à realidade (Almeida, 2018).

Tabela 6 - Medidas do desempenho

Índice/Medida	Cálculo
REBIT	EBIT / Total de ativos
REBITDA	EBITDA / Total de ativos
ECMVMC	Custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas / Total de vendas
ECP	Custos com recursos humanos / Total de vendas
ETC	ECP + ECMVMC
Margem de lucro	(EBIT + saldo financeiro) / Volume de negócios
OPSAL	Custos operacionais / Total de vendas
Q Ratio	(Capitalização de mercado + total de dívida) / Total de ativos
Q de Tobin	Valor de mercado da empresa / Valor de reposição dos seus ativos
Rendibilidade Legal	(Lucros Líquidos Legais / (Património Líquido legal + dividendos)) *100
ROA	Resultado corrente líquido / Total do ativo
ROE	Resultado corrente líquido / Capital próprio
ROS	Lucro líquido (antes de juros e impostos) / Total de vendas
ROV	Resultado operacional / Total de vendas
ROC	Resultado corrente líquido / Valor contabilístico do capital investido
Taxa de Lucro	(Valor acrescentado bruto - remuneração bruta) / Volume de negócios

Fonte: Elaboração própria a partir de dados recolhidos nos artigos mencionados na Tabela 7

2.2. Perfis da relação internacionalização - Desempenho

Tal como acontece com outros projetos, as empresas esperam um retorno adequado do investimento nas operações internacionais (Barcellos et al., 2010). Aos estrategas interessa saber como a sua empresa se compara com outras no seu setor, em termos de desempenho *versus* grau de internacionalização. Ao desenhar um mapa e traçar a sua

posição relativa, uma empresa pode aprender, por exemplo, se tem um desempenho inferior ao esperado, e, ao identificar o grau de internacionalização em que se encontra, o que pode esperar de uma maior expansão internacional (Contractor et al., 2007).

Esta relação assume assim extrema importância para as empresas, dado que se traduz num mecanismo de apoio à decisão de internacionalização e permite mapear o seu desempenho relativamente às empresas rivais (Contractor et al., 2007).

A relação entre o desempenho e a internacionalização é um tema que tem merecido a atenção dos investigadores ao longo de quase meio século. E embora exista discurso pró-internacionalização que incentiva as empresas a expandir os seus negócios além do mercado doméstico, defendendo que o processo de internacionalização é benéfico para as empresas que o adotam. A literatura revela que o tipo ou perfil de relação varia conforme as circunstâncias internas e externas às empresas e o método de investigação utilizado (Madaleno et al., 2018).

Os perfis da relação I-D mais comummente verificados na literatura são:

1. Inconclusivo – ou seja, não existe uma relação significativa entre as variáveis desempenho e internacionalização (Singla & George., 2013);

2. Linear positiva – dá suporte à lógica de que um maior nível de expansão internacional potencia o desempenho da empresa, devido ao aproveitamento de benefícios por parte da empresa, como o uso de ativos intangíveis e o conhecimento do mercado-alvo (Vernon, 1971).

3. Linear negativo - sugere um declínio no desempenho associado a um maior grau de internacionalização. Pode ser observado quando os custos associados ao processo de internacionalização, como os custos de entrada e a complexidade na gestão, superam os benefícios obtidos (Contractor et al., 2003);

4. Curva em U - observa um declínio inicial no desempenho até um certo grau de internacionalização, a partir do qual se verifica uma melhoria. Esse ponto de transição está relacionado com o momento de consolidação das operações no mercado externo (Contractor et al., 2003);

5. Curva em U invertido - revela que a expansão geográfica potencia o desempenho da empresa até certo ponto, a partir do qual os custos organizacionais e a complexidade associada à gestão começam a sobrepor-se aos benefícios (Contractor et

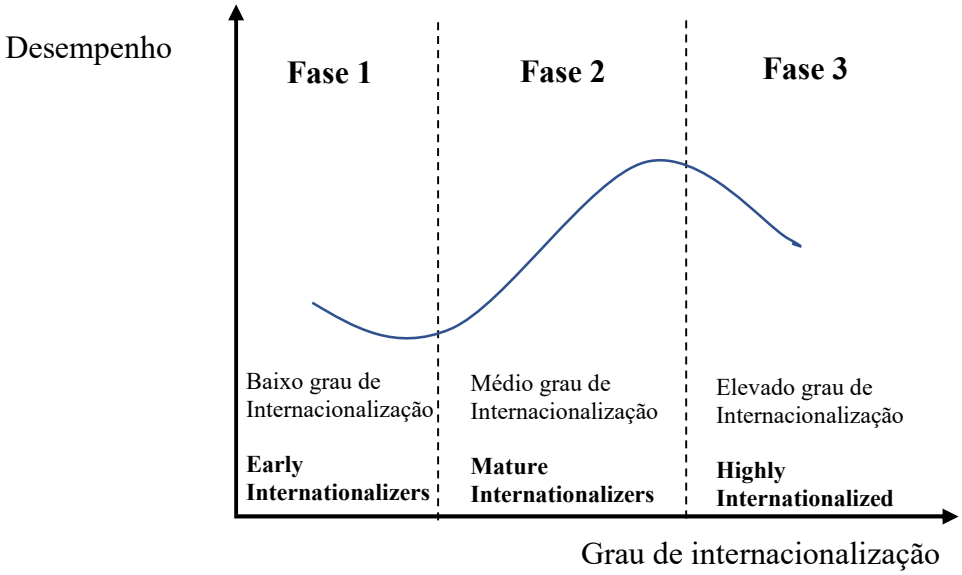
al., 2003). Johanson e Vahlne (1977) relacionam o efeito positivo inicial à exploração de mercados externos mais próximos geográfica, social, cultural e politicamente. A proximidade facilita o ambiente negocial, quer em termos da obtenção de informação, quer devido à semelhança de processos. Ao explorar mercados externos mais complexos, o desempenho da empresa pode ficar comprometido por problemas de gestão, resultando numa relação não compensatória entre custos e benefícios.

6. Curva em S: consiste em 3 fases relacionadas com o nível de expansão internacional da empresa, em concordância com a Escola de Uppsala. Aquando da entrada no mercado internacional, os denominados *Early Internationalizers* deparam-se com custos avultados relacionados com a impossibilidade de obtenção de economias de escala e com o desconhecimento político, negocial e cultural do novo mercado. Note-se que a noção de *liability of foreigness* (e os custos inerentes) está presente na teoria incremental de Johanson e Vahlne (1977). Verifica-se assim uma sobreposição dos custos relativamente aos benefícios e consequente desempenho negativo. Após certo nível de internacionalização, atingido pelos *Mature Internationalizers*, os benefícios marginais superam os custos marginais, resultado do crescente aproveitamento de economias de escala, melhor acesso a recursos e internalização dos custos de transação. Espera-se que o desempenho aumente durante esta fase, enquanto é de esperar que diminua na fase seguinte, interessando assim adiar o ponto que marca o início do declínio do desempenho resultante da extensão da internacionalização. Este nível ótimo corresponde à expansão até ao último mercado lucrativo, a partir do qual passam a estar disponíveis apenas mercados que detêm menor potencial e lucratividade, para os quais a expansão deve ser repensada. Dado que as operações globais são bastante complicadas após um certo nível de expansão internacional, os custos de coordenação e gestão excederão os lucros gerados pela expansão. Por fim, *Higly Internationalized* são organizações que se expandiram para mercados pequenos ou periféricos, atingindo uma internacionalização excessiva e consequente declínio do desempenho (Contractor et al., 2003). Nem todas as empresas estarão sujeitas à fase 3, no entanto, todas as empresas devem esforçar-se por mitigar o risco de declínio do desempenho devido ao aumento dos custos de coordenação associados.

Contractor et al. (2007) apresentam um modelo de expansão internacional em S (Cf. Figura 1) com o objetivo de conciliar os resultados díspares e aparentemente contraditórios obtidos em estudos empíricos anteriores. Argumentam que a relação linear

positiva apenas capta a fase 2, enquanto o efeito linear negativo não vai além da primeira fase. Por outro lado, a curva em forma de "U" reflete a junção das 2 fases iniciais, ao passo que o formato "U" invertido capta as fases 2 e 3. Em suma, os autores explicam que os resultados de 30 anos de literatura, que se revelavam aparentemente contraditórios, representam apenas diferentes fases deste modelo.

Figura 1 - Curva em S – relação I-D dividida em 3 fases



Fonte: Contractor et al. (2003, p. 7)

Tendo em conta que os resultados obtidos pelas empresas estão diretamente relacionados com as condições operacionais, administrativas, a sua dimensão, a tecnologia de que dispõem, o seu conhecimento do ambiente internacional, entre outros fatores decisivos para o sucesso do processo de internacionalização, coloca-se a questão sobre qual a direção da causalidade que prevalece na realidade na relação internacionalização-desempenho. Por outras palavras, questiona-se se o desempenho da empresa tem ou não influência no grau de internacionalização. Empresas com melhor desempenho detêm um maior nível de competências e conhecimentos, sendo estes os fatores que permitirão à empresa ter maior capacidade de se integrar num ambiente competitivo e exigente. Sendo um fator a ter em conta aquando da decisão de internacionalizar, pode entender-se que um certo nível de desempenho pode potenciar o aproveitamento de oportunidades no mercado internacional, seja na entrada inicial como no decorrer do processo.

Schmuck et al. (2022) estudam a direção da causalidade na relação internacionalização-desempenho, tomando a internacionalização como variável dependente e o desempenho

como variável independente e chegam à conclusão que o desempenho impulsiona de facto a internacionalização. Argumentam que a empresa tem motivação para se internacionalizarem quando o desempenho é altamente negativo ou altamente positivo, por razões de sobrevivência ou maximização de ganhos, respetivamente. Acrescentam ainda que um desempenho médio não incentiva a internacionalização. Por fim, chamam à atenção para a necessidade de aprofundar esta temática, dado que vários estudos sobre a direção desta relação obtêm resultados não significativos, passando a importar investigar em maior profundidade este tema.

2.3. Revisão da literatura empírica

A investigação empírica sobre o impacto da internacionalização no desempenho das empresas tem produzido resultados diferenciados, como efeitos irrelevantes, lineares positivos, lineares negativos, em forma de U, U-invertido e curva em S. Na Tabela 7 são apresentados, de forma sumária, os resultados obtidos com algumas destas investigações, assim como as variáveis e métodos utilizados. Os estudos estão organizados por ordem cronológica.

Hosseini et al. (2018) examinam a relação internacionalização-desempenho considerando uma amostra de pequenas e médias empresas suecas da indústria de produção de madeira. Obtêm uma relação negativa entre a internacionalização e o desempenho, justificando que o resultado negativo tem origem no caráter local da indústria, baseada nos gostos dos clientes, de baixa tecnologia, e por incorrer em custos significativos nas fases iniciais da internacionalização. Para esta indústria sueca, os custos associados à internacionalização diminuem o desempenho global.

Por sua vez, Huynh et al. (2018) detetam uma curva em forma de S no seu estudo relativo a 12704 empresas manufatureiras vietnamesas para o período 2007-2012. Concluem que o desempenho negativo registado na fase inicial do processo de internacionalização pode ser justificado pela existência de barreiras legais, de mercado e custos de aprendizagem sobre o novo mercado. Numa segunda fase, os benefícios serão superiores aos custos, o que gera um desempenho gradualmente positivo; no entanto, uma aposta contínua na expansão para novos países ou regiões, poderá significar custos de gestão e controlo superiores. Os autores mencionam que a existência de recursos de reserva que possam ser redirecionados para outros mercados ou atividades são uma ferramenta estratégica útil

para o alívio das pressões internas e desafios externos e para o aproveitamento de oportunidades no mercado estrangeiro.

Do mesmo modo, Wei e Lin (2021) conduzem uma investigação considerando uma amostra de 27062 empresas a operar em Taiwan, com vista a confirmar um perfil em forma de S. É confirmada a existência de 3 fases em forma de S para empresas com elevado Q de Tobin, mas que não correspondem às fases mencionadas noutros estudos. Verifica-se um impacto positivo inicial no desempenho, que entra posteriormente em declínio até um determinado grau de internacionalização, devido à necessidade de maiores investimentos, custos de aprendizagens e deficiências nas economias de escala. Contrariamente a outros exemplos, a partir de um nível mais alto de internacionalização, devido à acumulação de conhecimento e experiências relativamente às operações no panorama internacional, redução de custos de transação, economias de escala e obtenção de recursos a um preço menor, passa a ser observada uma correlação positiva.

Wei e Lin (2021) relevam ainda que empresas tecnológicas beneficiarão sempre de um aumento do desempenho face a um aumento do grau de internacionalização, contrariamente ao que acontece com empresas não tecnológicas, devido à acrescida complexidade das suas operações, custos de coordenação e gestão, denotando o papel das condições e recursos internos da empresa no sucesso internacional. Salientam ainda que para as empresas com fraca competitividade os benefícios da internacionalização não compensarão os seus custos.

Barcellos et al. (2010) estudam 73 empresas brasileiras e concluem que empresas com maior grau de internacionalização apresentam pior desempenho financeiro relativamente aos resultados obtidos no mercado doméstico. Possíveis razões estão relacionadas com a atuação num maior número de mercados e de um maior número de atividades, o que pode levar a maiores custos de aprendizagem e a um aumento da complexidade na coordenação e gestão. Destacam ainda que os melhores resultados das empresas com menor grau de internacionalização podem estar relacionados com a escolha minuciosa de mercados-alvo, que exigem pouco investimento, facilitando assim a sua retirada em caso de insucesso.

No que toca à economia portuguesa, o número de estudos setoriais é ainda escasso e os resultados variados. Matos (2016) investiga, para o período 2008-2014, 337 empresas exportadoras portuguesas maioritariamente da indústria de metais e não metais, têxtil,

máquinas e mobiliário, com especial foco na região norte do país. Os resultados obtidos não revelam evidências suficientes para confirmar a existência de uma relação positiva entre internacionalização e desempenho. Todavia, quando separadas as variáveis mercado intracomunitário e extracomunitário, é possível afirmar que a expansão para o mercado intracomunitário resultará num melhor desempenho financeiro da empresa, contrariamente à expansão para outros mercados. A opção por exportar inicialmente para países dentro do espaço europeu justifica-se pelo menor número de barreiras e custos de entrada.

Por sua vez, Almeida (2018), na sua investigação focada no Grupo Parras, grupo relevante do setor vinícola português, e após uma análise do desempenho financeiro e operacional, não conseguiu comprovar a hipótese de uma relação linear positiva.

Relativamente ao setor português do calçado, Madaleno et al. (2018) recolhem e analisam dados provenientes de 150 pequenas e médias empresas no período de 2010-2013, obtendo uma relação I-D não linear em forma de U. Registam uma diminuição do desempenho congruente com um aumento do nível de internacionalização até ao ponto em que os benefícios começam a exceder os custos. Estes resultados tendem a apoiar a conclusão de que a participação na exportação conduz a um eventual aumento do desempenho através dos chamados efeitos de aprendizagem.

Dentro do mesmo setor, Gomes (2016) teve como especial foco os setores fabricação de calçado e componentes de calçado. A ideia era perceber se estes 2 subsetores tinham um comportamento similar. A análise dos dados pertencentes a 473 empresas do subsetor de calçado e a 152 empresas do subsetor de componentes para calçado, resultou em conclusões diferentes. No primeiro subsetor, verifica-se uma curva em U, enquanto no segundo se observa uma curva em S de caráter inicial positivo. Acredita-se que este resultado tem origem na necessidade ou não de fornecer produtos personalizados e específicos. Para exportar, o setor de calçado deverá oferecer produtos diferenciados de modo a poder penetrar no mercado-alvo, o que implica custos acrescidos numa fase inicial. Contrariamente, o subsetor de componentes de calçados oferece produtos padronizados, menos exigentes ao nível da produção e *design*, o que torna menos complexa a introdução num novo mercado.

Pacheco (2019) estuda 4133 pequenas e médias empresas industriais portuguesas de vários setores, durante o período compreendido entre 2010-2016, constatando uma curva

em S. Mesmo mantendo-se o perfil em forma de S, o estudo revela a existência de diferentes resultados entre o mercado intracomunitário e o extracomunitário. O autor conclui que o desempenho decrescente numa fase com um elevado grau de internacionalização está relacionado com os custos da *liability of foreigness*, com a distância psíquica e com os elevados custos de gestão e coordenação das operações. De entre os resultados obtidos, é possível observar um efeito positivo da internacionalização no desempenho das empresas portuguesas, nomeadamente nos CAE's 23, 25, 28 e 31 (sendo o CAE 31 correspondente ao setor mobiliário), em comércio intracomunitário, por serem setores com elevado número de PME's e baixo grau de internacionalização.

Ainda no setor mobiliário, Paiva (2020) estuda 1042 empresas pertencentes ao CAE 31 – Fabricação de mobiliário e colchoaria, onde verifica que as três formas de envolvimento internacional (exportação, importação e tanto exportação como importação) contribuem significativamente para um desempenho superior da empresa, concluindo que os ganhos relacionados com a atividade internacional ultrapassam os custos associados.

Apesar da multiplicidade de investigações empíricas realizadas, continua a não existir unanimidade quanto ao perfil da relação I-D, variando esta consoante o país, indústria, variáveis e métodos de mensuração utilizados.

Tabela 7 - Estudos empíricos sobre a relação entre internacionalização e desempenho

Autores	Amostra	Método	Variável dependente	Variável independente	Variáveis de controlo	Relação
			Desempenho	Grau de Internacionalização		
Grant (1987)	304 empresas britânicas; Indústria manufatureira; Período 1972-1984.	Regressão Múltipla	ROS; ROA; ROE; Crescimento de vendas; Lucro.	FSTS	Dimensão da empresa; Efeitos da indústria; Multinacionalidade.	Positiva
Riahi-Belkaoui (1998)	Empresas norte-americanas classificadas nas "100 empresas mais internacionalizadas" pela Forbes, no período estudado; Vários setores; Período 1987-1993.	Regressão Linear	ROA	FSTS	Dimensão da empresa	Curva em S
Gomes e Ramaswamy (1999)	95 empresas norte-americanas; Indústrias química, farmacêutica, eletrónica e de computadores; Período 1990-1995.	Regressão multivariada (transversal e com série temporal)	ROA; OPSAL.	Índice composto por FSTS, FETE e Scope	Dimensão da empresa; Efeitos da indústria	Curva em U invertido - com ROA; Curva em U - com OPSAL.

Contractor et al. (2003)	103 empresas de serviços norte-americanas; Múltiplos setores; Período 1983-1988.	Regressão transversal com série temporal	ROS; ROA	FSTS; FETE; FOTO.	Dimensão da empresa; Efeito do setor; Efeito do mercado doméstico.	Curva em S
Contractor et al. (2007)	142 empresas manufatureiras + 127 empresas de serviços indianas; Vários setores; Período 1997-2001.	Regressão multivariada (transversal e com série temporal)	ROA; ROE; ROS.	FSTS	Dimensão da empresa; Idade.	Curva em U
Barcellos et al. (2010)	73 empresas brasileiras; Vários setores; Ano 2006.	Análise estatística descritiva	REBITDA	FSTS; FATA; FETE; % de diretores com experiência internacional no total de diretores.	Experiência internacional; Pertença a bolsas de valores; Dispersão geográfica; Atividade da cadeia de valores no exterior.	Curva em S
Singla e George (2013)	237 empresas exportadoras indianas + 101 empresas indianas com IDE e exportação; Vários setores; Período 2002-2008.	Estimação com dados em painel - modelo de efeitos aleatórios	ROA; Q-RATIO	ESTS; Índice composto por FSTS, FATA, OSTS e SCOPE.	Dimensão da empresa; Idade; Afiliação a grupos de negócios.	Negativa para IDE; Não significativa para exportações
Brida et al. (2016)	82 cadeias hoteleiras espanholas; Setor hoteleiro; Período 2000-2013.	Regressão transversal e com série temporal	ROA	GLOBAL	Dimensão da empresa; Idade.	Curva em U invertido

Gomes (2016)	625 empresas portuguesas; Setor de fabricação de calçado (473 empresas) e subsetor de componentes para calçado (152 empresas); Período 2010 - 2014.	Estimação com dados em painel - modelo de efeitos fixos	ROA; ROE.	ESTS	Dimensão da empresa	Curva em U no setor fabricação de calçado; Curva em S no subsetor componentes de calçado.
Matos (2016)	337 empresas exportadoras portuguesas; Vários setores; Período 2008 – 2014.	Regressão Linear Ordinário (OLS) com efeitos fixos para as empresas e tempo e modelo de efeitos aleatórios.	ROA	ESTS	Idade; Dimensão da empresa; Crescimento das vendas; Endividamento.	Resultado não significativo para o mercado externo em geral; Negativa para o mercado extracomunitário; Positiva para o mercado intracomunitário
Lucimar (2017)	236 das Melhores & Maiores Empresas Brasileiras; Vários setores; Período 2011-2016.	Estimação com dados em painel - modelo de efeitos fixos seccionais	Rendibilidade Legal	ESTS	Dimensão da empresa; Taxa de crescimento real do PIB.	Curva em U invertido
Almeida (2018)	Grupo Parras; Setor vinícola português; Período 2006-2016.	Regressão linear múltipla	ROA; ROV; ECP; ECMVMC; ETC.	FSTS; Extensão.	Dimensão da empresa; Experiência Internacional.	Não verificada uma relação linear positiva

Madaleno et al. (2018)	150 PME's portuguesas; Setor do calçado; Período 2010-2013.	Regressão truncada	DEA - Índice composto por ROA, Liquidez, Atividade, Vendas e Solvabilidade	ESTS	Idade; Dimensão da empresa; Localização; Tempo.	Curva em U
Hosseini et al. (2018)	401 empresas suecas; Setor de indústria de madeiras; Período 2001-2014.	Regressão Linear Ordinário (OLS) combinada com estimação com dados em painel	ROC	FSTS	Dimensão da empresa	Negativa
Huynh et al. (2018)	12704 empresas manufatureiras vietnamesas; Vários setores; Período 2007-2012.	Estimação com dados em painel - modelo dos efeitos fixos	ROA	FSTS	Dimensão da empresa; Risco da indústria.	Curva em S
Pacheco (2019)	4133 PME's industriais portuguesas; Vários setores; Período 2010-2016.	Estimação com dados em painel - modelo de efeitos aleatórios	ROA; REBITDA; REBIT-	DOI 1; DOI 2; DIV_INT; INTERN; FSTS; EXPEU; EXPRW.	Idade; Dimensão da empresa; Endividamento; Recursos intangíveis; Despesas em publicidade; Taxa de câmbio.	Curva em S

Paiva (2020)	1042 empresas portuguesas; Setor Mobiliário; Período 2010 – 2018.	Estimação com dados em painel - modelo OLS, modelo de efeitos fixos e modelo e efeitos aleatórios	Taxa de lucro; Margem de lucro.	ESTS; Intensidade importadora.	Dimensão da empresa; Intensidade de capital; Endividamento.	Positiva
Wei e Lin (2021)	27062 empresas do Taiwan; Vários setores; Período 1992-2017.	Estimação com dados em painel - modelo de efeitos aleatórios e modelo de efeitos fixos	Q de Tobin	FSTS	Rácio dívidas/ativos; Escala da empresa; Idade; Estrutura da gestão de topo; Proporção de ações colocadas na bolsa pelos diretores.	Curva em S em empresas com elevado índice de Q de Tobin; Curva em U invertido em empresas com baixo índice; Negativo em empresas com médio índice de Q de Tobin.
Schmuck et al. (2022)	244 empresas suecas; Vários setores; Período 2001-2013.	Estimação com dados em painel - modelo de efeitos fixos	ESTS	ROA	Idade; Dimensão da empresa; Indústria; Anos.	Curva em U

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOBILIÁRIO

Tendo em conta que o estudo se irá focar num setor específico, importa contextualizar esse setor e caracterizá-lo. Assim, o objetivo deste capítulo é caracterizar a indústria portuguesa de mobiliário e colchoaria, analisando a sua importância no panorama português e a sua evolução recente.

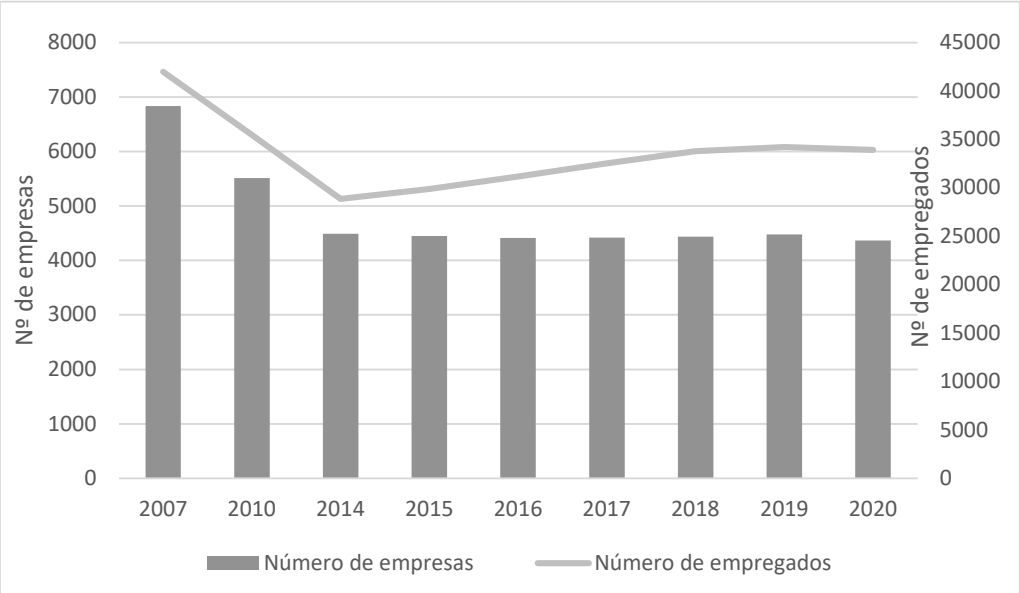
O setor de Mobiliário e Colchoaria possui uma expressão significativa no ambiente económico português. No ano de 2020, eram 4 366 as empresas a operar no setor, o que corresponde a cerca de 6,6% do total das empresas da indústria transformadora e a 0,33% da totalidade das empresas nacionais (INE, 2022). Trata-se de um setor de trabalho intensivo e dinâmico, dominado por PME. As pequenas e médias empresas predominam com uma percentagem de 99.9%, dividida em micro e pequenas empresas (97,8%) e médias empresas (2,1%). Os restantes 0,2% correspondem a grandes empresas (GEE, 2022).

O setor emprega cerca de 33 mil pessoas, um valor que corresponde a 4,7% dos empregos da indústria transformadora e a 0,72% da totalidade de emprego em Portugal. As empresas do setor apresentam um baixo nível de retenção de trabalhadores, sendo que 83,7% delas empregam menos de 10 pessoas e 14,1% empregam entre 10 e 49 empregados. Os restantes 2,3% correspondem a empresas que têm ao seu serviço mais de 50 empregados (GEE, 2022).

É possível observar um crescimento contínuo do número de empregados (escala eixo direito, Figura 2) durante o período 2014-2020, após perdas sucessivas desde 2007. No caso do número de empresas (escala eixo esquerdo, Figura 2), a recuperação revelou-se mais tardia, sendo que apenas apresenta crescimento a partir do ano de 2016.

O setor português de mobiliário sofreu o impacto da crise económica e financeira internacional, tendo enfrentado a partir de 2007 perdas sucessivas ao nível do número de empresas e do número de empregados. Apesar disso, o volume de negócios e o valor acrescentado bruto têm registado uma evolução positiva desde 2013, o que denota a recuperação deste setor industrial (DGAE, 2017).

Figura 2 - Número de empresas e empregados da indústria de mobiliário



Fonte: Adaptado de INE (2022) e GEE (2022)

Neste contexto, é importante ressaltar o aumento dos níveis de produtividade registado nos últimos anos, com a produtividade aparente do trabalho (em milhares de euros) a passar de 15,10€ em 2007 para cerca de 19,2€ em 2020, o que corresponde a um aumento de 4,10€, um valor bastante positivo (GEE, 2022). Em 2019, o setor representava 0,4% do Valor Acrescentado Bruto da economia portuguesa (VAB, a preços correntes) e 3% do VAB (a preços correntes) da indústria transformadora (GEE, 2022).

Com o objetivo de competir globalmente, assistiu-se nos últimos anos a um enorme desenvolvimento e crescimento da indústria tradicional. O setor viu-se obrigado a enfrentar um processo de reestruturação profunda de modo a sobreviver à crise e adaptar-se à nova realidade do mercado. Sobreviver à crise significou para o setor a entrada em novos mercados. (CCIP, 2022).

Deter o *know-how* e a identidade, a modernização e aperfeiçoamento das técnicas, foi crucial para o setor se poder tornar uma referência de excelência, qualidade, inovação e *design* a nível mundial. A criatividade e a moda, aliada à qualidade, constituíram-se como fatores decisivos para o sucesso das vendas nos diversos mercados, tendo contribuído para a perceção de excelência da marca "*Made in* Portugal", pelo público em geral. Acrescenta-se que, no contexto internacional, o setor é agora reconhecido pela sua capacidade de produção e serviço ao cliente para o posicionamento "Bonito, Bom e Barato" (estudo fornecido pela AEPF, 2019).

A personalização do produto de acordo com o pedido de cada cliente e o desenvolvimento de um serviço pós-venda exaustivo constituiu a estratégia de diferenciação adotada pelo setor nos últimos anos. É possível observar uma crescente aproximação ao consumidor final, atingida através de pontos de vendas internacionais diretos e de oferta de soluções completas e integradas, desde o projeto de arquitetura à instalação, por exemplo (DGAE, 2017).

O desenvolvimento do setor tornou assim possível o acesso a novos mercados, e, em particular, a mercados mais maduros e sofisticados (DGAE, 2017).

O Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal, iniciativa abrangida pelo COMPETE, formalmente criado em meados de 2015, deu um importante contributo através da dinamização das empresas do setor, da promoção da competitividade e internacionalização e na formação e qualificação dos recursos humanos, com base na inovação e *design* (DGAE, 2017).

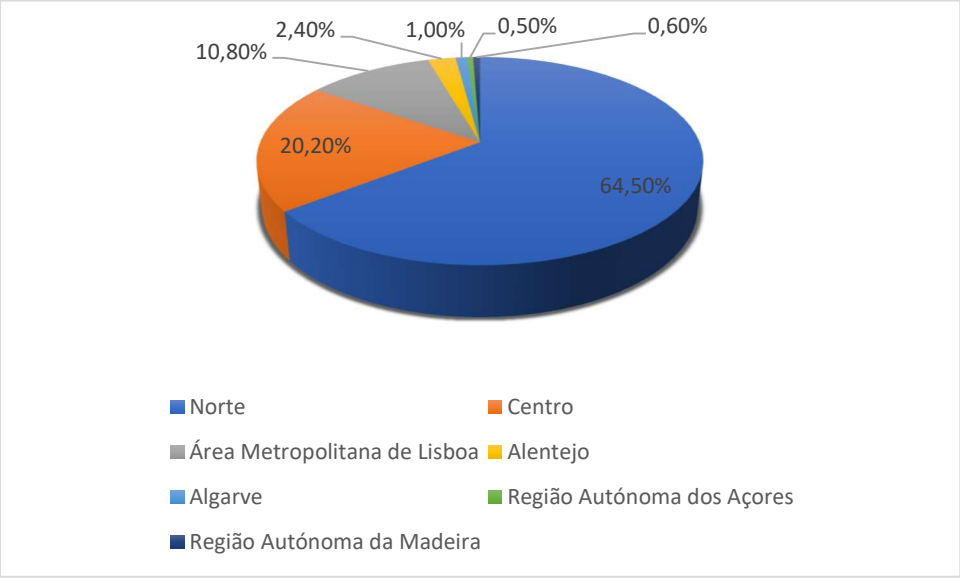
Em Portugal, as principais Associações Nacionais do setor do mobiliário são:

- AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal;
- APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins;
- AEP - Associação Empresarial de Portugal (apesar de não ser uma associação de mobiliário tem um manual de boas práticas relativo à indústria de madeira e mobiliário).

Ao nível da localização, esta indústria possui, em Portugal, um elevado nível de concentração geográfica, nomeadamente, no Norte do País. Desde a década de 1990, Paços de Ferreira, na região do Tâmega e Sousa, conhecida como a Capital do Móvel, é uma das principais referências do setor mobiliário. Não menos importante, a cidade de Paredes tem uma forte ligação a este ramo, integrando a rota dos móveis, sendo igualmente uma das maiores referências da exportação de mobiliário português (DGAE, 2017).

Apesar de distribuída por todo o país, é possível observar 3 grandes focos de concentração das empresas desta indústria. É notória a fixação das empresas na região Norte, cerca de 64,5% do total das empresas, seguida pelas zonas Centro e Área Metropolitana de Lisboa, com 20,2% e 10,8%, respetivamente, perfazendo estes 3 polos 95,5% do tecido empresarial mobiliário português (GEE, 2022).

Figura 3 - Distribuição geográfica das empresas da indústria de mobiliário



Fonte: Adaptado de GEE (2022)

A atividade económica em Portugal é organizada em função da Classificação das Atividades Económicas – CAE. A Indústria Mobiliária está inserida na secção C, relativa às Indústrias Transformadoras, tendo a si associado o CAE 31, com a designação de Fabricação de mobiliário e colchões (DGAE, 2017).

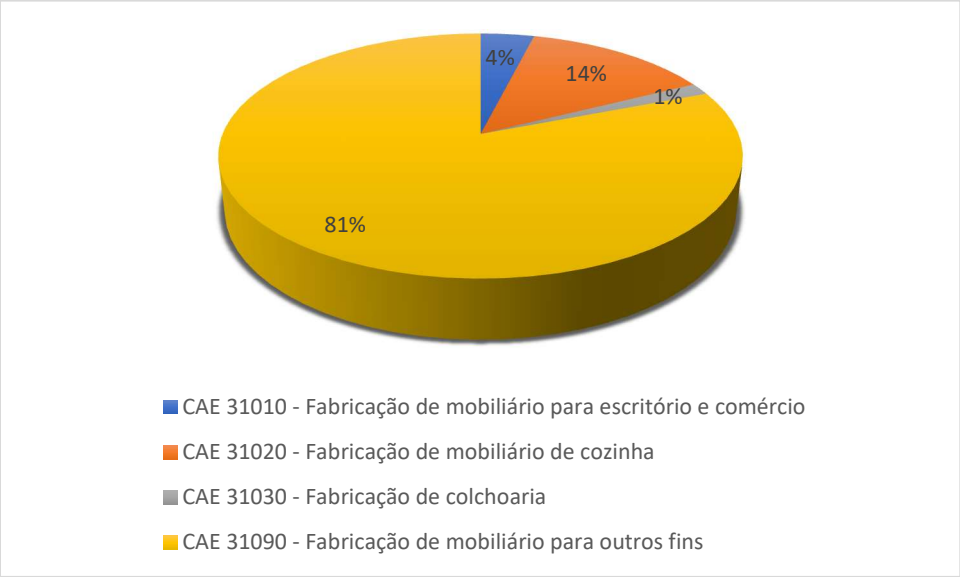
Dentro da indústria portuguesa de mobiliário e colchoaria, e de acordo com a Classificação das Atividades Económicas, existem 4 subsetores:

- 3101 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio;
- 3102 - Fabricação de mobiliário de cozinha;
- 3103 - Fabricação de colchoaria;
- 3109 – Fabricação de mobiliário para outros fins. Por sua vez, este subsetor encontra-se dividido em 4 grupos:
    - Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins;
    - Fabricação de mobiliário metálico para outros fins;
    - Fabricação de mobiliário de outros materiais para outros fins;
    - Atividades de acabamento de mobiliário.

O número de empresas do setor da indústria do mobiliário distribui-se de forma distinta consoante as subclasses estudadas. O subsetor fabricação de mobiliário para outros fins detém 81% das empresas de mobiliário, sendo o subsetor com maior peso no CAE 31,

constituído em 64% e 35% por microempresas e PME, respetivamente. Com 14% das empresas, segue a fabricação de mobiliário de cozinha, onde continuam a predominar as microempresas, com 72% do total, seguidas pelas PME, com 28%. O CAE 31010 aparece em 3º lugar, seguido da fabricação de colchoaria com 4% e 1% em termos de peso no setor, respetivamente, com percentagens de microempresas de 42% e 30%, e PME de 56% e 65%, respetivamente (conforme a Figura 4).

Figura 4 - Distribuição de número de empresas por CAE em 2020

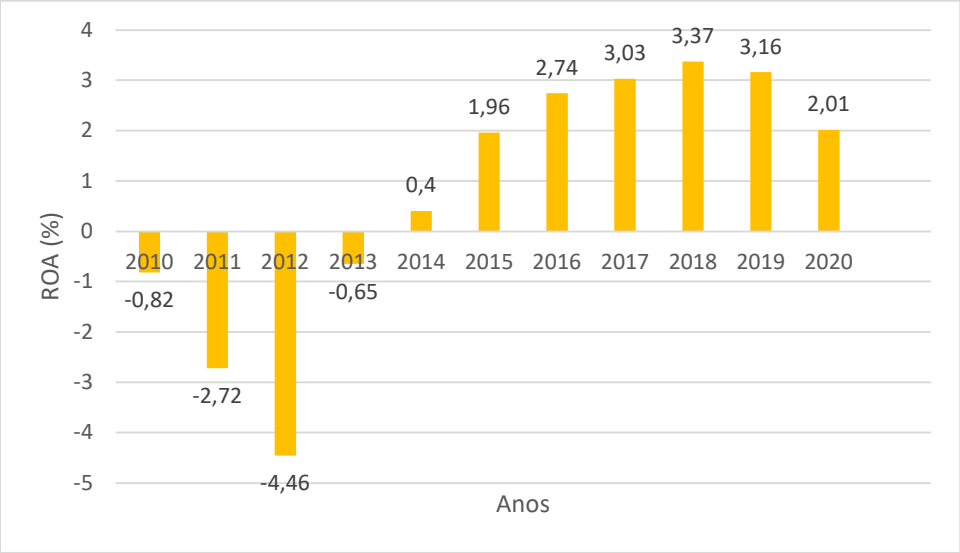


Fonte: Adaptado de INE (2022)

A acompanhar a evolução negativa provocada pela crise económica e financeira internacional de 2008, encontra-se a rendibilidade do ativo (ROA) – resultado corrente líquido no total de ativo, de acordo com a Figura 5. Em termos gerais (CAE 31), os resultados são negativos até ao ano de 2013, destacando-se o agravamento da situação em 2011 e sobretudo 2012 e a recuperação em 2013, após a qual se registam valores positivos. Em 2020 existiu uma quebra no ROA das empresas, a qual se pode justificar pelos efeitos prejudiciais nesta indústria da pandemia COVID-19.

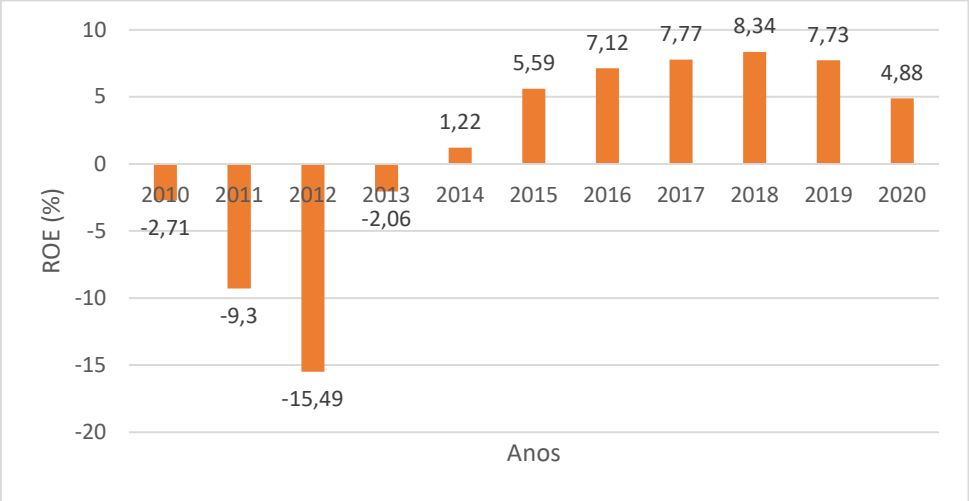
A rendibilidade do capital próprio – resultado líquido no capital próprio – (cf. Figura 6) apresenta uma evolução semelhante.

Figura 5 - Evolução da rendibilidade do ativo das empresas da indústria de mobiliário



Fonte: Adaptado de GEE (2022)

Figura 6 - Evolução da rendibilidade do capital próprio das empresas da indústria de mobiliário



Fonte: Adaptado de GEE (2022)

Ao nível do comércio externo, esta indústria veio a consagrar-se como um dos setores exportadores mais competitivos da economia portuguesa, registando as vendas para o mercado internacional um crescimento exponencial nos últimos 25 anos, de um volume de negócio de 10% para os atuais 80% (CCIP, 2022). No período 2009 – 2013 assistiu-se a um crescimento médio anual de 8,9%. Em 2014, o setor apresentou um crescimento superior, de 13%, ritmo que se manteve até 2019 (CCIP, 2022). Em 2020, o panorama

alterou-se devido à pandemia, com as exportações de mobiliário a registarem um decréscimo de 14% face ao período homólogo (APIMA, 2020). De referir ainda que em 2021 o setor representava 2,7% do total das exportações nacionais e 2,9% das exportações da indústria transformadora (GEE, 2022).

O principal mercado recetor das exportações portuguesas de mobiliário é o mercado europeu. França e Espanha destacam-se em 2020 com quotas que rondam os 31% e 27% respetivamente, possuindo em conjunto mais de metade do total de exportações. No ano de 2020 foram exportados para França cerca de 500 milhões de euros, o que corresponde a uma variação de -20,26% face ao ano anterior. Espanha, que surge em segundo lugar, rececionou cerca de 438 milhões de euros de exportações portuguesas, menos 5.93% face ao ano transato.

O top 4 é constituído inteiramente por países pertencentes ao mercado intracomunitário, ocupando a Alemanha e o Reino Unido os 3º e 4º lugares, com idênticas de 5,48%. As exportações para a Alemanha apresentam em 2020 um decréscimo significativo face ao ano transato, de 30,78%, enquanto o decréscimo registado pelo Reino Unido se situou nos 16,22%. No que toca ao mercado extracomunitário, constam no top 7 apenas dois países, nomeadamente, os Estados Unidos da América, com um volume de 74 milhões de euros e quota de 4,70%, e Angola, em 7º lugar, com uma quota de 1,48% (APIMA, 2020)

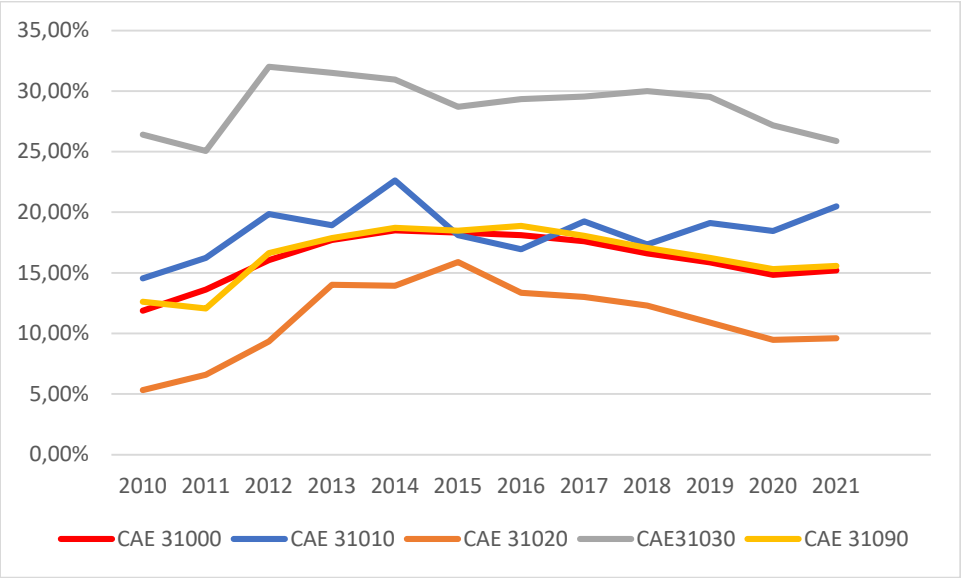
Tabela 8 - Principais países-destino das exportações portuguesas de mobiliário, 2019-2020

Mercado	Valor 2019 (milhões de €)	Quota 2019	Valor 2020 (milhões de €)	Quota 2020	Variação Valor (2019-2020)
França	627	34%	500	31,61%	-20,26%
Espanha	466	25%	438	27,68%	-5,93%
Alemanha	125	7%	87	5,48%	-30,78%
Reino Unido	103	6%	87	5,48%	-16,22%
EUA	85	5%	74	4,70%	-12,46%
Países Baixos	36	2%	33	2,07%	-10,37%
Angola	37	2%	23	1,48%	-37,64%

Fonte: Adaptado de APIMA (2019) e APIMA (2020)

A Figura 7 mostra a evolução do grau de internacionalização (medido pelo rácio entre exportações e total de vendas) da indústria do mobiliário por CAE. Os 4 subsetores não apresentam o mesmo comportamento, mas globalmente (CAE 31) podemos observar um aumento do grau de internacionalização até 2014/2015, seguido de um abrandamento até 2020.

Figura 7 - Evolução do grau de internacionalização das empresas da indústria de mobiliário



Fonte: Adaptado de Sabi (2022)

No que toca às importações, foi atingido em 2020 um valor de cerca de 879 milhões de euros, registando um decréscimo de 3% face ao período homólogo. Sendo este valor inferior ao das exportações, o setor apresenta em 2020 uma balança comercial superavitária, com um valor bastante positivo de 702 milhões de euros, com uma taxa de cobertura das exportações pelas importações de 180%. Constata-se assim o crescimento e importância do comércio externo neste setor.

Note-se que, relativamente a anos anteriores, o ano de 2020 apresenta valores notoriamente inferiores. Este fenómeno deve-se em grande parte aos efeitos adversos da pandemia COVID-2019, que avassalou o comércio mundial a partir do início de 2020. Nos anos transatos, os valores mostram, de forma generalizada, um crescimento significativo.

A esta indústria colocam-se alguns desafios, a nível externo e interno, que impactam diretamente as decisões e o desempenho:

- Concorrência – presença em mercados comuns de concorrentes provenientes de países com baixos custos de produção, nomeadamente, o caso da China no mercado da UE. Este aspeto dificulta a penetração nos mercados e obriga a adoção de estratégias diferenciadoras (DGAE, 2017);
- Inovação – a inovação e o *design* são agora um requisito para o sucesso da indústria de mobiliário portuguesa. No entanto, além da fraca proteção dos direitos de propriedade intelectual, que torna o setor mais vulnerável, o reforço da investigação e inovação exige financiamento, por vezes inacessível, nomeadamente, a empresas de menor dimensão;
- Problemas estruturais – envelhecimento da população, e consequente envelhecimento da força de trabalho, aliada à atual dificuldade em atrair trabalhadores jovens, pode conduzir a uma futura inexistência de trabalhadores e artesãos qualificados (DGAE, 2017). Além disso, estamos perante um setor fragmentado e pouco organizado, constituído por empresas familiares de reduzida dimensão e com limitada capacidade de gestão (estudo fornecido pela AEPF, 2019);
- Comércio internacional – distorções de mercado e diminuição de competitividade resultante das medidas protecionistas nos mercados internacionais. Por exemplo, no mercado intracomunitário, além de direitos sobre importações de matérias-primas e tarifas sobre exportações de produtos acabados, os custos operacionais tornam-se mais elevados devido aos altos padrões ambientais de sustentabilidade (DGAE, 2017). Além disso, vendas internacionais implicam saber lidar com flutuações da moeda, adaptação do produto (tamanho, dimensão), procedimentos logísticos mais complexos e diferenças culturais, como a língua, o que implica uma maior preparação prévia e custos acrescidos (estudo fornecido pela AEPF, 2019).

A Tabela 9 apresenta uma síntese da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) realizada no âmbito do estudo fornecido pela Associação Empresarial de Paços de Ferreira e designado "Opções de Futuro 2020 – Tendências e Visão Prospetiva". Esta análise dá-nos a conhecer melhor quer a envolvente interna quer a envolvente externa do setor, permitindo um retrato mais completo da sua realidade, das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Tabela 9 - Análise SWOT à indústria de mobiliário

Forças	Fraquezas
¬ Apoio de associações do setor (AEP, APIMA, AIMMP), instituições de formação profissional e do sistema científico nacional; ¬ Gama de produtos flexível; ¬ Personalização dos produtos; ¬ Longos anos de experiência produtiva e comercial por parte dos empresários; ¬ Elevada qualidade do produto e matéria-prima; ¬ Custos de produção competitivos dentro do espaço europeu; ¬ Equipamentos atualizados.	¬ Setor fragmentado e pouco organizado, constituído por empresas familiares de reduzida dimensão com limitada capacidade de gestão; ¬ Tomada de decisão baseado na intuição, em detrimento da informação sobre o mercado; ¬ Mão-de-obra pouco qualificada profissional e reduzida oferta de formação especifica; ¬ Limitada cooperação intra e inter setorial, e interinstitucional; ¬ Elevada dependência da construção civil e exportações para o mercado espanhol; ¬ Logística complexa e com custos elevados; ¬ Falta de incentivos e aposta insuficiente em fatores competitivos – criatividade, design, inovação e marketing.
Oportunidades	**Ameaças**
¬ Afinidades culturais e bom relacionamento com os PALOPs; ¬ Procura dos produtos a nível mundial facilita a aposta na exportação; ¬ Possibilidade de cooperação e de ganhar dimensão com empresas nacionais e internacionais e com instituições do sistema científico e tecnológico nacional; ¬ Sistema de incentivos intracomunitários destinados à competitividade e internacionalização, sustentabilidade e eficiência; ¬ Existência de nichos de mercado de elevado valor, para determinados produtos em mercados emergentes; ¬ Possibilidade de uso de Tecnologias de Informação e Comunicação; ¬ Proximidade aos mercados europeus, nomeadamente o espanhol e francês, permite oferecer um padrão de serviço ao cliente muito elevado.	¬ Pressão competitiva dos países do leste da Europa, mercados emergentes e da Ásia ao nível do custo, maioritariamente na baixa gama de produtos; ¬ Subida do preço das matérias-primas e dificuldade em atrair mão-de-obra qualificada; ¬ Mercado nacional estagnado por decréscimo acentuado do consumo privado; ¬ Cadeia de valor dominada por grandes operadores internacionais que impedem o contato direto com o cliente final; ¬ Maiores exigências ambientais e (eco)*design*, assim como de certificações de qualidade e ambientais; ¬ Mudanças demográficas, preocupações, ambientais, urbanização e novos estilos de vida irão exigir maior inovação.

Fonte: Estudo fornecido pela AEPF (2019, p. 55-60)

Neste capítulo será definida e caracterizada a amostra e apresentada a metodologia utilizada na análise da relação existente entre a internacionalização e o desempenho no setor do mobiliário português.

A metodologia quantitativa utilizada pressupõe a estimação de um modelo com dados em painel. Numa primeira fase, com base na revisão da literatura teórica e empírica, será especificado o modelo a estimar, descrevendo as variáveis que foram consideradas. De seguida, far-se-á uma breve descrição do método de estimação utilizado.

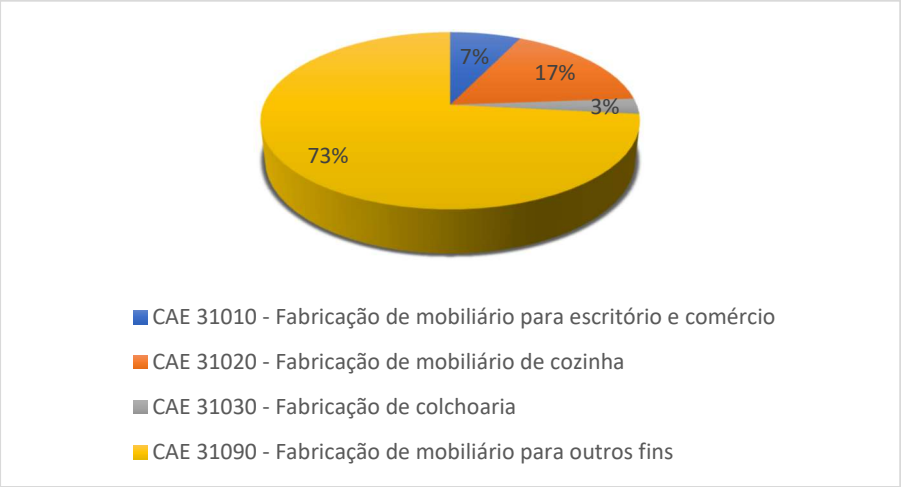
4.1. Caracterização da amostra

A base de dados selecionada para a extração dos dados da amostra foi a Sabi - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos - da Bureau Van Dijk. A extração dos dados da amostra data do dia 21 de agosto de 2022.

Foi selecionada informação sobre 4583 empresas anunciadas como ativas durante o período 2014-2019, no setor de Fabricação de mobiliário e colchoaria – CAE 31. Não foi possível obter todos os dados pretendidos para este número total de empresas, o que levou à exclusão de observações relativas a 3177 empresas por não serem conhecidos os dados relativos às vendas totais para os diferentes mercados, ao endividamento e aos ativos intangíveis, em algum ou alguns dos anos selecionados.

Desse modo, a amostra é constituída por 1406 empresas pertencentes ao CAE 31, dos quais 73% integram o subsetor de fabricação de mobiliário para outros fins, 17% o subsetor de fabricação de mobiliário de cozinha, sendo que os restantes 7% e 3% são representados, respetivamente, pelos subsetores de fabricação de mobiliário para escritório e comércio e fabricação de colchoaria, como demonstrado na Figura 8. Os valores da amostra revelam-se proporcionalmente iguais aos do CAE 31 na sua totalidade, o que garante uma correta representação do setor.

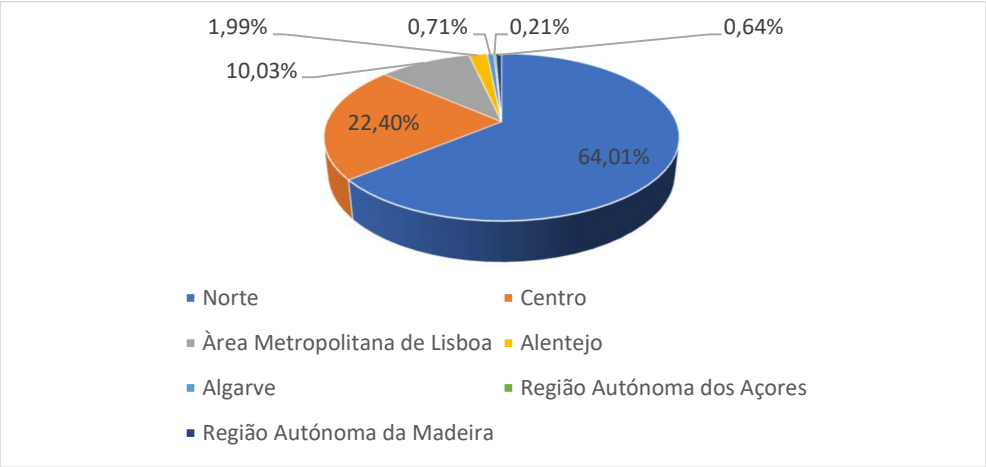
Figura 8 - Composição da amostra por CAE



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

O mesmo se aplica à distribuição por NUTS II das empresas que integram a amostra. Em relação ao CAE 31 na sua totalidade, a representatividade de cada região é idêntica, continuando o foco no norte do país, seguido pela região centro e pela área Metropolitana de Lisboa, com valores de cerca de 64%, 22% e 10%, respetivamente. As regiões menos representadas continuam a ser as regiões autónomas da Madeira e dos Açores, com uma percentagem de 0,64 e 0,21, respetivamente.

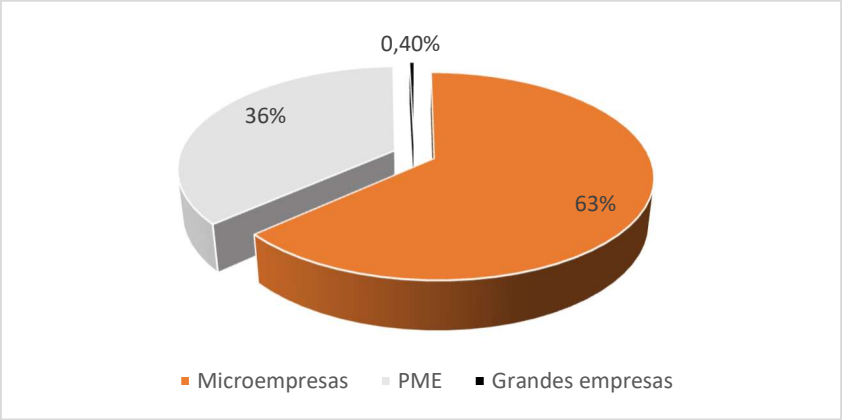
Figura 9 - Composição da amostra por NUTS II



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

No que toca à dimensão das empresas, verifica-se a predominância de microempresas, seguida das PME, com 63% e 36% respetivamente. As grandes empresas representam 0,4% nesta amostra, valor semelhante ao setor no seu total.

Figura 10 - Composição da amostra por dimensão



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

4.2. Especificação do modelo

Na especificação do modelo, seguindo o trabalho de Pacheco (2019), serão consideradas como variáveis dependentes os indicadores de desempenho rendibilidade do ativo (ROA) - medido pelo rácio do resultado corrente líquido sobre total do ativo -, REBITDA – calculado pelo rácio do EBITDA sobre total do ativo -, e REBIT – determinado pelo rácio do EBIT pelo total do ativo.

De acordo com a prática corrente na literatura empírica, o grau de internacionalização das empresas, definido como o rácio entre o total de exportações de vendas e serviços e o total de vendas de bens e serviços, será considerado a principal variável independente e explicativa

A literatura teórica e empírica sugere a possibilidade da relação entre o grau de internacionalização e o desempenho económico das empresas ser não linear. Tal hipótese será testada incorporando, adicionalmente, a variável GrauInt na sua forma quadrática e cúbica (Huynh et al., 2018).

De acordo com a literatura empírica anteriormente descrita, através do cálculo da variável GrauInt espera-se obter um resultado linear, de sinal positivo, representativo de um aumento do grau de internacionalização acompanhado pelo desempenho, ou de sinal negativo, que revela um decréscimo do desempenho aquando do aumento do grau de envolvimento internacional. A testagem da variável GrauInt junto da sua vertente quadrática ($GrauInt^{2)}$ pode levar à obtenção de resultados em forma de U, que revela uma inicial descida do desempenho e consequente subida à medida que grau de

internacionalização aumenta, ou em forma de U-invertido, que consiste na relação inversa à anteriormente descrita. Por fim, ao acrescentar a vertente cúbica de GrauInt ($GrauInt^3$) é possível obter uma curva em S, que, no seguimento da curva em forma de U, revela um ponto ótimo da relação I-D, a partir do qual o desempenho diminui.

Singla e George (2013) enfatizam a necessidade de ter em conta o papel das características das empresas, como a dimensão da empresa e idade, dado que influenciam a relação I-D. Hosseini et al. (2018) acrescentam que identificar e controlar outras variáveis influenciadoras é um pré-requisito essencial, e ignorá-las pode ser a causa da existência de evidências empíricas diversas.

Serão assim ainda consideradas algumas variáveis de controlo. Tendo como base o trabalho de Pacheco (2019), serão tomadas como variáveis de controlo a idade, a dimensão, o endividamento e os ativos intangíveis. Para estas variáveis, a literatura empírica apresenta argumentos contraditórios quanto ao seu impacto no desempenho da empresa.

A idade da empresa (AGE) será medida pelo número de anos da empresa. As empresas mais antigas, devido aos anos que detêm no mercado, possuem um maior stock de conhecimentos, experiências e aprendizagens que podem eventualmente ser direcionados para o mercado externo. As empresas que usufruem destes benefícios serão menos propensas aos riscos associados à novidade e ao desconhecido (*liability of newness*). Além disso, alguns recursos estratégicos são apenas construídos ao longo do tempo, como por exemplo a marca, reputação e legitimidade, sendo recursos que podem reduzir alguns dos custos associados com a *liability of foreigness* (Singla & George, 2013). Tendo tudo isto em conta, a idade pode revelar-se para estas empresas uma vantagem competitiva.

Por outro lado, as empresas mais antigas podem encontrar-se numa fase de maturidade, com níveis mais baixos de oportunidades de crescimento e, consequentemente, com menores níveis de desempenho financeiro (Pacheco, 2019). Quanto maior a idade, as empresas tendem a tornar-se mais conservadoras e inertes, sendo consequentemente observado um enfraquecimento de competências e eficiência (Loderer & Waelchli, 2010). Contrariamente, quanto menor a idade, melhor a posição das empresas para aproveitar as oportunidades oferecidas pela internacionalização e consequente melhor desempenho, devido a ineficiências operacionais internas ou ao facto de exportarem produtos para mercados maduros e altamente competitivos com margens mais baixas (Pacheco, 2019).

A dimensão da empresa (SIZE) será medida pelo valor do total de ativos. Uma maior dimensão está relacionada com a posse de uma maior quantidade de recursos, por vezes em excesso, que podem ser direcionados para expansão internacional (Dhanaraj & Beamish, 2003). Além de maior posse de recursos, as empresas têm à sua disposição maiores oportunidades técnicas e comerciais, o que lhes confere maior poder de negociação, acesso facilitado aos mercados de capitais e maior capacidade em ultrapassar barreiras e dissuadir potenciais concorrentes, e beneficiarem de economias de escala. A posse de maiores recursos e competências por parte de empresas maiores permite-lhes uma melhor posição para investir no sentido de tirar proveito dos seus recursos. Nesse sentido, é esperado que as empresas maiores efetuem investimentos em tecnologia e tenham maior eficiência na monitorização da gestão de topo (Margaritis & Psillaki, 2010). Todas essas características tornam uma maior dimensão numa fonte de vantagem competitiva e de melhor desempenho. Por outro lado, empresas de maior dimensão tornam-se mais suscetíveis a restrições de gestão e custos regulamentares, além de ficarem mais expostas à rivalidade (Goddard et al., 2005). Além disso, os custos fixos e as ineficiências organizacionais associadas a uma maior dimensão podem ultrapassar os benefícios do aumento do poder de mercado, sendo assim a maior flexibilidade das empresas mais pequenas pode uma vantagem competitiva (Chen & Hambrick, 1995).

As variáveis SIZE e AGE, sendo variáveis que se apresentam nas unidades de medida originais e não exprimem rácios, são transformadas na sua forma logarítmica (LnSIZE e LnAge), tal como em Contractor et al. (2007).

A variável de controlo INTAG representa o conhecimento e a inovação como resultados das atividades de I&D das empresas. Devido à escassez de dados sobre I&D, os bens intangíveis serão considerados seus substituídos, sendo assim a variável INTAG medida pelo rácio entre o total de bens intangíveis e o total de ativos, tal como em Pacheco (2019).

O conhecimento e a inovação, constituindo uma atividade fulcral da empresa, detém certamente um impacto no seu desempenho. Estes, aliados à internacionalização, potenciam a construção de uma base sólida de conhecimentos e aprendizagens e, consequentemente, o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Por outro lado, ao investimento em I&D estão associados necessários investimentos de capital e recursos, assim como incerteza sobre o resultado a obter (Vithessonthi & Racela, 2016).

O endividamento (TD) medido pelo rácio entre o total das responsabilidades pelo total de ativos, pode ser benéfico ou prejudicial para as empresas, dependendo do seu nível, da dimensão das empresas ou até do grau de envolvimento internacional. Com o objetivo aferir se o maior endividamento afeta diretamente as empresas que exportam e as que não exportam, foi criada uma variável *dummy* com o objetivo de dividir a amostra em 2 grupos, no entanto, ao avaliar a relação entre os coeficientes, os resultados obtidos revelaram que estes se aproximam, o que impediu a sua estimação.

A literatura revela que o endividamento pode ser negativo para o desempenho das empresas. Defendem geralmente que, níveis elevados de endividamento conduzem a um subaproveitamento de oportunidades de investimento e a serem percecionadas com risco de falência por parte dos *stakeholders* (Bernini et al., 2015). Ghosh (2008) encontrou igualmente um impacto negativo da dívida no desempenho, nomeadamente para as empresas que se financiam nos mercados internacionais de dívida. Essas empresas tornam-se vulneráveis à desvalorização da moeda e à volatilidade do mercado, podendo a desvalorização da moeda afetar negativamente o seu desempenho. Pacheco (2019) acrescenta que, um elevado nível de endividamento, impõe um compromisso financeiro fixo à empresa, reduzindo os fluxos financeiros disponíveis para gestão.

Tabela 10 - Síntese dos modelos especificados e sinais esperados das variáveis

Variável Dependente: ROA/REBITDA/REBIT				
	Modelo 1	**Modelo 2**	**Modelo 3**	**Sinal Esperado**
GrauInt	●	●	●	+/-
GrauInt^2		●	●	**U / U-invertido**
GrauInt^3			●	**S**
LnAGE	●	●	●	+/-
LnSIZE	●	●	●	+/-
INTAG	●	●	●	+/-
TD	●	●	●	-

Fonte: Elaboração própria

Serão realizadas regressões considerando, separadamente, as observações relativas às microempresas e às pequenas, médias e grandes empresas (PMGE) do CAE 31. Por fim, seguindo a prática de Pacheco (2019), foram excluídas as observações em que o endividamento ultrapassa os 100%, e limitados os valores das variáveis aos 1º e 99º percentis, de modo mitigar o impacto de valores extremos e potenciais erros de codificação de dados.

4.3. Metodologia de estimação

A relação entre os indicadores de desempenho das empresas, o grau de internacionalização e as variáveis de controlo anteriormente indicadas serão alvo de uma metodologia de estimação com dados em painel.

A razão de escolha deste método prende-se com o controlo da heterogeneidade da amostra, ou seja, considera a existência de características diferenciadoras das empresas integrantes na amostra e a possibilidade de as características poderem ser ou não ser constantes ao longo do tempo (Marques, 2000).

Além disso, uma das principais vantagens deste método é permitir combinar dados temporais (*time-series*) e informações seccionais (*cross-section*), o que permite o aproveitamento de uma maior quantidade de informação e variabilidade de dados, que permite reduzir colinearidade entre as variáveis, e dispor de um maior número de graus de liberdade e alcançar maior eficiência na estimação (Gujarati, 2004)

Segundo Menezes (2017), um modelo de dados em painel pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$y_{it} = \alpha_1 + X_{it}^{j}\beta + \varepsilon_{it}\,,\ \ i=1,\ \ldots n\ e\ t=1,\ \ldots T \qquad (1)$$

onde:

α_1 consiste na constante, y_{it} trata do valor da variável dependente para a unidade *i* no momento *t;* por sua vez, X_{it}^{j} representa o valor d j-ésima variável explicativa para a unidade *t* (onde se encontra j = *1,…, K).* Por fim, ε_{it} é o erro para a *i*-ésima unidade em *t.*

A metodologia com dados em painel permite estimar os seguintes modelos, que variam consoante os pressupostos assumidos quanto à heterogeneidade dos dados:

1. Modelo de coeficientes constantes – *pooled regression*: tal como o nome indica, por se assumirem homogéneos, os dados podem ser "empilhados". A estimação é realizada assumindo que os parâmetros α e β são comuns para todos os indivíduos;
2. Modelo com efeitos fixos – *fixed effects*: pressupõe que as diferenças não observáveis entre indivíduos podem ser captadas no termo constante, sendo estes diferentes para cada indivíduo (Menezes, 2017). O modelo pode ter efeitos fixos seccionais, temporais ou ambos (Gujarati, 2004).
3. Modelo com efeitos aleatórios – *random effects*: a estimação deste modelo é realizada ao introduzir a heterogeneidade dos indivíduos no termo de erro. Considera a constante como o parâmetro aleatório não observável, em vez de como um parâmetro fixo (Menezes, 2017)

No sentido de aferir o modelo que mais se adequa a esta investigação, existem vários testes.

- Teste de LM de Breusch-Pagan – permite optar entre o modelo de coeficientes constantes e o modelo com efeitos aleatórios. É aceite a hipótese nula de o modelo ter coeficientes contantes caso a variância dos efeitos individuais seja nula. No caso de a hipótese nula ser rejeitada, aceita-se a hipótese de ter efeitos aleatórios (Loureiro & Costa, 2009);
- Teste de Hausman – permite contrapor o modelo de efeitos aleatórios ao modelo de efeitos fixos. Caso a hipótese nula de as componentes específicas do erro não estarem correlacionadas com as variáveis explicativas for rejeitada, rejeita-se a hipótese de o modelo ter efeitos aleatórios e aceita-se a alternativa de o modelo ter efeitos fixos (Loureiro & Costa, 2009).
- O comando *Redundant Fixed Effects Tests*, do programa *Eviews*, permite testar o tipo de efeitos fixos existentes no modelo (seccionais, temporais ou ambos).

Neste capítulo, num primeiro momento, será realizada uma análise descritiva das variáveis a usar nas estimações. Num segundo momento, irão ser apresentados e analisados os resultados obtidos com o estudo econométrico sobre a relação I-D das empresas pertencentes à indústria portuguesa do mobiliário, para as subamostras das PMGE e das microempresas.

5.1. Análise descritiva

Prosseguindo com uma análise dos dados relacionados com os indicadores de desempenho, note-se que os valores variam consideravelmente entre os diferentes grupos de dimensões. A média da rendibilidade do ativo (ROA) das PMGE encontra-se positiva, na ordem dos 2,60%, enquanto para as microempresas se revela negativa. Por outro lado, a mediana correspondente é dada como positiva, estando assim perante uma acentuada dispersão de valores. Importa igualmente notar a diferença entre as médias de grau de internacionalização, dada pelos 29,73% para as PMGE *versus* 9,2% para as microempresas (Cf. Tabela 11).

Tabela 11 - Estatísticas descritivas das variáveis do modelo

	CAE 31		**PMGE**		**Microempresas**	
Variável	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
ROA (%)	-0,15	16,23	2,64	9,63	-1,79	18,87
REBITDA (%)	4,51	17,16	8,07	10,66	2,42	19,71
REBIT (%)	1,41	16,80	4,41	10,33	-0,35	19,41
GRAUINT (%)	16,79	27,79	29,73	32,83	9,20	20,91
AGE (Anos)	18,54	12,93	20,88	13,02	17,17	12,68
SIZE (Total de ativos, milhares de euros)	1252,36	5521,94	2985,48	8810,31	236,74	300,69
TD (%)	87,79	90,34	64,58	32,93	101,39	108,7
INTAG (%)	0,22	0,91	0,39	1,13	0,12	0,74
Observações	8436		3117		5319	

Fonte: Elaboração própria utilizando os dados fornecidos pelo *Eviews*.

De modo a atender ao objetivo de analisar a relação I-D para o CAE 31, tomamos como foco os dados relativos a empresas com uma dimensão mínima de 10 funcionários, ou seja, as empresas que poderão ser consideradas PMGE.

Antes de prosseguir com a estimação do modelo, é conveniente analisar até que ponto as variáveis estão correlacionadas entre si. A Tabela 12 apresenta as correlações entre as variáveis utilizadas neste trabalho. É possível observar que os indicadores de desempenho utilizados estão significativamente e altamente correlacionados entre si, como seria de esperar. No entanto, estas variáveis não serão utilizadas simultaneamente no estudo, uma vez que são substitutos alternativos para medir a variável desempenho.

Tabela 12 - Matriz de correlações

	ROA	REBITDA	REBIT	GRAUINT	LnAGE	LnSIZE	TD	INTAG
ROA	1 ----							
REBITDA	0,952 (***)	1 ----						
REBIT	0,989 (***)	0,967 (***)	1 ----					
GRAUINT	0,034 (*)	0,058 (***)	0,037 (**)	1 ----				
LnAGE	-0,039 (**)	-0,088 (***)	-0,062 (***)	0,088 (***)	1 ----			
LnSIZE	0,093 (***)	0,082 (***)	0,073 (***)	0,398 (***)	0,359 (***)	1 ----		
TD	-0,404 (***)	-0,360 (***)	-0,379 (***)	-0,031 (*)	-0,276 (***)	-0,268 (***)	1 ----	
INTAG	-0,040 (**)	-0,011	-0,043 (**)	0,059 (***)	-0,006	0,097 (***)	0,055 (***)	1 ----

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria utilizando as estimações do *Eviews*.

As restantes variáveis utilizadas como regressores, apresentam-se correlacionados de forma significativa com os 3 indicadores de desempenho, à exceção da variável INTAG com o indicador de desempenho REBITDA.

Note-se na Tabela 12 que, o grau de internacionalização e a dimensão (LnSIZE) estão positivamente correlacionados com desempenho. Pelo contrário, a idade (LnAGE), o endividamento (TD) e os ativos intangíveis (INTAG) estão negativamente correlacionados com desempenho.

Relativamente à correlação entre as variáveis explicativas e de controlo, os coeficientes de correlação são relativamente baixos, não sugerindo a existência de problemas de multicolinearidade.

5.2. Seleção do modelo de estimação e análise dos resultados obtidos

Principiou-se por tentar perceber qual o método de estimação que mais se adequa à amostra selecionada: se o de coeficientes constantes, o de efeitos aleatórios ou o de efeitos fixos.

Para testar a hipótese de o modelo ter coeficientes constantes (*pooled*) contra a alternativa de ter efeitos aleatórios, realizou-se o teste LM de Breusch-Pagan, tendo-se concluído pela rejeição do modelo *pooled* e a aceitação do modelo com efeitos aleatórios. Por sua vez, para testar a hipótese nula de o modelo ter efeitos aleatórios contra a alternativa de ter efeitos fixos, realizou-se o teste de Hausman. Este teste determinou a adoção do modelo com efeitos fixos, em detrimento do modelo com efeitos aleatórios (Cf. Apêndice I). Por fim, através do recurso ao comando *Redundant Fixed Effects*, disponibilizado pelo programa *Eviews 12*, confirmou-se a adequação do modelo com efeitos fixos seccionais e longitudinais.

Procurou-se determinar o perfil da relação internacionalização-desempenho através da realização de estimações com base nos dados alusivos às PMGE e às microempresas do setor de Fabricação de mobiliário e colchoaria, considerando a rendibilidade do ativo (ROA), o REBITDA e o REBIT como indicadores de desempenho.

Importa salientar que as estimações foram realizadas utilizando o método dos mínimos quadrados ordinários com correção de White (*diagonal*), de modo a obter erros-padrão robustos.

5.2.1. Pequenas, médias e grandes empresas

Num primeiro momento foram realizadas estimações para o CAE 31, com foco nas empresas com pelo menos 10 trabalhadores, aqui designadas por pequenas, médias e grandes empresas (PMGE), apesar de não se ter tido em conta o critério do volume de negócios.

Pequenas empresas são aquelas empregam entre 10 e 49 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Num patamar

acima encontram-se as médias empresas, que empregam 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Por fim, empresas que empregam mais de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual excede 50 milhões de euros ou balanço total anual excede 43 milhões de euros inserem-se no grupo das grandes empresas (INE, 2022).

É habitual, na literatura empírica, separar as grandes empresas (GE) das pequenas e médias empresas (PME) e focar a análise apenas nas PME ou nas GE. Dado que, no nosso estudo, a amostra contempla apenas 7 grandes empresas, optou-se por considerar a amostra das PMGE no seu conjunto.

A Tabela 13 reporta os resultados das estimações dos modelos 1, 2 e 3 para as PMGE do setor de Fabricação de mobiliário e colchoaria quando a variável dependente é o ROA. De acordo com estes resultados, o modelo mais apropriado é o modelo linear no grau de internacionalização (Modelo 1), já que os coeficientes dos termos não lineares desta variável ($GrauInt^2$ e $GrauInt^3$) não são estatisticamente significativos.

Tabela 13 - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA.

	ROA		
	Modelo 1	**Modelo 2**	**Modelo 3**
GrauInt	0,021851 **	-0,021593	-0,058803
	0,009370	*0,020960*	*0,041448*
$GrauInt^2$		0,054329	0,172425
		0,023903	*0,118907*
$GrauInt^3$			-0,087710
			0,088265
LnAGE	-0,038443 ***	-0,037646 ***	-0,037699 ***
	0,012213	*0,012244*	*0,012203*
LnSIZE	0,019039 ***	0,019443 ***	0,019299 ***
	0,006905	*0,006917*	*0,006914*
TD	-0,191979 ***	-0,192272 ***	-0,191794 ***
	0,020827	*0,020797*	*0,020864*
INTAG	-0,107930	-0,090046	-0,085301
	0,134315	*0,135685*	*0,135324*
Constante	0,116932 **	0,114164 **	0,116270 **
	0,046977	*0,047111*	*0,047127*
Estatística F	5,623625	5,629687	5,622540
R^2 Ajustado	0,493301	0,494028	0,494040
Nº observações	2974	2974	2974

Erros-padrão robustos em itálico
* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria utilizando as estimações do *Eviews*.

Os resultados obtidos sugerem uma relação linear positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho das empresas, sendo estes resultados transversais às outras medidas de desempenho: REBITDA e REBIT (Cf. Apêndice II e Apêndice III).

Apesar de o processo de internacionalização ter a si associado riscos e custos relacionados com a falta de experiência e desconhecimento do mercado externo, estes são superados pelos benefícios a si inerentes. Tendo em conta que o principal mercado do CAE 31 é o mercado intracomunitário, existe desde logo um melhor acesso a novos mercados, uma menor importância das barreiras políticas e financeiras, e assim como um melhor conhecimento do público-alvo devido à semelhança e proximidade de gostos e culturas, o que potencializa um melhor desempenho inicial. Este resultado está de acordo com o estudo de Pacheco (2019), que mostra que as empresas que selecionam como principal os mercados integrados europeus têm um melhor desempenho inicial, por lhes ser permitido explorarem de uma melhor forma as economias de escala, e diminuir os custos e barreiras à entrada, quando comparadas com o mercado extracomunitário.

Além disso, note-se que o mercado intracomunitário de serviços e bens padronizados é altamente dominado pela concorrência asiática, o que obriga certas indústrias a adotar uma estratégia diferenciadora para conseguirem estabelecerem-se e terem sucesso num novo mercado (DGAE, 2017). Nesse sentido, o desempenho positivo associado ao setor CAE 31 pode ser possivelmente justificado por este não ser um setor que oferece produtos padronizados, mas sim uma indústria que preza pela qualidade, personalização do produto e *design* inovador, caracteristicas estas necessárias ao sucesso nos mercados em que se insere.

No que se refere à variável LnAGE, os resultados obtidos sugerem que as empresas mais recentes são as que obtêm melhor desempenho, sendo que o aumento de 1% no número de anos de existência diminui o desempenho em 3,8 pontos percentuais. Tal como referido anteriormente, o sucesso do setor esteve e está intimamente relacionado com uma adaptação e evolução ao longo dos anos, assim como uma constante atualização e procura de soluções inovadoras. Nesse sentido, a relação negativa entre o desempenho e os anos no mercado pode ser resultado de um aumento da inércia e conservadorismo, associado ao aumento da idade, características estas contrárias às necessárias para o sucesso do setor.

De forma diversa, o coeficiente positivo e estatisticamente significativo da variável de controlo LnSIZE sugere que empresas de maior dimensão obtenham melhor desempenho: um aumento de 1% na dimensão da empresa aumenta o desempenho em 1,9 pontos percentuais. Tal pode ficar a dever-se ao maior poder de negociação e acesso a oportunidade técnicas e comerciais, assim como à posse de mais recursos que podem ser direcionados para o mercado internacional.

No que concerne ao endividamento, os resultados obtidos confirmam a existência de um impacto negativo no desempenho. É possível observar que um maior endividamento afeta negativamente o desempenho das PMGE: um aumento de 1 ponto percentual no endividamento diminui a rendibilidade do ativo em 0,192 pontos percentuais. Este resultado sugere que, para as PMGE pertencentes ao CAE 31, um maior endividamento impõe um compromisso financeiro fixo à empresa, reduzindo os fluxos de caixa livre disponíveis para gestão e consequente subaproveitamento de oportunidades.

Por sua vez, a variável INTAG apresenta, para este grupo de empresas, resultados estatisticamente não significativos.

Os resultados para os 3 indicadores de desempenho revelam-se semelhantes (Cf. Tabela 14), com exceção da variável LnSIZE que não tem impacto estatisticamente significativo no indicador REBIT.

Tabela 14 - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA, REBITDA e REBIT.

	ROA	REBITDA	REBIT
GrauInt	0,021851 **	0,033550 ***	0,022602 **
	0,009370	*0,010954*	*0,010243*
LnAGE	-0,038443 ***	-0,033726 **	-0,038067 ***
	0,012213	*0,013270*	*0,013290*
LnSIZE	0,019039 ***	0,007218	0,015117 **
	0,006905	*0,007740*	*0,007625*
TD	-0,191979 ***	-0,214422 ***	-0,211123 ***
	0,020827	*0,023700*	*0,023200*
INTAG	-0,107930	-0,071085	-0,160783
	0,134315	*0,168994*	*0,155207*
Constante	0,116932 **	0,252008 ***	0,173175 ***
	0,046977	*0,054694*	*0,053555*
Estatística F	5,623625	6,324511	5,671210
R^2 Ajustado	0,493301	0,528555	0,495861
Nº observações	2974	2974	2974

Erros-padrão robustos em itálico
* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria utilizando as estimações do *Eviews*.

5.2.2. Microempresas

Microempresas são empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (INE, 2022). Empresas com menos de 10 trabalhadores serão aqui designadas por microempresas, apesar de não se ter tido em conta o critério do volume de negócios.

Na literatura empírica é habitual serem estudadas apenas as PME, dado que o processo de internacionalização ocorre maioritariamente em empresas com alguma dimensão (e.g., Pacheco, 2019). Dado o elevado peso das microempresas no CAE 31, foram também realizadas estimações para este grupo de empresas, no sentido de aferir o tipo de relação I-D e perceber se apresenta um comportamento similar ao do setor em geral.

Para as microempresas, apenas foram observados resultados estatisticamente significativos para o grau de internacionalização quando os indicadores de desempenho são o REBIT e o REBITDA (Cf. Tabela 15 e Tabela 16); nestes casos, observa-se uma relação linear positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho, tal como para a amostra das PMGE.

Em concordância com as estimações realizadas para amostra das PMGE, é possível constatar uma relação negativa entre as variáveis de controlo LnAGE e TD com o desempenho, e a existência de uma relação positiva entre a dimensão e o desempenho. A variável INTAG continua a não apresentar resultados significativos.

Tabela 15 - Estimação do modelo explicativo do desempenho das microempresas pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA.

	ROA		
	Modelo 1	**Modelo 2**	**Modelo 3**
GrauInt	0,021310 *0,017454*	0,052256 *0,044005*	-0,052215 *0,070345*
GrauInt²		-0,040098 *0,057237*	0,344063 *0,224905*
GrauInt³			-0,301349 * *0,182079*
LnAGE	-0,084151 *** *0,012807*	-0,084105 *** *0,012818*	--0,083390 *** *0,012829*
LnSIZE	0,073432 *** *0,012296*	0,073561 *** *0,012280*	0,073863 *** *0,012276*
TD	-0,277893 *** *0,033083*	-0,278271 *** *0,033065*	-0,278782 *** *0,033015*
INTAG	-0,304004 *0,478523*	-0,308641 *0,474868*	-0,282514 *0,464998*
Constante	0,025066 *0,0544033*	0,023675 *0,053859*	0,021872 *0,053838*
Estatística F	3,108163	3,105059	3,107371
R2 Ajustado	0,322070	0,321996	0,322484
Nº observações	3906	3906	3906

Erros-padrão robustos em itálico
* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria utilizando as estimações do *Eviews*.

Tabela 16 – Estimação do modelo explicativo do desempenho das microempresas pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019 – ROA, REBITDA e REBIT.

	ROA	REBITDA	REBIT
GrauInt	0,021310 *0,017454*	0,037550 ** *0,018970*	0,031184 * *0,018466*
LnAGE	-0,084151 *** *0,012807*	-0,083907 *** *0,014157*	-0,087961 *** *0,013759*
LnSIZE	0,073432 *** *0,012296*	0,065392 *** *0,012716*	0,074216 *** *0,012732*
TD	-0,277893 *** *0,033083*	-0,298241 *** *0,034785*	-0,302015 *** *0,034484*
INTAG	-0,304004 *0,478523*	-0,222513 *0,534345*	-0,390109 *0,523326*
Constante	0,025066 *0,0544033*	0,121135 ** *0,056723*	0,059938 *0,056619*
Estatística F	3,108163	3,836403	3,333084
R^2 Ajustado	0,322070	0,389942	0,344591
Nº observações	3906	3906	3906

Erros-padrão robustos em itálico
* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria utilizando as estimações do *Eviews*.

Em suma, as estimações realizadas para as amostras das PMGE e microempresas do setor de fabricação de mobiliário e colchoaria sugerem a existência de um efeito positivo linear da intensidade exportadora sobre o desempenho económico-financeiro das empresas. Este perfil da relação I-D foi também encontrado em Paiva (2020) para o mesmo setor da atividade económica, embora com uma diferente especificação do modelo, numa amostra de 1042 empresas portuguesas, no período 2010-2018.

De forma diversa, Pacheco (2019) encontrou evidência de uma relação não linear entre a internacionalização e o desempenho para o conjunto mais alargado das empresas da indústria transformadora. Concretamente, os seus resultados sugerem um perfil da relação I-D em S, com base numa amostra de 4133 PME, no período 2010-2016.

Os resultados obtidos, quando significativos, para as variáveis LnAGE, LnSIZE, TD e INTAG, para as diferentes dimensões do CAE 31, revelaram-se semelhantes aos obtidos por Pacheco (2019).

A internacionalização é uma oportunidade para as empresas, mas também uma necessidade, em determinadas circunstâncias. Existem ganhos, mas também custos associados ao processo de internacionalização que são determinantes para o desenho do perfil da relação entre a internacionalização e o desempenho económico e financeiro das empresas.

No presente estudo, procurou-se aferir a natureza do perfil da relação entre o grau de internacionalização, medido pela intensidade exportadora, e o desempenho das empresas da indústria portuguesa de fabricação de mobiliário e colchoaria. Nesse sentido, foi considerada uma amostra de 1406 empresas deste setor, retirada da base de dados Sabi, para o período de 2014-2019, e estimado um modelo econométrico com dados em painel com efeitos fixos. Usaram-se como indicadores de desempenho económico-financeiro das empresas o ROA, o REBITDA e o REBIT. Foi testada a hipótese da relação internacionalização-desempenho ser linear ou não linear, tendo-se considerado várias hipóteses de perfis não lineares, incluindo como regressores os termos quadrático e cúbico do grau de internacionalização.

Avaliou-se ainda a possibilidade dessa relação ser diferente para as microempresas e para as PMGE. Relativamente às PMGE, as microempresas apresentam em média uma menor intensidade exportadora (9,2% contra os 30% das PMGE) mas também um desempenho inferior, em termos médios.

Os resultados das estimações sugerem a existência de uma relação linear positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho económico-financeiro das PMGE. Este resultado também foi validado para as microempresas, mas com menor expressão, dado que o grau de internacionalização apenas revelou ter impacto positivo estatisticamente significativo para o REBITDA e o REBIT.

Este efeito positivo da internacionalização para as empresas deste setor significa que os beneficios associados ao processo de internacionalização superam os seus custos. Tal pode ficar a dever-se ao facto de estas empresas exportarem principalmente para o mercado intracomunitário, que tem a si associados menores riscos e uma maior proximidade de culturas, mas também por oferecerem produtos diferenciados, personalizados e inovadores, produtos estes procurados nos mercados europeus.

Os resultados das estimações, para o conjunto das PMGE e também para o conjunto das microempresas, sugerem ainda que o desempenho das empresas é negativamente afetado

pela idade das empresas e pelo seu nível de endividamento, e positivamente influenciado pela dimensão das empresas. Para vingar no mercado, as empresas da indústria do mobiliário devem apostar na inovação, *design* e personalização do produto, mais facilmente adotadas por empresas mais jovens.

Esta investigação enfrentou algumas limitações, como a escassez de dados relativos às empresas de mobiliário. Apenas foi permitido obter dados para cerca de um terço das empresas de mobiliário nacionais, o que limita enormemente o universo a ser estudado, assim como, para algumas variáveis e anos, certos dados revelaram-se inexistentes. De notar que a eventual escolha de outras variáveis de controlo limitaria ainda mais o número de empresas a estudar, devido à falta de dados sobre as mesmas.

Em futuras investigações, seria igualmente interessante replicar o estudo para outros setores da economia portuguesa, no sentido de verificar se o perfil da relação I-D é o mesmo. Seria igualmente enriquecedor robustecer a análise considerando outras variáveis de explicativas como, por exemplo, a intensidade exportadora para o mercado intracomunitário e para o mercado extracomunitário, separadamente, a produtividade e o endividamento de curto prazo e de médio e longo prazo. Testar a direção da causalidade na relação internacionalização-desempenho, seria também relevante. Pode dar-se o caso de as empresas com melhor desempenho serem as que se internacionalizam.

AEPF (2019). Opções de Futuro 2020 – Tendências e Visão Prospetivas. ImagIndustrial – Design, Publicação e Impressão Digital Lda.

AICEP Portugal Global (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Conhecimento/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME/?page=4

Almeida, D. (2018). *A Internacionalização dos Vinhos Portugueses: O Caso do Grupo Parras* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais]. Repositório Universidade de Évora. http://hdl.handle.net/10174/22323

APIMA (2019). *Relatório de Contas*. https://www.apima.pt/wp-content/uploads/2021/07/Relat%C3%B3rio-e-Contas-2019_compressed.pdf

APIMA. (2020). *Relatório de Contas*. https://www.apima.pt/wp-content/uploads/2021/11/Relat%C3%B3rio-e-Contas-2020_APIMA_compressed-2.pdf

Barcellos, E., Cyrino, Á., Júnior, M. & Fleury, M. (2010). Does internationalization pay off? A Study of the Perceived Benefits and Financial Performance of the International Operations of Brazilian Companies. *Globalization, Competitiveness & Governability Journal*, *4* (3), 38-61. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3720107

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, *1* (4), 339-362. https://doi.org/10.1023/A:1025629424041

Bernini, M., Guillou, S. & Bellone, F. (2015). Financial leverage and export quality: Evidence from France. *Journal of Banking & Finance*, *59*, 280-296. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.06.014

Borini, F., Ribeiro, F., Coelho, F. & Proença, E. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, *5* (3), 42-55. https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2006V5N3ART81

Borini, F. & Ferreira, J. (2015). Internacionalização de Periódicos Científicos Brasileiros: Estudo de Caso à Luz da Teoria da Redes e da Teoria Institucional. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, *14* (4), 24-40. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331243258003

Brida, G., Driha, O., Ramón-Rodriguez, A. & Such-Devesa, M. (2016). The inverted-U relationship between the degree of internationalization and the performance: The case of Spanish hotel chains. *Tourism Management Perspectives, 17*, 72- 81. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.016.

Bukley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Holmes & Meier.

Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review, 4* (2), 115-131. https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G

CCIP (2022, setembro 18). Newsletter Internacional, Mobiliário: Design e Exportação. https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/361-mobiliario-design-e-exportacao

Chen, M. & Hambrick, D. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, *38* (2), 453-482. https://doi.org/10.2307/256688

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing, 37* (5/6), 796-820. https://doi.org/10.1108/03090560310465152

Chetty, S. & Holm, D. (2000). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. *International Business Review, 9* (1), 77-93. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X

Contractor, F., Kumar, V. & Kundu, S. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, *42* (4). 401-417. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003

Contractor, F, Kundu, S. & Hsu, C. (2003). A three- stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Administrative Sciences Journal*, *8* (64), 1- 18. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003

Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A. & Newburry, W. (2019). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*, *27* (2), 141–177. https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051

Czinkota, M. & Springer R. (1999). Marketing's contribution to the transformation of Central and Eastern Europe. *Thunderbird International Business Review, 41*(1), 29-48. https://doi.org/10.1002/tie.4270410105

Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2019). *International Business: Environments and Operations* (16th ed.). Pearson.

DGAE. (2017*). Sinopse Industrial Do Mobiliário.* https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIsq2OoLX5AhWVhM4BHYmaCJYQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dgae.goCf.pt%2Fgestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2018%2Fsinopse-industria-do-mobiliario_2017_vf-pdf.aspx&usg=AOvVaw0JqMaOwf05d4DR0s7ZVIfQ

Dhanaraj, C. & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, *41* (3). https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00080

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some extensions. *Journal of international business studies*, *19*, 1-31. https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Ferguson, S., Henrekson, M. & Johannesson, L. (2021). Getting the facts right on born globals. *Small Business Economics*, *56*, 259-276. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00216-y

Ferreira, M., Serra, F. & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de*

Estratégia, *10* (1): 29-54. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227118003

Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME Brasileira*. [Tese de doutoramento não publicada, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-105659/pt-br.php

Foley, F. (2014). *The Global Entrepreneur: Taking Your Business International* (3rd ed). Jamric Press

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo

GEE (2022). *Síntese estatística setorial.* https://www.gee.goCf.pt/pt/docs/doc-o-gee-2/estatisticas-setoriais/c-industrias-transformadoras/31-fabrico-de-mobiliario-e-de-colchoes/2271-31-fabrico-de-mobiliario-e-de-colchoes/file

Ghosh, S. (2008). Leverage, foreign borrowing and corporate performance: firm-level evidence for India. *Applied Economics Letters*, *15* (8), 607-616. https://doi.org/10.1080/13504850600722047

Gomes, L. & Ramaswamy, L. (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, *30,* 173-187. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490065

Gomes, R. (2018). *Relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de calçado: estudo empírico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto] Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. http://hdl.handle.net/10400.22/9628

Goddard, J., Tavakoli, M. & Wilson, J. O. (2005). Determinants of profitability in European manufacturing and services: evidence from a dynamic panel model. *Applied Financial Economics*, *15* (18) ,1269-1282. https://doi.org/10.1080/09603100500387139

Grant, R. (1987). Multinationality and performance among british manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, *18* (3), 79-89. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490413

Gujarati, D. (2004). *Basic econometrics* (4th ed). MacGraw Hill

Hill, C. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (6th ed.). McGraw-Hill.

Hill, C. (2021). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill.

Hosseini, M., Brege, S. & Nord, T. (2018). A combined focused industry and company size investigation of the internationalization-performance relationship: The case of small and medium-sized enterprises (SMEs) within the Swedish wood manufacturing industry. *Forest Policy and Economics*, *97*, 110-121. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.09.013.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5th ed.) Pearson Education Limited.

Hollensen, S. (2014). *Global marketing* (6th ed). Pearson Education Limited.

Huynh, H., Nguyen, P. & Tran, K. (2018). Internationalization and Performance of Vietnamese Manufacturing Firms: Does Organizational Slack Matter?. *Journal of International Business Studies*, *34*(1), 5- 18. tps://doi.org/10.3390/admsci8040064

INE. (2022, agosto). *Estatísticas Comércio Internacional*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1410&xlang=pt

Jhunior, R., Abib, G. & Stocker, F. (2021). Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes. *Organizations and Markets in Emerging Economies, 12* (1), 106-131. https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.50

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The Internationalization of the Firm: four Swedish cases." *Journal of Management Studies*, *12*, 305-322. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, *8*, 35-40. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J. & Mattson, L. G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*. Routledge Library Editions.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreigness to liability of outsidership. *Journal of International studies*, *40* (9), 1411-1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Klotzle, M. (2002). Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. *Revista de Administração Contemporânea, 6* (1) 85-104. https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006

Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, *35* (2), 124-142. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Knight, G. & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business, 51* (1), 93–102. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011

Lima, G. (2021). Clusters industriais e internacionalização de empresas: uma reflexão teórica. *Brazilian Applied Science Review*, *1,* 158-173. https://doi.org/10.34115/basrv5n1-010

Loderer, C. & Waelchli, U. (2010). *Firm age and performance, MPRA Paper No. 26450*, University Library of Munich, Germany. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26450/

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editora Verbo.

Loureiro, A. & Costa, L. (2009). Nota técnica Nº 37 - Uma breve discussão sobre os modelos com dados em painel. *IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Económica do Ceará,* 37, 2-15.

https://www.ipece.ce.goCf.br/wp-content/uploads/sites/45/2012/12/NT_37.pdf

Lucimar, P. (2017). A *relação entre internacionalização e desempenho das empresas: O caso do Brasil* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. http://hdl.handle.net/10400.22/11278

Madaleno M., Varum, C. & Horta, I. (2018). SMEs Performance and Internationalization: A Traditional Industry Approach. *Annals of Economics and Finance, 19* (2), 605 – 624. https://ideas.repec.org/a/cuf/journl/y2018v19i2madalenovarumhorta.html

Margaritis. D. & Psillaki, M. (2010). Capital structure, equity ownership and firm performance. *Journal of Banking and Finance*, *34* (3), 621-632. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.08.023

Marques, L. D. (2000). *Modelos dinâmicos com dados em painel: Revisão de literatura*. CEMPRE – Centro de Estudos Macroeconómicos e Previsão, 1-84. https://www.researchgate.net/profile/Roque-Neto-3/post/How_can_Long_term_effects_be_derived_in_a_Dynamic_Panel_Data_Model/attachment/5bcf910bcfe4a76455fce161/AS%3A685006728990721%401540329739449/download/1111111.PDF

Mahrous, A., Adel, H. & Zeinhom, G. (2018). Effective management of an internationalization strategy: A case study on Egyptian–British universities' partnerships. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development, 17* (2), 183-202. https://doi.org/10.1386/tmsd.17.2.183_1

Mathews, J. A. (2002). *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*. Oxford University Press.

Matos, J. (2016). *O impacto da internacionalização no desempenho financeiro das PME's portuguesas exportadoras* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão]. Repositório

Científico do Instituto Politécnico de Leiria. http://hdl.handle.net/10400.8/2337

Menezes, G. (2017). Dados de Painel no EViews. https://www.researchgate.net/publication/312490823_Dados_de_Painel_no_EViews

Nishida, M. & Yang, N. (2020). Threat of Entry and Organizational-Form Choice: The Case of Franchising in Retailing. *American Marketing Association*, *57* (5), 810-830. https://doi.org/10.1177/0022243720942753

OCDE (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalization, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf

OCDE (2016). Glossary of foreign direct investments terms and definitions. http://www.oecd.org/investment/fdiindex.htm

Oviatt, B. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 36*, 29-41. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128

Pacheco, L. (2019). Internationalization effects on financial performance: The case of Portuguese industrial SMEs. *Journal of Small Business Strategy, 29* (3), 97-116. http://hdl.handle.net/11328/2937

Paiva, L. (2020). *Do International Activities Influence Firms' Profitability? The Case of the Portuguese Furniture Industry* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do porto. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/141194/2/433656.pdf

Pessoa, E. & Martins, M. (2007). Revisando a Teoria do Ciclo do Produto. *Revista Economia Contemporânea*, *41* (4), 255-267. https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/20040/11625

Pimenta, A., Joswig, M., Júnior, M. & Sbragia, R. (2017). Dimensions on born-global firms´ case Studies. *Revista Eletrónica de Negócios Internacionais*, *12* (1), 48-61. https://doi.org/10.18568/1980-4865.12148-61

Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52. https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA15424561&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00475394&p=AONE&sw=w&userGroupName=alicante

Riahi-Belkaoui, A. (1998). The effects of the degree of internationalization on firm performance. *International Business Review*, *7*, 315-321. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00013-4

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (2nd ed.). Revised and Expanded.

Schmuck, A., Lagerström, K. & Sallis, J. (2022). Turning the Tables: The Relationship Between Performance and Multinationality. *Management International Review, 62*, 3–26. https://doi.org/10.1007/s11575-022-00464-3

Silva, S. C., Menesses, R. & Pinho, J. C. (2018). Marketing Internacional – Negócios à Escala Global. (1st ed.). Actual Editora

Simões, C., Esperança, J. P. & Simões, CF. C. (2013). Horizonte. Internacionalizar: Guia para PME. AICEP/Audax.

Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspetivas. In Globalização: Documentos de Suporte ao parecer "Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável", 24-49. Conselho Económico e Social.

Singla, C. & George, R. (2013). Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. *Journal of Business Research*, *66*, 2500-2506. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.041

Sirimarco, P., Silva, J. F. & Rocha, A. (2020). Relacionamento na Internacionalização de Empresas Franqueadoras Brasileiras. *Iberoamerican Journal of Strategic Management* (IJSM), *19* (3), 46-66. https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.17022

Soares, C. S. (2004). Introdução ao Comércio Exterior: Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional. Saraiva.

Soares, F. & Silva, J. (2022). Perceptions about internationalization barriers in the creative economy: a multiple-case study with brazilian smes. *Review of International Business, 17* (2), 243-263. https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.676

Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies, 25* (2), 325-342. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203

Tayauova, G. (2015). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 42*, 188-195. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.023

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3rd ed.). Escolar Editora

Vernon, R. (1966). International Investment and international trade the product cycle. *The quarterly journal of economics*, *80* (2), 190-207. https://doi.org/10.2307/1880689

Vernon, R. (1971). Sovereignty at bay: The multinational spread of U. S. enterprises. *International Business Review*, *13* (4), 1-3. https://doi.org/10.1002/tie.5060130401

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletim of Economics and Sciences.*

Vithessonthi, C. & Racela, O. (2016). Short and long-run effects of internationalization and R&D intensity on firm performance. *Journal of Multinational Financial Management*, *34*, 28-45. http://dx.doi.org/10.1016/j.mulfin.2015.12.001

Vithessonthi, C. and J. Tongurai (2015). The effect of leverage on performance: Domestically-oriented versus internationally-oriented firms. *Research in International Business and Finance*, *34*, 265-280. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.02.016

Wei, S. & Lin, L. (2021). The Relationship between Extent of Internationalization and Firm Performance. (Taiwan 1992–2017). *Mathematical Problems in Engineering, 2021,* 1-20. https://doi.org/10.1155/2021/5528972

Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management, 14* (2), 34-55. https://doi.org/10.1177/030630708801400203

Welford, R. & Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach* (2nd ed.). Pitman Publishing.

Yang, Y. & Driffield, N. (2012). Multinationality-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Management International Review, 52* (1), 23-47. https://doi.org/10.1007/s11575-011-0095-y

Apêndice I – Resultados do Teste de Hausman e Teste de LM de Breusch-Pagan.

		Teste			
		Teste de Hausman		**Teste de LM de Breusch-Pagan**	
		Chi. Sq. Statistic	Prob.	*Cross-Section*	Prob.
CAE 31	ROA	192.055717	*0,0000*	549.3994	*0,0000*
	REBITDA	144.814486	*0,0000*	1139.553	*0,0000*
	REBIT	183.781048	*0,0000*	723.8329	*0,0000*
PMGE	ROA	34.761061	*0,0000*	349.2270	*0,0000*
	REBITDA	23.870770	*0,0002*	839.1167	*0,0000*
	REBIT	24.221323	*0,0002*	647.9113	*0,0000*
Microempresas	ROA	164.809848	*0,0000*	218.2163	*0,0000*
	REBITDA	131.769756	*0,0000*	470.2946	*0,0000*
	REBIT	163.268652	*0,0000*	288.5102	*0,0000*

Apêndice II - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019.

	REBITDA		
	Modelo 1	**Modelo 2**	**Modelo 3**
GrauInt	0,033550 ***	‘-0,011414	-0,063934
	0,010954	*0,025609*	*0,048233*
GrauInt²		0,056231	0,222916
		0,029352	*0,138965*
GrauInt³			-0,123797
			0,103902
LnAGE	-0,033726 **	-0,032901 **	-0,032975 **
	0,013270	*0,013287*	*0,013242*
LnSIZE	0,007218	0,007636	0,007433
	0,007740	*0,007760*	*0,007753*
TD	-0,214422 ***	-0,214725 ***	-0,214049 ***
	0,023700	*0,023674*	*0,023753*
INTAG	-0,071085	-0,052575	-0,045878
	0,168994	*0,170702*	*0,170077*
Constante	0,252008 ***	0,249142 ***	0,252116 ***
	0,054694	*0,054841*	*0,054843*
Estatística F	6,324511	6,326803	6,320813
R^2 Ajustado	0,528555	0,529060	0,529177
Nº observações	2974	2974	2974

Apêndice III - Estimação do modelo explicativo do desempenho das PMGE pertencentes ao CAE 31, no período de 2014-2019.

	REBITDA		
	Modelo 1	**Modelo 2**	**Modelo 3**
GrauInt	0,022602 **	-0,019845	-0,078414
	0,010243	*0,024310*	*0,046049*
GrauInt²		0,053083	0,238969
		0,028363	*0,133484*
GrauInt³			-0,138058
			0,100430
LnAGE	-0,038067 ***	-0,037288 ***	-0,037370 ***
	0,013290	*0,013324*	*0,013266*
LnSIZE	0,015117 **	0,015511 **	0,015286 **
	0,007625	*0,007642*	*0,007634*
TD	-0,211123 ***	-0,211409 ***	-0,210656 ***
	0,023200	*0,023176*	*0,023255*
INTAG	-0,160783	-0,143309	-0,135840
	0,155207	*0,156716*	*0,156338*
Constante	0,173175 ***	0,170470 ***	0,173785 ***
	0,053555	*0,053722*	*0,053744*
Estatística F	5,671210	5,673146	5,622540
R^2 Ajustado	0,495861	0,496363	0,494040
Nº observações	2974	2974	2974