



Influência dos Aspetos Cognitivos no Padrão de Internacionalização entre Empreendedores

Sandra Sofia de Sousa Ribeiro

Miguel González-Loureiro

Carina Silva

Nota Biográfica

Sandra Sofia de Sousa Ribeiro nasceu a 16 de março de 1995, em Amarante.

Concluiu, no ano letivo de 2015/2016, a Licenciatura em Contabilidade e Administração no IPP – Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Concluída a licenciatura, sentiu a necessidade de expandir a sua formação académica por forma a fazer face aos desafios inerentes às mudanças e exigências dos mercados. Deste modo, no ano letivo 2016/2017 ingressou no Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, dedicando-se exclusivamente à sua formação académica.

Agradecimentos

A presente dissertação representa um ano de dedicação, trabalho e esforço que encerra o meu 2º ciclo de estudos. Durante este percurso foram várias as pessoas que me ajudaram e apoiaram, às quais gostaria de exprimir os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Miguel González-Loureiro, que apesar de não estar próximo geograficamente, esteve sempre disponível. Agradeço toda a curiosidade que me provocou ao propor este tema de dissertação, todo o conhecimento transmitido, bem como a confiança que depositou em mim, como também todas as palavras que teceu ao trabalho, que sem dúvida foram os maiores estímulos de aprendizagem e confiança que recebi ao longo de toda a minha formação académica.

Agradeço também à minha coorientadora, a Professora Mestre Carina Silva, que se apresentou totalmente disponível desde o primeiro dia para ajudar na realização deste trabalho. Agradeço toda a atenção e tempo que dispensou para a realização desta dissertação, bem como todo o conhecimento, confiança e força que me deu durante este ano.

Em suma, agradeço de igual modo a ambos os meus orientadores por serem um dos pilares essenciais para que fosse possível realizar este trabalho.

Deixo também o meu agradecimento à minha família e amigos que me apoiaram de forma incondicional, estando presentes nos pontos altos e baixos deste último ano, e que acreditaram em mim, mesmo quando eu já não acreditava. Destaco o apoio, o incentivo, a força e a confiança depositada pela minha irmã que fez com que tivesse mais confiança em mim e no meu trabalho.

A todos vós o meu sincero OBRIGADO!

Resumo

Investigações recentes enfatizam o impacto que o padrão de internacionalização tem sobre a sobrevivência e o crescimento de pequenas e médias empresas. Entende-se por padrão de internacionalização o caminho que a empresa escolhe aquando a tomada das principais decisões estratégicas, nomeadamente, a combinação do momento da primeira entrada no mercado internacional, o nível de recursos comprometidos, e o modo de entrada.

A associação da psicologia humana aos negócios, nomeadamente, em ambiente internacional tem evidenciado um crescente interesse científico. Apesar da muita literatura existente sobre os padrões de internacionalização, o papel do sistema cognitivo como determinante na escolha do padrão de internacionalização não parece ter recebido a adequada atenção, especialmente nos estudos referentes ao *international business*. A presente investigação pretende colmatar esta lacuna, estabelecendo uma ponte na revisão literária sobre padrões de internacionalização de empresas, “*organizational ambidexterity*” e sistema cognitivo do *manager*-empreendedor.

Neste sentido, a investigação tem por objetivo verificar se existe influência do sistema cognitivo do *manager*-empreendedor, na escolha do padrão de internacionalização, analisando o Modelo de Uppsala e as *International New Ventures*. Esta ideia de influência do sistema cognitivo na literatura dos negócios também é aplicada à orientação de aprendizagem/adaptação da empresa, a “*organizational ambidexterity*”, visto que trata do modo como a empresa encara o mercado internacional. Ainda no âmbito da “*organizational ambidexterity*” também pretendemos verificar se existe influência sobre a escolha do padrão de internacionalização, uma vez que o modo como a empresa pretende abordar o mercado internacional também é um tema inerente à “*organizational ambidexterity*”.

Sugerimos ainda que empresas que possuam características, objetivos e necessidades específicas possam necessitar de possuir um *manager* com características cognitivas específicas que se adaptem às singularidades de cada empresa.

A análise quantitativa que aqui se implementa foi baseada na recolha de indicadores de fonte primária, através de um inquérito direto aos alunos inscritos na unidade curricular de Simulação Empresarial I, da Licenciatura em Ciências Empresarias, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

O presente estudo incidiu inicialmente sobre uma amostra de 52 estudantes, que enfrentam relevantes níveis de incerteza sob o projeto empresarial futuro. Contudo a falta de interesse pela internacionalização levou à reaplicação do teste, dado que era expectável que com a experiência adquirida em Simulação Empresarial I, os futuros *managers*-empreendedores demonstrassem um interesse crescente na internacionalização dos seus negócios/empresas, sendo que obtivemos uma amostra de 31 estudantes. Porém, surgiu o mesmo problema: a falta de interesse na internacionalização. Apontamos como principal explicação a este problema estarmos a lidar com uma amostra com sistema cognitivo de Tipo 2 (racional), que seguem a “*exploitation*” organizacional. Isto é, estas duas variáveis aliadas levam a que os inquiridos optem pelo seu desenvolvimento no mercado doméstico não tendo em mente apenas o mercado internacional, o qual é considerado racional do ponto de vista da teoria de internacionalização gradual, estando apenas interessados em desenvolver o que a empresa já conquistou.

Ainda assim o nosso estudo prosseguiu, possibilitando constatar a existência duma real ligação, verificada através de análises estatísticas, entre o sistema cognitivo com a “*organizational ambidexterity*”, e uma possível ligação, verificada através de análise de gráficos, entre o sistema cognitivo e a “*organizational ambidexterity*” na escolha do padrão de internacionalização.

Palavras-chave: Sistema Cognitivo; Modelo de Uppsala; *International New Venture*; “*Organizational Ambidexterity*”; “*Exploration*”; “*Exploitation*”.

Abstract

Recent investigations emphasize the impact that the internationalization pattern has on the survival and growth on the small and medium-sized companies. The internationalization pattern means the path that the company chooses when they make the main strategic decisions, namely, the combination the first entry into the international market, the level of committed resources, and the mode of entry.

The association of human psychology on the businesses, particularly, in the international environment has shown an increasing scientific interest. Although there is a lot of literature on internationalization patterns, the role of the cognitive system as determinant of the internationalization pattern does not seem to have received the attention needed, especially on the studies related to international business. The present research intends to fill this gap, establishing a connection in the literary review on internationalization patterns of the companies, organizational ambidexterity and cognitive system of manager-entrepreneur.

In this sense, this research aims to verify if there is any influence of the manager-entrepreneur's cognitive system, on choosing the internationalization pattern, by analysing the Uppsala Model and the International New Ventures. The influence of the cognitive system on the business literature is also applied to the learning /adaptation of the company and the organizational ambidexterity, since it deals with the way the company faces the international market. Also, within the ambit of organizational ambidexterity we also want to check if there is any influence on the choice of the internationalization pattern, since the way the company intends to approach the international market is also an inherent subject of organizational ambidexterity.

We also suggest that companies who possess specific characteristics, goals and needs may need to have a manager with specific cognitive characteristics that adapt to the needs of each company.

The empirical/quantitative analysis used in this study is based on a collection of primary source indicators, through a direct survey of students enrolled in the subject unit Business Simulation I of the degree in business science, School of Management and Technology of Polytechnic of Porto.

The present study initially focused on a sample of 52 students, who face significant levels of uncertainty about the future business project. However, given the lack of interest in internationalization, the test was re-applied since it was expected that with the experience

acquired in Business Simulation I, the futures entrepreneurs would show a growing interest in the internationalization of their businesses, and we obtained a sample of 31 students. Nevertheless, the problem persisted: the lack of interest in internationalization. We point out as the main explanation to this problem the fact that we are dealing with a cognitive system sample of Type 2 (rational), which follows the organizational exploitation. These two allied variables lead's the respondents to opt for their development in the domestic market not having in mind the international market, which is considered rational from the point of view of the gradual internationalization theory, being only interested in developing what the company has already conquered.

Still, our study proceeded, allowing us to verify the existence of a connection, verified through statistical analysis between the cognitive system and organizational ambidexterity, and a possible link, verified through graph analysis, between the cognitive system and the organizational ambidexterity on the choice of internationalization standard.

Keywords: Cognitive System; U-Model; International New Venture; Organizational Ambidexterity; Exploration; Exploitation.

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	v
Índice de Conteúdos	vii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Abreviaturas	xi
1. Introdução	1
2. Influência dos aspetos cognitivos na relação entre Sistema Cognitivo, “Organizational Ambidexterity” e Padrão de Internacionalização. Uma revisão de literatura	4
2.1. Definição de conceitos-chave	4
2.1.1. Padrão de Internacionalização	4
2.1.2. Sistema Cognitivo	12
2.1.3. “Organizational Ambidexterity” (“Exploration” e “Exploitation”)	18
2.2. Sistema Cognitivo, “Organizational Ambidexterity” e Padrão de Internacionalização: Hipóteses de investigação	21
2.2.1. O impacto do Sistema Cognitivo no Padrão de Internacionalização	21
2.2.2. O impacto do Sistema Cognitivo na “Organizational Ambidexterity”	23
2.2.3. O impacto da “Organizational Ambidexterity” no Padrão de Internacionalização	25
3. Metodologia	27
3.1. Principais hipóteses e especificação do modelo teórico	27
3.2. Operacionalização das medidas do modelo teórico	28
3.2.1. Variável “target”: Padrão de Internacionalização	28
3.2.2. Variáveis explicativas: Sistema Cognitivo e “Organizational Ambidexterity”.	30
3.2.3. Variáveis de controlo	32
3.3. População alvo e amostra	33
3.4. Instrumento e procedimento de recolha de dados: o inquérito	34
3.5. Ferramentas e métodos estatísticos	34
4. Resultados Empíricos	35

4.1. Recolha de dados 1ª fase	35
4.1.1. Amostra e dados	35
4.1.2. Análise descritiva	35
4.2. Recolha de dados 2ª fase	41
4.2.1. Amostra e dados	41
4.2.2. Análise descritiva	42
4.3. Resultado da análise às variáveis de controlo	44
4.4. Resultado da análise às Hipóteses de investigação	45
4.4.1. Resultados do contraste da Hipótese de investigação 1	45
4.4.2. Resultados do contraste da Hipótese de investigação 2	46
4.4.3. Resultados do contraste da Hipótese de investigação 3	50
4.5. Ligação entre as variáveis principais.....	51
4.5.1. Relação entre o Grau de Internacionalização e as variáveis explicativas.....	54
4.5.2. Relação entre o Sistema Cognitivo e a “ <i>Organizational Ambidexterity</i> ”	55
5. Conclusões, limitações e futuras investigações	60
5.1. Conclusões.....	60
5.2. Limitações	63
5.3. Futuras investigações.....	64
Referências	65
Anexos	76

Índice de Tabelas

Tabela 1: Teorias de internacionalização	5
Tabela 2: U-Model 1977 vs U-Model na atualidade	9
Tabela 3: Os três tipos de <i>International New Ventures</i>	10
Tabela 4: Principais características do Padrão de Internacionalização U-Model e INV.....	12
Tabela 5: Designações do comportamento do raciocínio humano	14
Tabela 6: Intuitivo vs Racional.....	14
Tabela 7: Sistema cognitivo no processo de tomada de decisão	17
Tabela 8: “ <i>Exploration</i> ” e/ou “ <i>Exploitation</i> ”	19
Tabela 9: Caraterísticas comuns entre Sistema Cognitivo e Padrão de Internacionalização	21
Tabela 10: Caraterísticas comuns entre Sistema Cognitivo e os polos da “ <i>Organizational Ambidexterity</i> ”	24
Tabela 11: Caraterísticas comuns entre os polos da “ <i>Organizational Ambidexterity</i> ” e os Padrões de Internacionalização	25
Tabela 12: Padrão de Internacionalização	29
Tabela 13: Cálculo do grau de internacionalização.....	30
Tabela 14: Escala STSS de Novak & Hoffman (2009).....	30
Tabela 15: “ <i>Organizational Ambidexterity</i> ” escala de Lubatkin <i>et al.</i> , (2006).....	31
Tabela 16: Variáveis de controlo.....	32
Tabela 17: Influência da área de interesse no mercado	37
Tabela 18: Autoeficácia empreendedora de Kickul <i>et al.</i> , (2009).....	38
Tabela 19: Sistema Cognitivo na autoeficácia empresarial.....	39
Tabela 20: Influência das variáveis de controlo.....	44
Tabela 21: Variáveis em estudo de H1a	45
Tabela 22: Variáveis em estudo H1b.....	46
Tabela 23: Variáveis em estudo H2a.....	46
Tabela 24: Correlação não paramétrica de <i>Spearman</i> (Tipo 1 e “ <i>Exploration</i> ”)	47
Tabela 25: Normalidade dos resíduos (Tipo 1 e “ <i>Exploration</i> ”)	48
Tabela 26: Variáveis em estudo H2b.....	48
Tabela 27: Correlação não paramétrica de <i>Spearman</i> (Tipo 2 e “ <i>Exploitation</i> ”).....	49
Tabela 28: Normalidade dos resíduos (Tipo 2 e “ <i>Exploitation</i> ”)	50
Tabela 29: Variáveis em estudo H3a.....	50

Tabela 30: Variáveis em estudo H3b.....	51
Tabela 31: Teste às variáveis Padrão de Internacionalização e Sistema Cognitivo	53
Tabela 32: Teste de <i>Mann-Whitney</i>	53
Tabela 33: Correlação entre as variáveis explicativas	57
Tabela 34: Teste de amostras emparelhadas: variáveis explicativas	57
Tabela 35: ANOVA.....	58

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo teórico do estudo.....	28
Figura 2: Mercado de operação	36
Figura 3: Situação profissional dos inquiridos e mercado de atuação pretendido	37
Figura 4: Mercado de operação (2ª fase)	42
Figura 5: Internacionalização do negócio.....	43
Figura 6: Grau de internacionalização na “ <i>Organizational Ambidexterity</i> ”	54
Figura 7: Grau de internacionalização no Sistema Cognitivo	55
Figura 8: Quociente entre intuição/racionalidade e “ <i>exploitation</i> ”/” <i>exploration</i> ”	58
Figura 9: Gráfico P-P normal de regressão resíduos padronizados.....	59

Índice de Abreviaturas

CE – Comissão Europeia

COSME - *Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises*

HB - Heurística e Vieses

H – Hipótese de Investigação

IB – Negócio Internacional

ID – Investimento Direto

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INV – *International New Ventures*

KIBS - *Knowledge Intensive Business Service*

MNE – Multinacionais

N - Número

NDM - Tomada de Decisão Naturalista

OCC- Ordem dos Contabilistas Certificados

RBV - *Resource-Based View*

SE I – Simulação Empresarial I

SE II – Simulação Empresarial II

Sig - Significância

SSTS - *Situation-Specific Thinking Style*

UC – Unidade Curricular

UE – União Europeia

1. Introdução

O termo globalização tem sido amplamente utilizado para descrever o estado atual do mundo (Arnett, 2002). Durante as últimas décadas este fenômeno veio transformar o modo como operam os mercados, o quadro competitivo, veio também trazer uma conexão entre culturas que influenciou o comércio mundial, bem como tem sido um fator de pressão sobre as empresas, impulsionando-as a se expandirem para fora do mercado doméstico, a internacionalizarem-se (Arnett, 2002; Brouthers & Hennat, 2007; Hitt & He, 2008; Nielsen & Nielsen, 2011; Andersen *et al.*, 2014).

Quando as empresas decidem internacionalizar-se pela primeira vez, ou nas suas internacionalizações sucessoras, elas têm em consideração as duas dimensões que compõem este processo: (i) geográfico (escolha do mercado internacional); (ii) e operacional (determinação do modo de entrada) (Vahlne *et al.*, 2011; Papadopoulos *et al.*, 2018). O presente estudo dedica-se apenas ao segundo ponto, tratando o modo de operação das empresas na internacionalização.

O processo de internacionalização pode decorrer de inúmeras formas: através duma simples exportação, até ao estabelecimento de filiais de produção no exterior, estando aqui em causa o comprometimento da empresa com o mercado externo (Calof & Beamish, 1995). Existem vários padrões de internacionalização que demonstram a forma de como as empresas abraçam a internacionalização, contudo, as teorias comportamentais, baseadas nos estudos de Cyert & March (1963) e Aharoni (1966) são deveras interessantes de analisar, uma vez que o que está em causa é o comportamento que a empresa tem aquando o momento de internacionalização, destacando-se uma internacionalização com base no conhecimento (Andersen *et al.*, 2014), sendo de evidenciar o Modelo de Uppsala (U-Model), de Johanson & Wiedersheim-Paul, (1975) e Johanson & Vahlne (1977), que retrata o conhecimento com a aprendizagem da empresa nos diferentes estágios de internacionalização, e as *International New Ventures (INV)/Born Globals* de Oviatt & McDougall (1994) e Knight & Cavusgil (1996), que destaca o conhecimento internacional já adquirido pelo *manager*.

“*Porque as empresas atuam como atuam?*”

(Hambrick & Manson, 1984, pp.193)

Apesar do campo de estudo dos negócios internacionais (ou *international business*) (IB) ser verdadeiramente amplo e investigado por inúmeros autores (Buckley, 2002), a combinação dos IB com a psicologia humana é ainda escassa, particularmente ao nível empírico.

A tomada de decisão do Homem é considerada uma componente vital do comportamento humano (Fellows, 2004), e a internacionalização duma empresa não é mais que uma decisão tomada pelo Homem, o *manager*. Com este seguimento de ideias a pesquisa empírica de IB destacou a necessidade de incorporar os estilos de decisão dos *managers*, o viés e os processos cognitivos globais em modelos técnicos, modos e escolha de localização (Maitland & Sammartino, 2015). Tal como aponta a literatura que suporta este documento, o indivíduo tem influência sobre as decisões tomadas pelas empresas, levando assim para os negócios o modo como pensa, age, aprende, compreende, operando a empresa como um segmento do *manager-empendedor* (Kickul *et al.*, 2009).

Salientamos assim a existência de duas formas de processamento de informação, uma intuitiva e outra racional, possuindo estas características únicas (Dane & Pratt, 2007; Kickul *et al.*, 2009).

“*Como as empresas podem mudar os termos do trade-off eficiência-flexibilidade?*”

(Adler *et al.*, 1999, pp.43)

Já no campo do modo de atuação da empresa com o mercado nacional e/ou internacional é de destacar a importância do *trade-off* entre eficiência e flexibilidade. A proposta de March (1991) retrata este fenómeno através da “*organizational ambidexterity*” que considera duas formas distintas de aprendizagem - “*exploration*” e/ ou “*exploitation*” -, entre as quais as empresas dividem a atenção e recursos, e afeta a forma como o *manager-empendedor* aborda o mercado internacional (March, 1991; Adler *et al.*, 1999; He & Wong, 2004).

Os temas no qual se debruça o nosso estudo aparentemente, apesar de distintos, apresentam um tema de ligação: o IB. Porém decidimos ligar estes temas duma diferente forma, verificar se existe uma conexão direta entre eles. O estudo tem por objetivo a análise dos temas da seguinte forma, primeiro pretende-se verificar qual padrão de internacionalização (U-Model ou INV) é mais provável ser escolhido por cada sistema cognitivo (racional ou intuitivo), uma vez que detetamos evidências na literatura que demonstram uma possível ligação entre o U-Model e a racionalidade do *manager-empendedor*, bem como uma

ligação entre as INV e a intuição (e.g. Maitland & Sammartino, 2015; González-Loureiro & Vlačić, 2016 e Vlačić & González-Loureiro, 2016). Seguidamente constatar se existe uma ligação entre o sistema cognitivo e a escolha de um dos extremos da “*organizational ambidexterity*” (“*exploration*” ou “*exploitation*”), e tal como aconteceu com o tema anteriormente descrito verificamos que a literatura apresenta possíveis ligações entre os temas, isto é, indivíduos com sistema cognitivo racional têm tendência a optar por uma “*exploitation*” organizacional e indivíduos intuitivos têm uma maior tendência a optar pela “*exploration*” organizacional (e.g. Visser *et al.*, 2011). E por fim, verificar se pode existir uma ligação entre a escolha do padrão de internacionalização com um dos extremos da “*organizational ambidexterity*”, mais concretamente na literatura verifica-se uma ligação entre o U-Model com a “*exploitation*” e as INV com a “*exploration*” (e.g. Zhou *et al.*, 2010; Forsgren, 2016).

No presente estudo, consideramos apenas empresas em fase de constituição – designadas por “novas empresas”–, uma vez que queremos analisar o comportamento internacionalizador antes do início da própria atividade da empresa, ou seja, pretendemos analisar as suas decisões iniciais.

De modo a verificar a veracidade destes factos, em complemento dum revisão de literatura, o estudo será suportado por uma investigação empírica. Para esta investigação desenvolvemos três hipóteses de investigação (Hs) onde cada uma retrata os objetivos do estudo. Para o estudo das Hs reunimos num inquérito escalas já desenvolvidas e estudadas por outros autores (e.g. Lubatkin *et al.*, 2006 e Novak & Hoffman, 2009), adaptando às necessidades do nosso estudo.

Exposto o trabalho que pretendemos desenvolver, este estudo encontra-se dividido em secções. A primeira dedica-se à introdução e ao propósito do estudo. A segunda dedica-se à revisão de literatura, onde desenvolvemos os temas em análise, bem como a forma como verificamos a existência dum ligação entre os temas (desenvolvimento das Hs). A terceira compreende a metodologia do estudo, isto é, toda a envolvente que possibilita o nosso estudo empírico (e.g. variáveis do estudo, população alvo, inquérito e métodos estatísticos). A quarta é inteiramente dedicada ao estudo empírico. Finalmente apresentamos as conclusões, limitações ao estudo e futuras investigações a desenvolver sobre o tema.

2. Influência dos aspetos cognitivos na relação entre Sistema Cognitivo, “Organizational Ambidexterity” e Padrão de Internacionalização. Uma revisão de literatura

2.1. Definição de conceitos-chave

2.1.1. Padrão de Internacionalização

Na última década, os processos de globalização vieram transformar o quadro competitivo e a estrutura das oportunidades de negócio, levando ao aumento da pressão sobre os gestores para expandirem as suas atividades e mercados de atuação (Levy, 2005; Bingham, 2009; Nielsen & Nielsen, 2011). A internacionalização pode ser definida como um “*processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) aos ambientes internacionais*” (Calof & Beamish, 1995, pp.116)

O modo como a empresa aborda o mercado internacional determina o seu futuro internacional (Brouthers & Hennat, 2007). Na base das diferentes abordagens, padrões de internacionalização, estão as teorias de internacionalização desenvolvidas pela literatura, que podem ser segmentadas em três grandes grupos (cf., Tabela 1): teorias económicas, teorias comportamentais e teorias estratégicas.

Não obstante de existirem várias teorias de internacionalização que abordam os vários padrões de internacionalização, no presente estudo colocamos a ênfase nas teorias comportamentais U-Model e INV, uma vez que entendemos que os padrões de internacionalização são essencialmente resultado do comportamento dos *managers-empresendedores*.

O U-Model durante quase quatro décadas foi a explicação dominante de como as empresas desenvolvem e aprofundam a sua expansão internacional (Dow *et al.*, 2018) e com o desabrochar da globalização, o termo “global” ganhou força nos negócios e na literatura, possibilitando o surgimento de fenómenos como as INV (Vahlne *et al.*, 2011).

Tabela 1: Teorias de internacionalização

Grupo de teorias	Teorias	Breve descrição	Estudos iniciais
Teorias Económicas	Teoria do Poder de Mercado	A empresa procura o mercado estrangeiro após a exploração das suas vantagens no mercado interno, sendo a internacionalização apenas levada a cabo porque a empresa possui vantagens competitivas sobre os concorrentes.	Hymer (1976)
	Teoria dos Custos de Transação	Quando chega o momento da empresa fazer Investimento Direto Estrangeiro (IDE) esta tem em ponderação duas situações: (i) internacionalizar com os próprios agentes; ou (ii) internacionalizar usando agentes externos. Sendo a unidade de análise a transação, o objetivo da internacionalização é a minimização dos custos inerentes às transações em mercados internacionais.	Williamson (1975); Anderson & Gatignon (1986)
	Teoria da Internalização	Segundo Buckley & Casson (1998), a empresa internaliza as operações internacionais até ao ponto em que o custo associado à realização das operações internamente iguale o seu benefício. Para internacionalizar as operações internacionais, as empresas podem criar subsidiárias internacionais se o custo percebido for menor que subcontratar as operações no país destino	Buckley & Casson (1976)
	Paradigma Eclético	Tem em consideração: (i) as vantagens económicas para decidir a atuação da empresa no mercado internacional; (ii) o custo económico não sendo o único fator na decisão da internacionalização. Tenta explicar as razões que levam as empresas a produzir em mercados internacionais com base em três vantagens principais: (i) propriedade; (ii) localização; (iii) internalização.	Dunning (1988)
Teorias Comportamentais	U-Model	A internacionalização ocorre através de um movimento gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir da aprendizagem resultante da experiência e conhecimento adquiridos.	Johanson & Wiedersheim-Paul (1975); Johanson & Vahlne (1977)
	Teoria das Redes	O processo de internacionalização tanto pode ser inter como intra-organizacional. A rede de negócio surge por meio das relações que a empresa tem com seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo. Podem potencializar a capacidade competitiva das empresas num contexto de internacionalização.	Brass <i>et al.</i> (2004),
	INV ^o "Born Global"	Pode ser definido como uma organização internacional que, desde a sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e venda de produtos em vários países.	Oviatt & McDougall (1994) e Knight & Cavusgil (1996)

Tabela 1: Teorias de internacionalização (cont.)

Grupo de teorias	Teorias	Breve descrição	Estudos iniciais
Teorias Estratégicas	<i>Resource-Based View (RBV)</i>	Vantagem competitiva sustentada, que deriva dos recursos e capacidades que a empresa controla que são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Esses recursos e capacidades podem ser vistos como conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis, que incluem as capacidades de gestão da empresa, e também os seus processos e rotinas organizacionais e informações e conhecimentos que ela controla.	Wernerfelt (1984) e Barney (1991)
	<i>Marketing Internacional</i>	O <i>marketing</i> internacional é o processo de levar para o exterior o produto bem-sucedido no mercado doméstico, a partir de uma elevada percepção de culturas e ambientes de marketing, adaptação de produtos e de técnicas de produção às necessidades específicas de cada mercado. O <i>marketing internacional</i> rege-se pelos mesmos princípios e tem os mesmos objetivos do marketing local, porém é necessário o conhecimento de conceitos e culturas locais.	Jain (1989)

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados.

O U-Model é o resultado dos estudos desenvolvidos pelos autores Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977), na Uppsala *Universitet* (Suécia). Trata-se de uma abordagem comportamental da internacionalização, (Johanson & Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), onde através da análise do comportamento de quatro empresas suecas, constataram que as empresas inicialmente desenvolvem a sua atividade no mercado doméstico e, posteriormente, as atividades internacionais surgem sob forma do acaso, onde a empresa é empurrada para a internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Autio *et al.*, 2000).

De acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), a falta de conhecimentos e de recursos são os principais obstáculos à internacionalização, sendo reduzidos à medida que a empresa adquire experiência no mercado internacional. O estudo assenta sobre o pressuposto de que a internacionalização é um processo que ocorre gradualmente, existindo quatro estágios de internacionalização: (i) exportações não regulares; (ii) exportações através de representantes independentes (agentes); (iii) estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior; (iv) estabelecimento de produção/fabricação no estrangeiro (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990). Em suma, as empresas internacionalizam-se inicialmente para países vizinhos, ou para mercados similares ao doméstico, com reduzida distância psicológica¹ e há medida que o conhecimento aumenta, aumenta a distância psicológica dos mercados (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1990; Johanson & Vahlne, 2003).

A aprendizagem adquirida no processo gradual de internacionalização possibilita que as empresas posteriormente usem modos de entrada de carácter superior, o que confere às empresas novos conhecimentos (Zahra, 2005). Além da internacionalização gradual que considera os quatro estágios anteriormente referidos, este modelo considera que a integração, o conhecimento e compromisso com o mercado (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990) são fatores fundamentais que asseguram um processo de internacionalização evolutivo e cíclico (Moen & Servais, 2002).

¹ Por distância psicológica entende-se todos os “*fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informação entre empresas e mercado*” (Johanson & Vahlne, 1977, pp.24), como por exemplo, diferenças linguísticas, cultural, nos sistemas políticos, no nível de educação, ou até mesmo o nível de desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977; Andersen, 1993; O’Grady & Lane, 1996).

No que se refere ao papel do *manager*-empreendedor no padrão de internacionalização, é de ressaltar que o U-Model não tem em consideração o estilo de decisão do *manager* (Johanson & Vahlne, 1977). Segundo esta perspectiva, as empresas apresentam uma aversão ao risco em que as empresas puramente domésticas não têm conhecimento do mercado internacional devido à ausência de experiência nesse mercado, dando passos graduais para reduzir a incerteza e o risco associado a essa carência (Figueira de Lemos *et al.*, 2011).

Apesar do U-Model ao longo dos anos ter atraído críticas de diversos autores, justificado em grande medida pela falta de adaptação à atualidade dado que o modelo foi inspirado pelos padrões de internacionalização e na literatura dominante da época (Barkema & Drogendijk, 2007; Dow *et al.*, 2018).

Contudo, este modelo tem sido considerado como base para estudo dos processos de internacionalização (Forsgren, 2016), tal facto, apesar das críticas deve-se, essencialmente, à tentativa de atualização do modelo às novas realidades (cf., Tabela 2). Como consequência, Johanson & Vahlne têm desenvolvido trabalhos científicos desde a década de 2000 a justificar e a atualizar o modelo, dado que, tal como referem os criadores “*Muito mudou desde que o nosso modelo do processo de internacionalização de empresas foi publicado*” (Johanson & Vahlne, 2009, pp.1411). Os autores ainda demonstram nos seus trabalhos recentes que o Modelo de 1977 não retrata em situação alguma que a internacionalização não possa ser um processo rápido, dado este fenómeno ser observado (Johanson & Vahlne, 2009).

Atualmente, o modelo tem em consideração as redes², onde a partilha entre os atores das redes não envolve apenas as trocas de produtos e serviços (trocas comerciais), como também se trata duma partilha de conhecimento e informação, parte fundamental das bases do U-Model (Vahlne & Johanson, 2013).

Portanto, destaca-se o facto do modelo atual, além das trocas comerciais, considerar a partilha de conhecimento e informação entre os vários atores das redes como parte fundamental das bases do U-Model (Vahlne & Johanson, 2013).

² Entende-se como rede o conjunto de nós (indivíduos, unidades de trabalho ou organizações) e o conjunto de laços que representa uma relação ou falta de relação entre os nós. As relações em rede são o resultado de colaborações estratégicas, fluxos de informação (comunicação), afeto (amizade), bens e serviços (fluxos de trabalho), influência, e sobreposição de membros de grupos como conselhos de administração (Brass *et al.*, 2004).

Tabela 2: U-Model 1977 vs U-Model na atualidade

Fatores	U-Model 1977	U-Model na atualidade
Conhecimento	Fundamental para o processo de internacionalização, sendo considerado um recurso, sendo mais necessário na atualidade do que se pensava em 1977.	
Compromisso	Apenas duma das partes.	Para que a internacionalização seja de sucesso é fundamental o compromisso mútuo.
Confiança	n.a	Modelo original não incluí qualquer relação afetiva/ emocional, contudo a confiança tem um papel crucial no desenvolvimento de relações.
Experiência	Permite que as empresas avaliem as oportunidades de negócio, e por vezes reduzir a incerteza associada ao compromisso com mercados externos.	
Oportunidades	n.a	Maior destaque do que em 1977.
Cadeia de estabelecimento	Ideia na qual se baseia o modelo.	Diminuição da validade da cadeia de estabelecimento.
Distância psicológica	A reduzida distância psicológica facilita no estabelecimento de relações.	O impacto da distância psicológica pode não ser direto, contudo ocorre de forma indireta.
Redes	n.a	Atualização do modelo, onde as empresas não trocam apenas produtos e serviços, como também trocam conhecimento e informação.
Internacionalização	Gradual.	Empresas maiores podem adotar passos maiores no processo de internacionalização.

Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977); Johanson & Vahlne (2003); Johanson & Vahlne (2009); Vahlne & Johanson (2013); Papadopoulos *et al.*, (2018)

No final da década de 1980, no despertar da globalização, observou-se um novo fenómeno nunca antes visto: empresas recém-criadas aventurarem-se no mercado internacional (Oviatt & McDougall, 1994; Autio *et al.*, 2000; Shrader *et al.*, 2000; Han & Celly, 2008; Vahlne *et al.*, 2011). Este acontecimento deve-se essencialmente à melhoria nas redes globais de telecomunicações e transportes, e às alterações das condições de mercados, com a liberalização do comércio global, o que possibilitou o aparecimento de empresas que encaram o mercado global como principal foco (Fan & Phan, 2007; Papadopoulos *et al.*, 2018).

Esta temática despertou o interesse de vários estudiosos, destacando-se Oviatt & McDougall (1994) e Knight & Cavusgil (1996), pelo facto de, ao mesmo fenómeno atribuírem nomenclaturas diferentes. Oviatt e McDougall denominam estas novas empresas como INV, definindo-as “*como uma organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagens competitivas significativas com o uso de recursos e venda de outputs em vários países*” (Oviatt & McDougall, 1994, pp.49). Por sua vez, Knight e Cavusgil, denominam estas empresas como “*Born Global*”, definindo-as “*como*

organizações empresariais que, desde ou próximo da sua criação, procuraram desempenho internacional superior, desde a aplicação de recursos baseados no conhecimento até à venda de outputs em vários países” (Knight & Cavusgil, 2004, pp.124). Decorrente da análise da literatura, é consensual que as empresas sejam consideradas INV/”Born Global” quando se tornam internacionais via exportações, ou outro modo de entrada, nos seus primeiros três anos de atividade (Acedo & Jones, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Zhou *et al.*, 2010).

Existem três tipos de INV (cf., Tabela 3): (i) *start-ups* de exportação/importação; (ii) *new international market makers*: comerciantes multinacionais, *start-ups* focadas geograficamente; (iii) e *start-ups* globais (Oviatt & McDougall, 1994; Zahra, 2005). A identificação destes três tipos baseia-se em duas dimensões, a coordenação das atividades da cadeia de valor e o número de países envolvidos (Zahra, 2005).

Tabela 3: Os três tipos de *International New Ventures*

Tipos de INV	Descrição
<i>New International Market Makers</i>	<ul style="list-style-type: none"> – O lucro ocorre da movimentação de mercadorias entre mercados. – O ID é normalmente mantido no mínimo. – A vantagem de localização de INV reside na sua capacidade de descobrir desequilíbrios de recursos entre países e na criação de mercado anteriormente inexistentes. – A vantagem competitiva sustentada depende: (i) da habilidade para detetar e criar oportunidades; (ii) do conhecimento; e (iii) da capacidade para criar e/ou manter uma rede fiel de parceiros de negócios. – <i>New International Market Makers</i> podem ser: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Start-ups</i> de exportação/importação concentram-se em países com os quais o empreendedor está familiarizado. – Os comerciantes multinacionais concentram-se em vários países e estão constantemente à procura de oportunidades de negócio, onde as suas redes são estabelecidas e/ou configuradas rapidamente.
<i>Start-ups focadas geograficamente</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Obtêm vantagens atendendo às necessidades especializadas de determinados países e/ou região geográfica. – Diferem das multinacionais (MNE) que estão geograficamente restritas à localização da necessidade especializada. – A vantagem competitiva é encontrada na coordenação de várias atividades da cadeia de valor, como desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e produção. – A coordenação bem-sucedida pode ser inimitável porque é socialmente complexa ou envolve conhecimento tácito. Essa vantagem pode ser ainda mais protegida por uma rede estreita e exclusiva de alianças na área geográfica atendida.

Tabela 3: Os três tipos de *International New Ventures* (cont.)

	Tipos de INV	Descrição
Start-ups globais		<ul style="list-style-type: none"> – Obtém vantagem competitiva significativa da coordenação extensiva entre várias atividades organizacionais, cujas localizações são geograficamente ilimitadas. – Não respondem apenas a mercados globalizantes, mas também atuam proactivamente na oportunidade de adquirir recursos e vender produtos em qualquer parte do mundo que tenham o maior valor. – Mais difíceis de desenvolver, porque requerem habilidades em coordenação geográfica e coordenação de atividades. – Têm vantagens competitivas mais sustentáveis devido a uma combinação de inimitabilidade historicamente única, causalmente ambígua e socialmente complexa com alianças de rede próximas em vários países.

Fonte: Adaptado de Oviatt & McDougall (1994).

Contrariamente ao defendido pelo U-Model, o modelo defendido pelas INV considera importante o papel desempenhado pelo *manager*-empreendedor, uma vez que, este possui habilidades e conhecimentos que permitem às empresas dar um salto precoce no comércio internacional, e explorarem oportunidades nos mercado que outros não veem (Oviatt & McDougall, 1994; Autio *et al.*, 2000; Shrader *et al.*, 2000; Zahra, 2005; Acedo & Jones, 2007; Aspelund *et al.*, 2007; Fan & Phan, 2007; Zhou *et al.*, 2010; Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2011).

É notório que estas aptidões dos gestores surgem quando já possuem experiências internacionais e conhecem o funcionamento do mercado internacional (Zahra, 2005), caracterizando-se por deterem uma mentalidade global³ (Reuber & Fischer, 1997; Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2011). Finalmente, é possível que este comportamento das INV seja necessário para competir com sucesso em indústrias globais, especialmente em *high-tech* e em organizações com operações intensivas em conhecimento (KIBS: *Knowledge Intensive Business Service*) (Rialp *et al.*, 2005). Porém, as INV não são um fenómeno exclusivo desses setores, já que recentemente, vários autores (e.g. Jensen *et al.*, 2017; Puig *et al.*, 2018) desenvolveram estudos que comprovam que é comum também na indústria tradicional.

Perante o exposto, podemos referir que as INV vieram demonstrar que o U-Model se encontrava desatualizado, dado que, as condições do mercado alteraram ou, pelo menos, o U-Model não é de fácil aplicação em algumas indústrias de carácter global (e.g. *high-tech* e

³ Por mentalidade global entende-se o comportamento proactivo e o compromisso do gestor, para uma visão internacional, e detetar oportunidades de empreendedorismo internacional (Nummela *et al.*, 2004, citado em Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2011).

KIBS). Tal constatação, justifica-se pelos seguintes motivos: (i) atualmente existe uma maior integração internacional entre mercados; (ii) ocorre um aumento da capacidade das empresas em coordenar as atividades transfronteiriças; (iii) a experiência internacional do *manager*-empreendedor permite que as empresas adquiram rapidamente o conhecimento dos mercados; e (iv) as empresas tornaram-se mais qualificadas a aplicar mecanismos de gestão alternativos (Autio, 2005).

Apesar dos referidos padrões de internacionalização evidenciarem diferenças significativas (cf., Tabela 4), o U-Model e INV partilham o facto dos seus *managers*-empreendedores estarem expostos a riscos consideráveis na medida em que perseguem as oportunidades que vão surgindo no mercado internacional (Zahra *et al.*, 2005).

Tabela 4: Principais características do Padrão de Internacionalização U-Model e INV

U-Model	INV
Desenvolvido na década de 70	Desenvolvido na década de 80, após o “boom” da globalização
Foco no mercado nacional, podendo surgir a oportunidade de internacionalização	Foco na internacionalização desde a sua criação
Internacionalização gradual	Internacionalização rápida
Aversão ao risco	Aceitação da incerteza
Focado no que já conhece	Flexível
Não tem em consideração o estilo de decisão do <i>manager</i>	Capacidades do <i>manager</i> podem ser determinantes no sucesso da empresa no mercado internacional
Conhecimento gradual da empresa através da exploração	Conhecimentos da equipa de gestão

Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977); Oviatt & McDougall (1994); Johanson & Vahlne (2003); Zahra (2005); Johanson & Vahlne (2009); Vahlne & Johanson (2013).

2.1.2. Sistema Cognitivo

A teoria do duplo processamento de informação considera dois tipos distintos de raciocínio e surge das teorias empíricas da Psicologia Humana (Epstein, 1994; Evans, 2003; Evans, 2008; Kickul *et al.*, 2009; Frankish, 2010), fundamentadas em parte nos estudos do Premio Nobel Daniel Kahneman (e.g. Kahneman 2003; Kahneman, 2011).

A referida teoria estabelece que existem dois processos de raciocínio, intuitivo e racional, que são usados pelo homem no processo de tomada de decisão (Evans, 2003; Fletcher *et al.*, 2011; Evans & Stanovich, 2013; Phillips *et al.*, 2016; Sheldon, 2018).

Os dois processos de raciocínio possuem características distintas (Kokis *et al.*, 2002). Apesar do processo racional ser comumente considerado como válido e ótimo em qualquer situação, recentes investigações consideram que o processo intuitivo pode ser idealmente usado em situações complexas de tomada de decisão (Dijksterhuis *et al.*, 2006).

Quando um indivíduo tende a usar o seu lado mais intuitivo tem tendência para aprender com a experiência, usando em novas situações o conhecimento anteriormente adquirido de forma inconsciente, automática e emocional. Já os indivíduos que tendem a ser racionais adquirem informação de forma deliberada, operando num nível consciente, intencional e analítico, sendo que quando querem desenvolver alguma ideia necessitam de recorrer a análises atentas (Dane & Pratt, 2007; Kickul *et al.*, 2009; Phillips *et al.*, 2016).

Adicionalmente, existem dois campos de estudo que diferenciam a intuição no processo de tomada de decisão: heurística e vieses (HB) e a tomada de decisão naturalista (NDM) (Kahneman & Klein, 2009; González-Loureiro & Vlačić, 2016). A primeira tem em consideração a intuição que surge da simplificação heurística, e não de intuição resultante de experiências passadas, sendo mais propensa ao insucesso. A segunda, considera uma intuição associada a experiências anteriormente adquiridas e às suas habilidades enquanto “especialista”⁴ (Kahneman & Klein, 2009).

Para além destas duas formas de processamento de informação, existem autores (e.g. Agor 1984, 1989, Kozhevnikov, 2007) que afirmam a existência duma terceira forma que combina a intuição com a análise, considerando as duas de formas de processamento de forma intercambiável conforme exigem as situações (Evans, 2003; Kozhevnikov, 2007; Fletcher *et al.*, 2011; Evans & Stanovich, 2013; Phillips *et al.*, 2016).

Podemos considerar o cérebro humano como palco de atuação destas duas formas de raciocínio - intuitiva e/ou analítica (Kozhevnikov, 2007). Para descrever o comportamento de raciocínio do homem, diversos autores atribuem nomenclaturas variadas (cf., Tabela 5).

⁴ “Especialistas são aqueles que foram reconhecidos em sua profissão como tendo habilidades necessárias para atuar ao mais alto nível” (Shanteau, 1992, pp. 255).

Tabela 5: Designações do comportamento do raciocínio humano

Nomenclaturas	Breve descrição	Estudo
Sistema 1	Caracterizado como automático, inconsciente e relativamente pouco exigente. Unindo, deste modo, as propriedades de automaticidade e processamento heurístico.	Stanovich & West (2000)
Sistema 2	Une várias características associadas ao processamento controlado. Engloba processos de inteligência analítica, que tradicionalmente têm sido estudados por teóricos que tentam descobrir os componentes subjacentes à inteligência.	
Sistema-X	Nomeado de x pela “ <i>reflexion</i> ”. Integra espontaneamente, e muitas vezes inconscientemente os objetivos atuais, contextos, percepções e cognição ativada em um todo coerente que orienta o fluxo de consciência e comportamento atual.	Lieberman (2003)
Sistema-C	Nomeado de c pela “ <i>reflection</i> ”. É recrutado quando o Sistema-X falha aquando a criação de <i>outputs</i> coerentes provenientes das diferentes fontes de <i>input</i> .	
Tipo 1	Não requer memória de trabalho, autónomo.	Evans & Stanovich (2013)
Tipo 2	Requer memória de trabalho. Dissociação cognitiva; simulação mental.	

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados.

Evans & Stanovich (2013) consideram a terminologia Tipo 1 (intuitivo) e Tipo 2 (racional), uma vez que, segundo os autores “*Estes termos indicam formas de processamento qualitativamente distintas, mas permitem que múltiplos sistemas cognitivos ou neurais possam subjazê-los*” (Evans & Stanovich, 2013, pp.226). Assim, cada forma de raciocínio engloba diferentes conjuntos de sistemas do cérebro e, o uso da terminologia “sistema” pode levar-nos a pensar que se trata apenas de um sistema cerebral e não de todo o seu conjunto (Stanovich *et al.*, 2011; Evans & Stanovich, 2013).

No que concerne às características elencadas na literatura, foi possível verificar treze características inerente ao processamento intuitivo (cf., Tabela 6): inconsciente; automático; emocional; baseado na experiência; pouco exigente; processamento heurístico; confiança; não lógico; rápido; modo padrão; sistema 1; sistema-X e Tipo 1.

Tabela 6: Intuitivo vs Racional

Tipos de raciocínio	Características	Estudos
Intuitivo	Inconsciente; emocional; experiência	Epstein <i>et al.</i> , (1996); Dane & Pratt (2007); Kozhevnikov (2007); Kickul <i>et al.</i> , (2009); Kahneman & Klein (2009); Fletcher <i>et al.</i> , (2011); Phillips <i>et al.</i> , (2016)
	Pouco exigente; processamento heurístico	Stanovich & West (2000)
	Confiança	Leybourne & Sadler-Smith (2006)

Tabela 6: Intuitivo vs Racional (cont.)

Tipos de raciocínio	Características	Estudos
Intuitivo	Não lógico	Simon (1987)
	Rápido	Phillips <i>et al.</i> , (2016)
	Sistema 1	Stanovich & West (2000)
	Sistema-X	Lieberman (2003)
	Modo padrão	Fletcher <i>et al.</i> , (2011)
	Tipo 1	Evans & Stanovich, (2013)
Racional	Consciente; intencional; analítico; análises atentas	Epstein <i>et al.</i> , (1996); Dane & Pratt, (2007); Kozhevnikov (2007); Kickul <i>et al.</i> , (2009); Kahneman & Klein, (2009); Fletcher <i>et al.</i> , (2011); Phillips <i>et al.</i> , (2016)
	processamento controlado; processos de inteligência analítica; sistema 2	Stanovich & West (2000)
	Lógico	Simon (1987)
	Lento	Phillips <i>et al.</i> , (2016)
	Requer memória de trabalho	Evans (2003); Evans & Stanovich (2013); Phillips <i>et al.</i> , (2016)
	Sistema-C	Lieberman (2003)
	Tipo 2	Evans & Stanovich, (2013)

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados.

Evans & Stanovich (2013) definem como característica distensora do Tipo 1 (intuitivo) a sua autonomia. A execução dos processamentos de Tipo 1 (intuitivo) torna-se obrigatória quando os estímulos que o desencadeiam são encontrados, não dependendo de sistemas de controlo (Evans 2010; Stanovich *et al.*, 2011; Stanovich & Toplak, 2012; Evans & Stanovich, 2013). De acordo com Stanovich *et al.* (2011) e Stanovich & Toplak (2012) o processamento de Tipo 1 (intuitivo) engloba processos de aprendizagem e condicionamentos inconscientes, enquanto Evans (2010) caracteriza-o como sendo rápido, intuitivo e de alta capacidade tendo o poder de controlar o comportamento de forma direta. Adicionalmente, a literatura aponta que os comportamentos de Tipo 1 (intuitivo) podem ser anulados pelo Tipo 2 (racional), justificado pela interrupção dos processamentos de Tipo 1 (intuitivo) e supressão das tendências de resposta (Stanovich & Toplak, 2012).

No que respeita ao processamento racional, são destacadas as seguintes características (cf., Tabela 6): consciente; intencional; analítico; análises atentas; processamento controlado;

processos de inteligência analítica; sistema 2; lógico; lento; requer memória de trabalho; sistema-C e tipo 2.

Ainda relativamente ao sistema cognitivo do indivíduo, este é apontado pela literatura como um mecanismo de compreensão do comportamento humano (Barbosa *et al.*, 2008; Kickul *et al.*, 2009), apresentando-se como um fator influenciador da forma como compreende, processa e toma decisões (Barbosa *et al.*, 2007). Na mesma linha de pensamento, o estudo de Kickul *et al.*, (2009) apresenta o sistema cognitivo como responsável pela forma como o *manager* aprende, recolhe e armazena a informação para posteriormente tomar decisões. Neste seguimento, têm sido inúmeros os estudos que cada vez mais dão foco aos aspetos cognitivos como fator explicador do processo de tomada de decisão em ambiente empresarial (Akinci & Sadler-Smith, 2012; González-Loureiro & Vlačić, 2016).

Durante várias décadas, e ainda no final da década de 90 a literatura apontava que somente os mais corajosos e clarividentes reconheciam a utilidade da intuição nos negócios (Hodgkinson *et al.*, 2009). Atualmente, a literatura reconhece que perante ambientes de decisão complexos, incertos e rápidos, onde a informação disponível é limitada ou indisponível, o processo de tomada de decisão racional pode estar em causa (Hensman & Sadler-Smith, 2011), justificando o interesse em perceber qual o impacto da intuição na gestão (González-Loureiro & Vlačić, 2016).

A literatura que versa sobre esta problemática tem gerado alguma controvérsia entre os estudiosos, sendo evidente a divergência sobre qual o sistema cognitivo mais eficaz no processo de tomada de decisão. Tomando como exemplos os estudos apresentados na Tabela 7, é visível a não concordância entre os autores sobre qual o sistema cognitivo mais eficaz para o processo de decisão, dado que uns indicam que a intuição fornece ao *manager* uma capacidade rápida de decisão em ambientes de alta pressão, bem como é ideal em ambientes de pouca informação conhecida, como também apontam a análise como forma de obter resultados mais certos e sem erros.

Tabela 7: Sistema Cognitivo no processo de tomada de decisão

Estudo	Breve descrição
Simon (1987)	Os gestores “especialistas” têm armazenado uma grande quantidade de conhecimento obtido através de experiências passadas. Gestores experientes geralmente chegam a diagnósticos e soluções de problemas de forma rápida e intuitiva, sem terem consciência de como alcançaram o resultado. Contudo, perante problemas mais complexos os gestores devem aliar a sua capacidade de intuição com a racionalidade para obterem resultados mais favoráveis. Gestores experientes improvisam mais do que aqueles com menos experiência.
Hoch (1988)	A intuição dos <i>managers</i> já não é tao precisa, sendo as tomadas de decisão dos <i>managers</i> “especialistas” não mais superior às tomadas de decisões dos <i>managers</i> “novatos”, uma vez que estes últimos são mais cautelosos e têm em consideração o seu lado mais racional em detrimento da sua intuição. Porém todas as decisões têm um pouco de intuição.
Blattberg & Hoch (1990)	A pesquisa da cognição sugere que “especialistas”, que possuem conhecimento altamente organizado, têm ferramentas para um desempenho rápido e preciso, porém, nem sempre fazem as escolhas mais acertadas. Neste seguimento, os “novatos” dado usarem um pensamento mais racional, apresentam menos erros nas suas escolhas.
Hayward & Preston (1999)	Os modelos racionais lineares não são eficazes para empresas que operam sob pressão e crescente ambiguidade.
Leybourne & Sadler-Smith (2006)	A intuição tem adquirido um papel crescente na gestão, como forma de superar os limites da racionalidade em situações vagamente estruturadas. A intuição associada à improvisação são ferramentas essenciais para a gestão.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados.

Se por um lado, a pesquisa da cognição sugere que os “especialistas” que possuem conhecimento altamente organizado têm ferramentas para um desempenho rápido e preciso e, por isso, apresentam menos erros nas suas escolhas (Blattberg & Hoch, 1990), por outro, os modelos racionais lineares são considerados ineficazes para empresas que operam sob pressão e crescente ambiguidade (Hayward & Preston, 1999). Neste âmbito, a intuição tem adquirido um papel crescente na gestão, como forma de superar os limites da racionalidade em situações vagamente estruturadas, onde a intuição associada à improvisação são ferramentas essenciais para a gestão (Leybourne & Sadler-Smith, 2006). Perante o exposto, são vários os contributos que defendem que os gestores nas suas tomadas de decisão devem aliar a sua capacidade de intuição com a racionalidade para obterem resultados mais favoráveis (e.g. Simon, 1987; Hoch, 1988; Aharoni *et al.*, 2011; Acedo & Galán, 2011; Bruneel & De Cock, 2016; Paul *et al.*, 2017).

2.1.3. “Organizational Ambidexterity” (“Exploration” e “Exploitation”)

A crescente competitividade dos mercados exige, por parte das empresas, uma atitude proativa no que se refere à satisfação das necessidades dos seus clientes (Martini *et al.*, 2013). No entanto, as empresas respondem às mudanças de forma diversa, enquanto umas decidem ajustar-se às novas situações de imediato, outras são mais hesitantes e mudam através de um processo evolutivo (O’Reilly III & Tushman, 2008).

Vários autores (e.g., Gupta *et al.*, 2006; O’Reilly III & Tushman, 2008; Lavie *et al.*, 2010; Martini *et al.*, 2013) desenvolveram estudos onde consideraram que as empresas podem encarar a adaptação organizacional sob duas orientações: “*exploration*” e/ou “*exploitation*”. A orientação “*explorative*” representa os processos que a empresa usa para ampliar e aprofundar os seus recursos⁵ de forma a obter sucesso a longo prazo, conduzindo o desenvolvimento de novos produtos e/ou a procura de novos mercados, representando uma manifestação de aprendizagem organizacional. A orientação “*exploitative*” representa a capacidade da empresa promover a utilização estratégica e o aumento do valor dos ativos já existentes, onde as empresas têm como objetivo responder às condições ambientais atuais, adaptando as tecnologias já existentes e focando-se nos clientes atuais recorrendo à eficiência operacional da empresa, ou seja, considera a aplicação do conhecimento já existente (Auh & Menguc, 2005; Gupta *et al.*, 2006; Lubatkin *et al.*, 2006; Mom *et al.*, 2007; Barkema & Drogendijk, 2007; Greve, 2007; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2008; Andriopoulos & Lewis, 2009; Prange & Verdier, 2011; Hsu, *et al.* 2013; Voss & Voss, 2012).

No que respeita às atividades de “*exploration*”, é possível elencar um conjunto de características (cf., Tabela 8): adaptação rápida; experimentação; flexibilidade; inovação; sucesso a longo prazo; desenvolvimento de novos produtos; procura de novos mercados; aceitação da incerteza.

Relativamente às características das atividades de “*exploitation*”, a literatura da área destaca as seguintes (cf., Tabela 8): adaptação gradual; controlo; certeza; redução do risco; adaptação dos recursos já existentes; foco nos clientes atuais; opta pelo que já conhece.

⁵Os recursos da empresa “*incluí todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das empresas, informação, conhecimento, etc. controlados pela empresa que possibilitam que a empresa possa desenvolver e implementar estratégias eficientes e eficazes*” (Daft, 1983 citado em Barney, 1991, pp.101).

Tabela 8: “Exploration” e/ou “Exploitation”

Adaptação organizacional	Características	Estudos
“Exploration”	Adaptação rápida	O’Reilly III & Tushman (2008)
	Experimentação	Prange & Verdier (2011)
	Flexibilidade	
	Inovação	Prange & Verdier (2011)
	Sucesso a longo prazo	Gupta <i>et al.</i> , (2006); Lubatkin <i>et al.</i> , (2006); Mom <i>et al.</i> , (2007); Barkema & Drogendijk (2007); Greve (2007); Prange & Verdier (2011); Hsu <i>et al.</i> , (2013); Voss & Voss (2012); Dasí <i>et al.</i> , (2015)
	Desenvolvimento de novos produtos	
	Procura de novos mercados	
	Aceitação da incerteza	Barkema & Drogendijk (2007); Dasí <i>et al.</i> , (2015)
“Exploitation”	Adaptação gradual	O’Reilly III & Tushman (2008)
	Controlo	Prange & Verdier (2011)
	Certeza	
	Redução do risco	Gupta <i>et al.</i> , (2006); Lubatkin <i>et al.</i> , (2006); Mom <i>et al.</i> , (2007); Barkema & Drogendijk (2007); Greve (2007); Prange & Verdier (2011); Hsu <i>et al.</i> , (2013); Voss & Voss (2012); Dasí <i>et al.</i> , (2015)
	Adaptação dos recursos já existentes	
	Foco nos clientes atuais	
		Opta pelo que já conhece

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados.

Relativamente às características das atividades de “*exploitation*”, a literatura da área destaca as seguintes (cf., Tabela 8): adaptação gradual; controlo; certeza; redução do risco; adaptação dos recursos já existentes; foco nos clientes atuais; opta pelo que já conhece.

De acordo com Hsu *et al.*, (2013) a estrutura empresarial também pode influenciar a orientação organizacional. Empresas com autoridade centralizada impulsionam uma orientação “*exploitative*”, enquanto uma autoridade descentralizada está associada a uma orientação “*explorative*” uma vez que permite a análise de um maior número de potenciais oportunidades (He & Wong, 2004; Voss & Voss, 2012).

Ressalva-se ainda que os retornos associados à “*exploration*” são mais variáveis e distantes no tempo que os retornos associados à “*exploitation*” (March, 1991; He & Wong, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Dasí, *et al.*, 2015). Porém, estas duas formas de orientação

também diferem no que concerne à aceitação da incerteza, bem como à vontade que as empresas têm em experimentar novos caminhos proporcionados pela expansão do conhecimento da organização (Barkema & Droegendijk, 2007; Dasí *et al.*, 2015).

É sugerido que as empresas devem “*exploit*” para garantir a viabilidade atual da organização, ao mesmo tempo que se dedica à “*exploration*” para garantir a viabilidade futura da empresa, sendo que para tal acontecer devem ajusta-se de forma a obterem um equilíbrio ótimo entre as duas atividades (Voss & Voss, 2012; Hsu *et al.*, 2013; Dasí *et al.*, 2015). Isto implica a necessidade de alocar os recursos disponíveis em atividades de “*exploitation*” de capacidades e recursos atuais, e em atividades de “*exploration*” de novas capacidades e recursos, com o intuito de garantir a competitividade futura.

Assim, de acordo com a literatura da área, o sucesso a longo prazo em ambiente internacional requer por parte das empresas competências para “*exploit*” as suas capacidades existentes e simultaneamente “*explore*” as novas competências (Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch *et al.*, 2009; Hsu *et al.*, 2013; Voss & Voss, 2012).

O termo “*organizational ambidexterity*” foi originalmente identificado por Duncan (1976) que considerou que as organizações “*ambidextrous*” conseguem gerir atividades “*explore*” e “*exploit*” (Han, 2007; Martini *et al.*, 2013; Vahlne & Jonsson, 2017). A definição foi-se desenvolvendo, sendo que na atualidade o conceito “*organizational ambidexterity*” encontra-se relacionado com a capacidade das empresas procurarem alcançar simultaneamente a aprendizagem, a inovação, a estabilidade e a transformação na adaptação organizacional e nos processos estratégicos e, a flexibilidade na estrutura organizacional (Raisch & Birkinshaw, 2008). Perante o exposto, é consensual entre os estudiosos que uma orientação “*ambidextrous*” é difícil alcance (March, 1991; Cao *et al.*, 2009; Good & Michel, 2013; Voss & Voss, 2012).

Em ambiente internacional, as teorias IB caracterizam a internacionalização das empresas como a capacidade de “*exploitation*” as vantagens competitivas, e o desejo de “*exploration*” os recursos que fortaleçam a competitividade global corporativa e o desempenho a longo prazo (Hsu *et al.*, 2013). Isto é, quando uma empresa opera num mercado internacional amadurecido, passando de um ambiente protegido para um ambiente mais competitivo, os *managers*-empreendedores deparam-se com o seguinte desafio: como alocar os recursos às atividades de “*exploration*” e/ou “*exploitation*”? (Aharoni & Brock, 2010). Perante este dilema, existem empresas que se adaptam aos

mercados internacionais aproveitando as oportunidades identificadas (“*exploration*”), e outras tendem a explorar os produtos e/ou serviços existentes, essencialmente em mercados com características culturais similares (“*exploitation*”) e, por isso, com reduzidas necessidades de investimento (Cui *et al.*, 2014).

2.2. Sistema Cognitivo, “*Organizational Ambidexterity*” e Padrão de Internacionalização: Hipóteses de investigação

2.2.1. O impacto do Sistema Cognitivo no Padrão de Internacionalização

A literatura evidencia que o sistema cognitivo do indivíduo é suscetível de influenciar as suas decisões enquanto *manager*-empreendedor, interferindo na esfera de atuação da empresa, principalmente em ambientes de rápida mudança.

Segundo Miller *et al.*, (1982), gestores confiantes, agressivos e ativos têm uma maior tendência em adotar estratégias mais inovadoras, arriscadas e pró-ativas para a empresa, enquanto gestores sentimentais e passivos, têm maior tendência para serem mais conservadores, racionais e com maior aversão ao risco.

De acordo com Kickul *et al.*, (2009), o indivíduo com características intuitivas (Tipo 1) tem uma maior aptidão para descobrir e explorar novas oportunidades através de informações desconhecidas, não organizadas, motivando o indivíduo a agir; enquanto os indivíduos com tendências racionais (Tipo 2) apresentam maior competência para avaliar e selecionar informação e também para implementar habilidades. Consideramos assim, que gestores confiantes e/ou agressivos enquadram-se no sistema cognitivo de Tipo 1 (intuitivo) e os mais sentimentais e/ou passivos no Tipo 2 (racional).

Tabela 9: Características comuns entre Sistema Cognitivo e Padrão de Internacionalização

Sistema Cognitivo	Padrão de Internacionalização
Tipo 1 (intuitivo)	INV
Intuição baseada na experiência	Presa pela experiência do <i>manager</i>
	Tem em conta o estilo de decisão do <i>manager</i> , este tem de ser capaz de :
Capacidade para descobrir e explorar novas oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> – Explorar oportunidades que outros não detetam; – Agir antecipadamente; – Arriscar

Tabela 9: Características comuns entre Sistema Cognitivo e Padrão de Internacionalização (cont.)

Sistema Cognitivo		Padrão de Internacionalização	
Tipo 1 (intuitivo)		INV	
Confiantes		Internacionalização rápida	
Agressivos		Incerteza	
Ativos			
Adotam estratégias:			
– Inovadoras;			
– Arriscadas;			
– Pró-ativas;			
Processamento rápido			
Tipo 2 (racional)		U-Model	
Aversão ao risco		Não tem em conta o estilo de decisão do <i>manager</i>	
Avaliação detalhada das situações		Internacionalização gradual	
Memória de trabalho		Risco reduzido	
Pensamento:			
– Lógico;		Conhecimento através da experiência	
– Consciente.			

Fonte: Adaptado de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975); Miller *et al.*, (1982); Johanson & Vahlne, 1990; Oviatt & McDougall (1994); Johanson & Vahlne (2003); Knight & Cavusgil (2004); Leybourne & Sadler-Smith (2006); Kickul *et al.*, (2009); Evans & Stanovich, 2013; Phillips *et al.*, (2016).

Tendo em conta a informação exposta no presente documento relativa ao padrão de internacionalização (cf., Secção 2.1.1.) e sistema cognitivo (cf., Secção 2.1.2.), entendemos que existe uma ligação entre o padrão de internacionalização U-Model e o sistema cognitivo Tipo 2 (racional) (cf., Tabela 9). Do mesmo modo, defendemos que o padrão de internacionalização seguido pelas INV está associado a um estilo cognitivo Tipo 1 (intuitivo) (cf., Tabela 9).

Relembra-se que o padrão de internacionalização U-Model considera que o conhecimento advém da experimentação, onde o indivíduo caracteriza-se por uma aversão ao risco, necessitando de análises lógicas e conscientes para a internacionalização, justificando em certa medida o gradualismo do modelo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1990; Johanson & Vahlne, 2003; Zahra, 2005).

No que se refere ao padrão de internacionalização INV, este é caracterizado por um processo rápido necessitando de análises quase inconscientes, onde as decisões têm de ser tomadas na base da confiança, das emoções e da intuição da equipa de gestão (Oviatt & McDougall, 1994; Papadopoulos *et al.*, 2018). É ainda de referir que as características das

INV são mais presentes em *managers* com uma vasta experiência do que em *managers* com pouca experiência acumulada, onde estes últimos presam mais pela análise (Simon, 1987; Blattberg & Hoch, 1990).

Esta mesma ideia, é partilhada por González-Loureiro & Vlačić (2016) e Vlačić & González-Loureiro (2016), que partem do pressuposto que os *managers* das empresas que desejam internacionalizar-se de forma rápida têm uma maior tendência a ter um raciocínio Tipo 1 (intuitivo), enquanto os *managers* que desejam uma internacionalização gradual tenderão a confiar mais no raciocínio Tipo 2 (racional).

Tendo em consideração os argumentos expostos anteriormente, conjecturamos que:

H1: *O Sistema Cognitivo do manager-empendedor influencia o Padrão de Internacionalização duma nova empresa.*

H1a: *O sistema cognitivo Tipo 1 (intuição baseada na experiência) tenderá a desenvolver um padrão de internacionalização inerente às INV.*

H1b: *O sistema cognitivo Tipo 2 (racional) tenderá a desenvolver um padrão de internacionalização inerente ao U-Model.*

2.2.2. O impacto do Sistema Cognitivo na “Organizational Ambidexterity”

Relembrando a informação contida no presente documento relativamente à orientação empresarial –“*exploration*” e/ou “*exploitation*” (cf., Secção 2.1.3.), que argumenta que as organizações devem “*explore*” as oportunidades e “*exploit*” o que já elas conhecem (March, 1991; Cao *et al.*, 2009; Voss & Voss, 2012; Good & Michel, 2013; Hsu *et al.*, 2013), é expectável que essas mesmas orientações sejam o resultado das decisões tomadas pela empresa, na medida em que a alocação dos recursos cabe ao *manager-empendedor* (Kickul *et al.*, 2009; Vahlne & Jonsson, 2017). Assim, o equilíbrio entre o uso de recursos escassos entre a “*exploration*” e a “*exploitation*” cabe ao *manager-empendedor* (Vahlne & Jonsson, 2017).

O estudo de Visser *et al.*, (2011) aponta que a literatura começou a dar importância à análise das características dos indivíduos, com o intuito de explicar as diferenças da orientação em relação às atividades “*explorative*” e “*exploitative*” nas empresas. É de referir que o mesmo estudo defende que os *managers* com sistema cognitivo associado ao Tipo 2 (racional), tendem a preferir a “*exploitation*” de produtos e mercados, enquanto os *managers* com um raciocínio associado ao Tipo 1 (intuitivo), preferem a “*exploration*”.

A primeira é caracterizada por ser ligada à criatividade, sendo definida como uma habilidade de gerar o maior número de respostas possíveis a um estímulo, sendo uma capacidade importante quando estamos perante um ambiente dinâmico, e a segunda é caracterizada pela atenção, e concentração nos parâmetros existentes numa determinada tarefa, sendo uma capacidade pertinente quando é necessário processar informação, dado que, filtra a informação, mantém o foco, opondo-se a distrações (Good & Michel, 2013). Todas estas características apresentam potenciais evidências que permitem associar a cognição do indivíduo com a orientação empresarial (“*exploration*” e/ou “*exploitation*”).

Tabela 10: Características comuns entre Sistema Cognitivo e os polos da “Organizational Ambidexterity”

Sistema cognitivo	“Organizational Ambidexterity”
Tipo 1 (intuitivo)	“Exploration”
Rapidez	Rapidez
Pouca exigência	Flexibilidade
Inconsciente	Aceitação da incerteza
Automático	Experimental
experiente	Ambiente dinâmico
	Várias respostas a um estímulo
Tipo 2 (racional)	“Exploitation”
Consciente	Certeza
Analítico	Redução do risco
Análises atentas	Filtra informação
Lento	Foco
Controlado	Gradual
Memória de trabalho	Controlo
	Aplicação do conhecimento existente
	Refinamento e extensão de competências

Fonte: Adaptado de Epstein *et al.*, (1996); Dane & Pratt (2007); Kozhevnikov (2007); O’Reilly III & Tushman (2008); Kickul *et al.*, (2009); Kahneman & Klein (2009); Prange & Verdier (2011); Fletcher *et al.*, (2011); Good & Michel (2013); Phillips *et al.*, (2016).

Este seguimento de ideias leva-nos a refletir sobre o enlace entre as características da “*organizational ambidexterity*” e os sistemas cognitivos do *manager-empendedor* (cf., Tabela 10), que nos levará à nossa seguinte hipótese de trabalho:

H2: *O Sistema Cognitivo do manager-empendedor influencia a “Organizational Ambidexterity”.*

H2a: *O raciocínio Tipo 1 (intuitivo) tenderá a desenvolver mais as capacidades de “Exploration”;*

H2b: *O raciocínio Tipo 2 (racional) tenderá a desenvolver mais as capacidades de “Exploitation”.*

2.2.3. O impacto da “Organizational Ambidexterity” no Padrão de Internacionalização

De acordo com Prange & Verdier (2011), a internacionalização é uma opção estratégica em que a empresa vai testando e investigando (“*exploration*”), ao mesmo tempo que transfere as suas vantagens domésticas para o exterior (“*exploitation*”). No entanto, considerando que os recursos são limitados, esta não se apresenta uma tarefa fácil para as empresas (March, 1991; Cao *et al.*, 2009; Voss & Voss, 2012; Good & Michel, 2013).

De acordo com a informação relativa ao padrão de internacionalização (cf., Secção 2.1.1.) e à orientação empresarial -“*exploration*” e/ou “*exploitation*” (cf., Secção 2.1.3.), exposta no presente documento, associamos a “*exploitation*” ao U-Model, uma vez que se tratam de dois processos graduais baseados na aquisição de conhecimento e, associamos a “*exploration*” ao padrão de internacionalização INV, dado que a internacionalização requer capacidade de explorar novos mercados (Barkema & Dragendijk, 2007).

Considerando que existe um esforço para integrar estratégias “*explorative*” e “*exploitative*” durante o processo de internacionalização e assim adquirir uma posição melhorada para sobreviver e competir com os rivais internacionais (Hsu *et al.*, 2013), as empresas contemporâneas têm optado pela “*ambidexterity*” internacional.

Na Tabela 11 identificamos especificidades do U-Model e das INV como da “*exploration*” e da “*exploitation*”, tal como comentado.

Tabela 11: Características comuns entre os polos da “Organizational Ambidexterity” e os Padrões de Internacionalização

“Organizational Ambidexterity”	Padrão de Internacionalização
“Exploration”	INV
Rapidez	Rapidez
Experimentação	Aceitação da incerteza
Flexibilidade	Flexibilidade
Adaptação	Fácil adaptação

Tabela 11: Características comuns entre os polos da “Organizational Ambidexterity” e os padrões de internacionalização (cont.)

“Organizational Ambidexterity”	Padrão de Internacionalização
“Exploitation”	U-Model
Gradualismo	Gradualismo do modelo
Necessidade de risco reduzido	Aversão ao risco
Dependência de controlo	Controlo
Aplicação do conhecimento existente	Necessidade de certezas
Refinamento e extensão de competências	Aquisição prévia de conhecimento
Necessidade de certezas	Acumulação de conhecimento

Fonte: Adaptado de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975); Johanson & Vahlne, 1990; Oviatt & McDougall (1994); Epstein *et al.*, (1996); Johanson & Vahlne (2003); Knight & Cavusgil (2004); Dane & Pratt, (2007); Kozhevnikov (2007); Kickul *et al.*, (2009); Kahneman & Klein, (2009); Prange & Verdier (2011); Fletcher *et al.*, (2011); Phillips *et al.*, (2016).

O estudo de Barkema & Dragendijk (2007) sugere uma associação entre o U-Model e a “*exploitation*” dado que a esta enfatiza a base de conhecimento existente da empresa através de etapas incrementais, reduzindo os riscos na expansão internacional, tal como ocorre com o U-Model. Na mesma linha de pensamento, Forsgren (2016) refere que o U-Model é um modelo de reconhecimento e “*exploitation*” de oportunidades associadas ao risco internacional.

Já a “*exploration*” é de natureza estratégica, enfatizando a variação planeada e procura caracterizar-se por uma maior saída da base de conhecimento da empresa, implicando maior risco de expansão atuais, e aprendendo a aumentar o seu desempenho para expansões futuras. Este tipo de estratégia é indicado para empresas que optam por “correr” no mercado internacional (Barkema & Dragendijk, 2007). As INV são caracterizadas pela sua dependência de conhecimento e procura de oportunidades de forma rápida, sendo que optam por uma aprendizagem “*exploratory*”, onde a inovação, experimentação, flexibilidade e descoberta facilitam a internacionalização de novos empreendimentos (Zhou *et al.*, 2010). Do exposto, conjecturamos que:

H3: A “*Organizational Ambidexterity*” influencia o Padrão de Internacionalização duma nova empresa.

H3a: As capacidades de “*Exploration*” tenderão a desenvolver um padrão de internacionalização inerente às INV;

H3b: As capacidades de “*Exploitation*” tenderão a desenvolver um padrão de internacionalização inerente ao U-Model.

3. Metodologia

3.1. Principais hipóteses e especificação do modelo teórico

O principal objetivo deste estudo é avaliar qual o impacto do sistema cognitivo no padrão de internacionalização duma empresa, direta e indiretamente através da “*organizational ambidexterity*”. De acordo com a revisão de literatura (secção 2), três hipóteses principais devem ser testadas:

H1: *O Sistema Cognitivo do manager-empendedor influencia o Padrão de Internacionalização duma nova empresa.*

H1a: *O sistema cognitivo Tipo 1 (intuição baseada na experiência) tenderá a desenvolver um padrão de internacionalização inerente às INV.*

H1b: *O sistema cognitivo Tipo 2 (racional) tenderá a desenvolver um padrão de internacionalização inerente ao U-Model.*

H2: *O Sistema Cognitivo do manager-empendedor influencia a “Organizational Ambidexterity”*

H2a: *O raciocínio Tipo 1 (intuitivo) tenderá a desenvolver mais as capacidades de “Exploration”;*

H2b: *O raciocínio Tipo 2 (racional) tenderá a desenvolver mais as capacidades de “Exploitation”.*

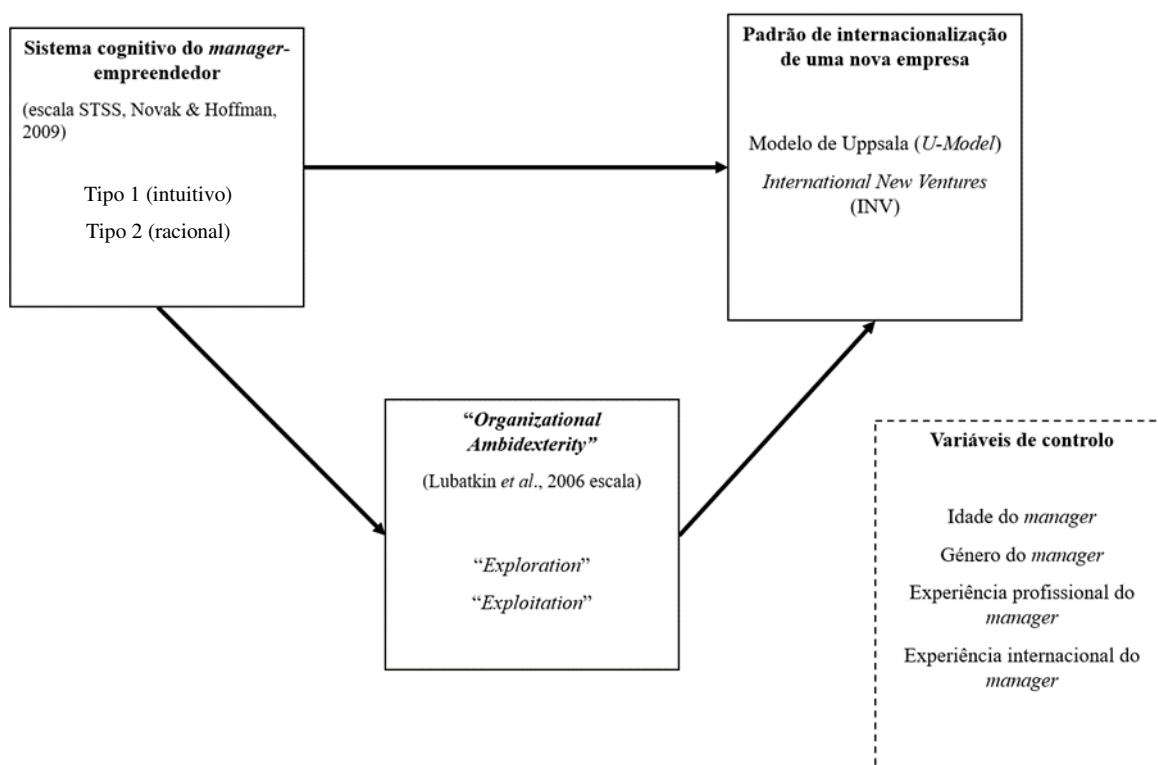
H3: *A “Organizational Ambidexterity” influencia o Padrão de Internacionalização duma nova empresa.*

H3a: *As capacidades de “Exploration” tenderão a desenvolver um padrão de internacionalização inerente às INV;*

H3b: *As capacidades de “Exploitation” tenderão a desenvolver um padrão de internacionalização inerente ao U-Model.*

As hipóteses acima enunciadas estão referenciadas no modelo teórico (cf., Figura 1), onde está patente o processo de análise das hipóteses de investigação.

Figura 1: Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaboração própria.

3.2. Operacionalização das medidas do modelo teórico

3.2.1. Variável “*target*”: Padrão de Internacionalização

Para a identificação do padrão de internacionalização escolhido pelos *managers-empendedores* o inquérito apresentava diferentes questões que nos possibilitaram constatar (i) o mercado de atuação da empresa/negócio; (ii) se internacionalizaria a empresa/negócio (iii) ano de início de atividade; (iv) ano de início da atividade de internacionalização; (v) quais os processos de internacionalização adotados. A questão mercado de atuação da empresa/negócio é colocada de modo ao inquirido escolher o seu mercado de atuação, sem ser influenciado pelo inquérito com a ideia de que poderia internacionalizar o seu negócio, já que a partir da questão se internacionalizaria a empresa/negócio o inquirido pode ser influenciado a internacionalizar o seu negócio (cf., Anexo 1⁶).

⁶ Anexo 1: Influência do inquérito na escolha da internacionalização

Para analisarmos qual o padrão de internacionalização adotado pelo inquirido usamos as questões ano de início de atividade e ano de início da atividade de internacionalização e as questões quais os processos de internacionalização adotados são usados para identificar o grau de internacionalização.

Para analisarmos qual o grau de internacionalização adotado pelo inquirido colocamos no nosso inquérito nove formas de internacionalização, onde o inquirido deveria selecionar se estaria previsto ou não, e caso estivesse em que ano. As nove formas de internacionalização selecionadas foram derivadas duma pesquisa de quais as formas de entrada mais usadas pelas empresas portuguesas nos países estrangeiros. Com isto deparamo-nos com o *website* do banco Montepio onde esclarece como as empresas se devem internacionalizar, referindo as nove formas de internacionalização usadas no inquérito (cf., Tabela 12) (CEMG, 2018).

Tabela 12: Padrão de Internacionalização

	Anos de atividade	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	>4º ano	Não Previsto
		5*	4*	3*	2*	1*	
Exportação indireta (através de distribuidor/agentes)	1*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Exportações diretamente realizadas pela empresa	2*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Licenciamento/ <i>franchising</i>	3*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Subcontratação de outrém	4*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Outras formas contratuais (contratos de gestão, contratos chave na mão, partilha de produção ou alianças estratégicas)	5*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Abertura de filial comercial: criação no exterior de nova empresa	6*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
aquisição no exterior de empresa já existente	7*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Abertura de filial industrial: criação no exterior de nova empresa	8*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
aquisição no exterior de empresa já existente	9*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		C1*	C2*	C3*	C4*	C5*	

Fonte: Adaptado de CEMG (2018).

Legenda:

* (não é apresentado aos inquiridos) apenas usado para efeitos de cálculo do grau de internacionalização.

Para trabalhar estatisticamente com estes dados procedemos do seguinte modo:

- **Padrão de Internacionalização:** através da identificação do início de atividade da empresa e do início do processo de internacionalização pode-se, desde logo,

identificar o padrão de internacionalização (critério: internacionalização nos 3 primeiros anos de atividade).

- **Grau de internacionalização:** a análise revela-se mais interessante se identificarmos o grau de internacionalização, calculado através da escala presente na Tabela 12 (e.g., Tabela 13)

Tabela 13: Cálculo do grau de internacionalização

$$C = (\text{ano de atividade} \times \text{forma de internacionalização})$$

$$C1 = (5 \times 1); C2 = (5 \times 2); C3 = (3 \times 3); C4 = (3 \times 4); C5 = (3 \times 5); C6 = (0 \times 6); C7 = (0 \times 7); C8 = (0 \times 8); C9 = (0 \times 9)$$

$$Ci = C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7 + C8 + C9 = 46$$

3.2.2. Variáveis explicativas: Sistema Cognitivo e “Organizational Ambidexterity”

Para trabalhar nas variáveis explicativas usamos duas escalas já desenvolvidas e estudadas por diferentes autores, sendo que apenas procedemos à sua tradução inglês-português.

Tabela 14: Escala STSS de Novak & Hoffman (2009)

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

Perante o desafio de criar um negócio...						
a	Penso no assunto cuidadosamente	1	2	3	4	5
b	Abordo a tarefa de forma sistemática	1	2	3	4	5
a	Abordo a tarefa de forma sistemática	1	2	3	4	5
b	Abordo o assunto pela lógica	1	2	3	4	5
a	Abordo a tarefa de forma analítica	1	2	3	4	5
b	Fico muito concentrado nas etapas envolvidas para realizar a tarefa	1	2	3	4	5
a	Aplico regras precisas de forma a deduzir respostas	1	2	3	4	5
b	Foco-me essencialmente no que estava a fazer para chegar às respostas	1	2	3	4	5
a	Estou muito consciente do meu processo de pensamento	1	2	3	4	5
b	Chego às minhas respostas avaliando cuidadosamente a informação que me foi apresentada	1	2	3	4	5
a	Uso regras claras	1	2	3	4	5
b	Uso os meus sentimentos	1	2	3	4	5
a	Sigo pelo que acho melhor	1	2	3	4	5
b	Confio nos meus palpites	1	2	3	4	5
a	Confio na minha intuição	1	2	3	4	5

Tabela 14: Escala STSS de Novak & Hoffman (2009) (cont.)

b	Confio nas minhas primeiras impressões	1	2	3	4	5
a	Uso o meu instinto	1	2	3	4	5
b	Uso o meu coração como guia para as minhas ações	1	2	3	4	5
a	Tenho visões para o futuro	1	2	3	4	5
b	As ideias surgem na minha cabeça	1	2	3	4	5
a	Uso uma livre associação, onde uma ideia leva à outra	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Novak & Hoffman (2009).

Legenda:

a: item de foro racional (não é apresentado aos inquiridos)

b: item de foro intuitivo (não é apresentado aos inquiridos)

De ter em atenção que os itens do questionário não foram colocados na posição original da escala, mas sim alternados entre racional e intuitivo de forma a não influenciar as respostas dos inquiridos.

Tabela 15: “Organizational Ambidexterity” escala de Lubatkin et al., (2006)

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

c	Procurar por novas tecnologias pensando “fora da caixa”	1	2	3	4	5
c	Fundamentar o seu sucesso na capacidade em explorar novas tecnologias	1	2	3	4	5
c	Criar produtos e/ou serviços inovadores para a empresa	1	2	3	4	5
c	Procurar formas criativas para satisfazer as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
c	Aventurar-se agressivamente em novos segmentos de mercado	1	2	3	4	5
c	Ter como objetivo novos grupos de consumidores	1	2	3	4	5
d	Estar comprometida em melhorar a qualidade e diminuir os custos	1	2	3	4	5
d	Melhorar continuamente a confiabilidade dos seus produtos e/ou serviços	1	2	3	4	5
d	Aumentar os níveis de automatização nas suas operações/atividades	1	2	3	4	5
d	Analisar constantemente a satisfação dos seus clientes	1	2	3	4	5
d	Ajustar as suas ofertas para obter a satisfação contínua dos seus clientes	1	2	3	4	5
d	Centrar-se na base de clientes já existente	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Lubatkin et al., (2006)

Legenda:

c: item de foro “*explorative*” (não é apresentado aos inquiridos)

d: item de foro “*exploitative*” (não é apresentado aos inquiridos)

Para trabalhar estatisticamente com estes dados procedemos do seguinte modo:

- **Sistema Cognitivo** do *manager*-empreendedor: para a identificação do sistema cognitivo do *manager*-empreendedor usamos a escala *Situation-Specific Thinking Style* (SSTS) de Novak & Hoffman (2009), medido através duma escala de *Likert* de 5 pontos, ao qual dividimos em duas variáveis, calculadas através da média separada das variáveis racionais e intuitivas:
 - **racionalidade** (assume valores dentro do intervalo [1;5]);
 - **intuição** (assume valores dentro do intervalo [1;5]).

- **“Organizational Ambidexterity”**: para a identificação “*organizational ambidexterity*”, recorreremos à escala Lubatkin *et al.*, (2006), medida através duma escala de *Likert* de 5 pontos, a qual dividimos em duas variáveis “*exploration*” e “*exploitation*”, calculadas através da média separada das variáveis de “*exploration*” e “*exploitation*”:
 - **“Exploration”** (assume valores dentro do intervalo [1;5]);
 - **“Exploitation”** (assume valores dentro do intervalo [1;5]).

3.2.3. Variáveis de controlo

Para identificar quais as variáveis incluídas no inquérito que poderiam influenciar as variáveis “*target*” e explicativas, recorreremos à literatura, e identificamos quatro possíveis variáveis: idade, género, experiência profissional e experiência internacional (cf., Tabela 16).

Tabela 16: Variáveis de controlo

Variável	Estudo/Descrição
Idade	Hambrick & Mason (1984) identificarem a idade como característica definidora do <i>manager</i> .
Género	Foi apontado durante muitos anos na literatura que as habilidades administrativas se encontram mais associadas às capacidades dos homens, destacando-se os seus aspetos dominantes, assertivos e decisivos, enquanto que comportamentos de apoio são identificados como aspetos de foro feminino (Statham, 1987; Claes, 1999). O estereótipo cognitivo masculino enfatiza a racionalidade e a matemática enquanto que o estereótipo cognitivo feminino enfatiza a intuição e criatividade (Diekmann & Eagly, 2000). Adicionalmente, a intuição, tal como supramencionado, encontra-se ligada ao afeto e às emoções, deste modo a tomada de decisão intuitiva pode ser empregada em maioria pelas mulheres, dado se encaixar na cultura feminina, ou seja, no seu sexto sentido (Dane & Pratt, 2007), ou pelo menos, é uma das ideias que esta investigação pode ajudar a validar ou não.
Experiência profissional	A experiência profissional pode ser um fator influenciador do comportamento do <i>manager</i> -empreendedor (Leybourne & Sadler-Smith, 2006), pelo facto de os seus antecedentes (sucessos e falhas) poderem moldar as perceções que este apresenta sobre a viabilidade de diferentes ações estratégicas (Zahra <i>et al.</i> , 2005).
Experiência internacional	Tanto para o U-Model como para as INV, a experiência internacional do <i>manager</i> tem um papel relevantes (Johanson & Vahlne, 1990; Oviatt & McDougall, 1994); sendo que a literatura aponta que <i>managers</i> com experiência internacional tendem a internacionalizar-se precocemente (Shrader <i>et al.</i> , 2000), ou assumem comportamentos que levam a um grau de internacionalização maior (Reuber & Fischer, 1997).

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados.

3.3. População alvo e amostra

A população alvo deste estudo compreende os alunos que frequentaram a unidade curricular (uc) de Simulação Empresarial I (SE I) da ESTG-P.Porto (cf., Anexo 2⁷). Estes alunos na sua maioria frequentam o 3º ano da Licenciatura em Ciências Empresariais, contudo podem ocorrer casos de se tratar de alunos externos⁸. Destacamos esta população alvo pelo facto de: (i) no decorrer da uc os estudantes enfrentam o desafio de criar uma ideia de negócio/empresa, isto é, estamos perante uma situação em que os alunos são *managers*-empreendedores; (ii) e os estudantes, finalistas, são a próxima geração de *managers*-empreendedores; em suma a escolha da população vai de encontro com o estudo de Aloulou (2016) onde aponta que jovens universitários e estudantes demonstram uma maior propensão para criar novos empreendimentos, bem como, as universidades cada vez mais promovem as capacidades empreendedoras dos estudantes.

Deste modo, a nossa amostra consiste numa amostra populacional representativa dos *managers*-empreendedores (amostragem de especialistas) (Marroco, 2007).

O P.Porto é composto por 3 Campi, com 24 centros de investigação, 56 licenciaturas e 62 mestrados, contando com mais de 18 mil estudantes (P.Porto, 2016). A ESTG-P.Porto, Campus 3, destaca-se por ser a única escola de ensino superior inserida na região Vale do Sousa e Baixo Tâmega, possuindo 7 licenciaturas e 7 mestrados, orientados para a empregabilidade da região. A ESTG-P.Porto conta com mais de 1400 estudantes (P.Porto, 2018).

Inserida na ESTG-P.Porto, a Licenciatura em Ciências Empresariais conta com 300 alunos (153 em regime diurno e 147 pós-laboral), estando 81 inscritos no 3º ano (48 diurnos e 33 pós-laboral), sendo que apenas 60 estão inscritos na uc de SE I (39 diurnos e 21 pós-laboral), dados relativos ao período letivo de 2017/2018.

⁷ Anexo 2: Plano de estudos da unidade curricular de Simulação Empresarial I

⁸ Alunos externos são os alunos que já possuem uma licenciatura/mestrado em área de contabilidade, economia e/ou gestão, que frequentam a uc de SE I como dispensa de Estágio Profissional para ingresso na Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) (Artigo 28º Regulamento de Inscrição Estágio e Exame Profissionais – OCC).

3.4. Instrumento e procedimento de recolha de dados: o inquérito

Para testar as nossas hipóteses, procedeu-se à elaboração de um inquérito (cf., Anexo 3⁹), que combina instrumentos já desenvolvidos e estudados. O inquérito foi desenvolvido por forma a se enquadrar no plano da uc de SE I, do 3º ano da Licenciatura em Ciências Empresariais, na ESTG-P.Porto. O inquérito encontra-se dividido em quatro secções: I Secção: Orientação de pensamento; II Secção: Ideia de negócio – Caracterização geral; III Secção: Ideia de negócio – Estratégia internacional; IV Secção: Inquirido – Informação geral. A 1ª fase do inquérito foi aplicada em formato presencial no decorrer da uc de SE I, tendo uma duração entre 20 a 30 minutos. A 2ª fase foi aplicada em formato digital¹⁰, recorrendo-se à ferramenta *Google Forms*, tendo uma duração revista de 5 a 10 minutos. Os participantes foram informados acerca do propósito do estudo, sendo esclarecido que os dados obtidos são apenas para efeitos de investigação da ESTG-P.Porto, bem como são assegurados os aspetos da confidencialidade.

3.5. Ferramentas e métodos estatísticos

- ***Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)***: *Software* desenvolvido na década de 80 usado para manipular, analisar e apresentar resultados de análise de dados, sendo usado predominante nas Ciências Sociais e Humanas. Atualmente, é um *software* usado em inúmeras áreas de conhecimento, estando sempre a evoluir ao longo das décadas, estando atualmente disponível a sua versão 25 (v.25) (Marroco, 2007).

Por forma a darmos seguimento ao estudo empírico que suporta a nossa revisão de literatura, recorreremos à ferramenta estatística SPSS v.25, através do qual fizemos análises exploratórias aos dados, onde recorreremos às estatísticas e provas não paramétricas (pela ausência de normalidade dos dados) de correlação de *Spearman*, *Wilcoxon-Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*. Para a análise das Hs recorreremos ao teste não paramétrico r de *Spearman* e regressão linear, porém para as análises das Hs 1 e 3 apenas recorreremos ao teste não paramétrico de r de *Spearman*, já que o reduzido número de respostas com orientação internacional impede a análise mediante regressão.

⁹ Anexo 3: Inquérito

¹⁰ <https://goo.gl/forms/5PHMCJgUlwFhATmT2>

4. Resultados Empíricos

4.1. Recolha de dados 1ª fase

4.1.1. Amostra e dados

Dos 81 alunos do 3º ano da Licenciatura em Ciências Empresariais, 60 frequentaram a uc de SE I, sendo que 3 são alunos externos. Apenas 52 responderam ao nosso inquérito, sendo a taxa de participação 86.70%. A nossa amostra representativa populacional de *managers*-empreendedores é de 50, dado que consideramos inválidos dois inquiridos.

A nossa população apresenta 32 inquiridos do género feminino e 18 do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 53 anos de idade, tendo em média 24 anos, sendo que o maior número de inquiridos encontra-se em idades compreendidas entre os 20 (16 inquiridos: 11 do género feminino e 5 do género masculino) e os 21 (10 inquiridos: 5 do género feminino e 5 do género masculino).

Relativamente à sua situação profissional a amostra é constituída por 27 inquiridos que se dedicam apenas à sua formação académica, 21 trabalhadores estudantes, e 1 inquirido, que apesar de se enquadrar nos estudantes, encontra-se numa outra situação profissional (e.g. desempregado, reformado). No que concerne aos inquiridos trabalhadores estudantes 1 desempenha funções por conta própria, 5 por conta de outrem, mas exercendo funções de gestão, e 13 trabalham por conta de outrem não exercendo qualquer função de gestão.

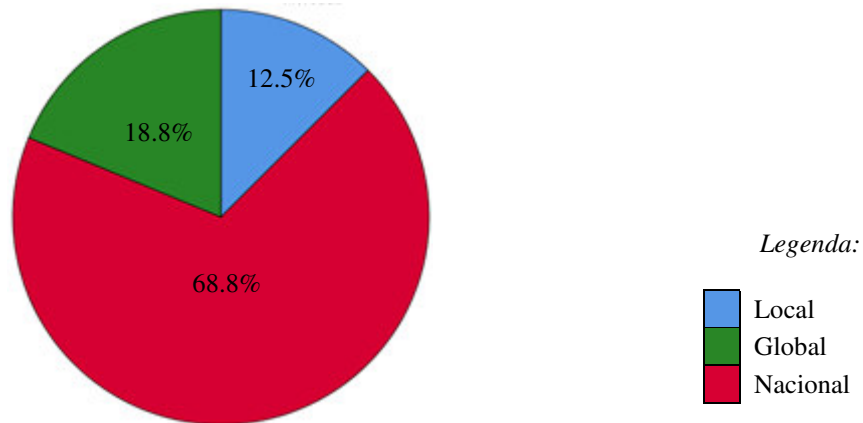
4.1.2. Análise descritiva

4.1.2.1. Departamento e mercado de atuação

Dado estarmos a tratar da análise do comportamento de estudantes é interessante verificar qual a área/departamento que pretendem exercer funções. Verifica-se que dos 48 casos válidos, 91.70% dos inquiridos apenas se interessa por 1 área, onde 23 inquiridos pretendem desenvolver funções só em departamentos de Contabilidade e Finanças, e apenas 3 pretende trabalhar em Gestão Internacional. Também é de ressaltar que os alunos que apresentam interesse por mais de 1 área têm idades compreendidas entre os 20 e os 24 anos, contudo a fraca associação linear existente entre a idade e o número de áreas não é estatisticamente significativa.

Relativamente à escolha do mercado de operação, os inquiridos dividiram-se por três das quatro operações: local (12.5%), nacional (68.8%), e global (18.8%) (cf., Figura 2).

Figura 2: Mercado de operação



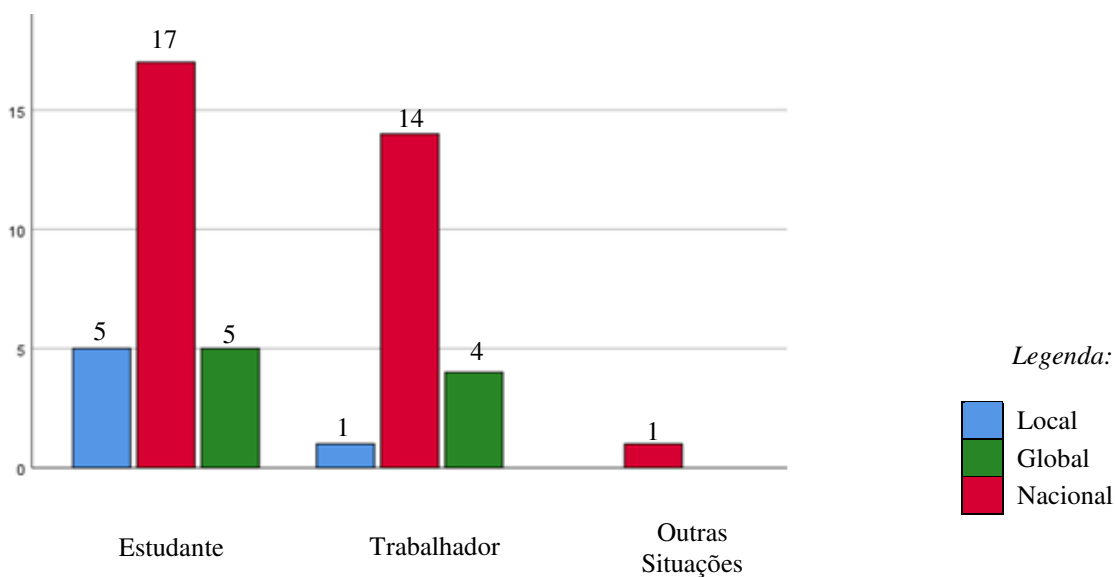
Neste seguimento, um estudo de interesse que se ressalva é se a escolha do mercado pode estar associada com as áreas de interesse dos jovens *managers*-empreendedores. Constatase que dos 3 inquiridos interessados em Gestão Internacional 3 têm como mercado alvo o mercado global, dos 7 inquiridos interessados em Marketing e Comércio 3 pretendem internacionalizar-se, e finalmente dos 7 inquiridos que têm interesse em Gestão Estratégica 2 pretendem aventurar-se no mercado global (existe ainda outro inquirido que pretende internacionalizar-se, mas não identificou as suas áreas de interesse). Neste seguimento de análise verifica-se que os interessados apenas em Contabilidade e Finanças só têm como mercado alvo o local e o nacional, bem como acontece com os interessados em Produção e Recursos Humanos. Como existem evidências duma possível dependência das variáveis, recorreremos ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, verificando-se que a área de interesse tem efeitos sobre a escolha de mercado (cf., Tabela 17).

Tabela 17: Influência da área de interesse no mercado

Rank			Estatísticas de teste ^{a,b}		
Mercado	Área de interesse	N	Rank Médio	Mercado	
	Contabilidade e Finanças	21	20,69	H de <i>Kruskal-Wallis</i>	12,875
	Recursos Humanos	3	16,17	gl	5
	Produção	3	22,50	Significância Sig.	,025
	Marketing e Comércio	7	22,93	a. Teste <i>Kruskal Wallis</i>	
	C/ gestão estratégica	9	26,94	b. Variável de Agrupamento: Área de interesse	
	C/ gestão internacional	3	42,50		
	Total	46			

Ainda no que concerne aos mercados escolhidos ressalva-se que dos inquiridos que pretendem internacionalizar-se 55% são estudantes e 45% trabalhadores-estudantes, totalizando 9 inquiridos (cf., Figura 3).

Figura 3: Situação profissional dos inquiridos e mercado de atuação pretendido



4.1.2.2. Autoeficácia empresarial

De forma a avaliar as habilidades da nossa amostra populacional para a criação de novos empreendimentos, recorreremos a uma escala de Kickul *et al.*, (2009) que mede a eficácia dos indivíduos em termos de autoeficácia empreendedora (cf., Tabela 18).

Tabela 18: Autoeficácia empreendedora de Kickul *et al.*, (2009)

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

Tenho confiança para ...						
(1)	Criar uma ideia única para um negócio	1	2	3	4	5
(1)	Identificar oportunidades de mercado para um novo negócio	1	2	3	4	5
(2)	Planejar um novo negócio	1	2	3	4	5
(2)	Elaborar um plano de negócios formal	1	2	3	4	5
(3)	Levantar dinheiro para iniciar um negócio	1	2	3	4	5
(3)	Convencer outros a investir no meu negócio	1	2	3	4	5
(3)	Convencer um banco a emprestar-me dinheiro para iniciar o meu negócio	1	2	3	4	5
(3)	Convidar outros a trabalharem no meu negócio	1	2	3	4	5
(4)	Criar/gerir uma pequena empresa	1	2	3	4	5
(4)	Crescer como um negócio bem-sucedido	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Kickul *et al.*, (2009).

Legenda:

(1) Pesquisa (não é apresentado aos inquiridos)

(2) Planeamento (não é apresentado aos inquiridos)

(3) Reunião de Recursos (não é apresentado aos inquiridos)

(4) Implementação (não é apresentado aos inquiridos)

Nota: Tal como aconteceu nos instrumentos anteriores, a escala apenas foi traduzida (inglês-português), bem como optou-se por uma escala de *Likert* de 5 pontos de modo a ser coerente com os restantes instrumentos do inquérito.

Recorrendo ao tratamento de dados estatísticos, verifica-se que a média das respostas aos itens é compreendida entre o intervalo de [3; 4], sendo a moda das respostas 3 (indiferente) e 4 (concordo inteiramente).

Neste seguimento, os itens da escala que apresentam uma maioria absoluta nas respostas de concordância (4 e 5) são “Identificar oportunidades de mercado para um novo negócio” (62%), “Planejar um novo negócio” (54%), “Convencer outros a investir no meu negócio” (58%), “Convidar outros a trabalharem no meu negócio”(62%), “Criar/gerir uma pequena empresa”(76%) e “Crescer com um negócio bem sucedido” (80%).

4.1.2.2.1. O Sistema Cognitivo na autoeficácia empresarial

No seguimento da mesma análise, e em consenso com o estudo de Kickul *et al.*, (2009) seria interessante verificar se existe um sistema cognitivo indicado para cada fase de desenvolvimento da ideia de negócio. De acordo com Kickul *et al.*, (2009) a intuição seria mais indicada para a pesquisa duma nova ideia de negócio, enquanto a análise seria essencial para as fases posteriores. Assim, analisamos: (i) intuição influencia mais a fase 1 que a análise; (ii) racionalidade influencia mais a fase 2 que a intuição; (iii) racionalidade influencia mais a fase 3 que a intuição; (iv) racionalidade influencia mais a fase 4 que a intuição.

Para verificar se estatisticamente existia uma relação entre as variáveis, realizaram-se tabelas de referência cruzada¹¹:

Tabela 19: Sistema Cognitivo na autoeficácia empresarial

	Intuição	Racional
1ª fase	Apenas 20% se considera indiferente com as características da 1ª fase.	≈25% se considera indiferente com as características da 1ª fase.
	Apesar de se verificarem percentagens próximas, usamos o teste estatístico de correlação de <i>Pearson</i> , dado que aparentemente a intuição tem maior associação com esta fase.	
	<i>R de Pearson</i> = 0.495	<i>R de Pearson</i> = 0.398
	Correlação positiva moderada (contudo próxima de forte 0.5).	Correlação positiva moderada.
Neste seguimento, verifica-se que ambos os sistemas apresentam uma associação linear com a fase 1, contudo esta é superior na intuição, indo ao encontro do estudo de Kickul <i>et al.</i> , (2009).		
2ª fase	24% considera-se indiferente com as características da fase 2.	35% considera-se indiferente com as características da fase 2.
	Aparentemente, a intuição apresenta também uma maior associação com a fase 2.	
	<i>R de Pearson</i> = 0.438	<i>R de Pearson</i> = 0.360
	Correlação positiva moderada.	Correlação positiva moderada.
Verifica-se que ambos os sistemas apresentam uma associação linear com a fase 2, contudo esta é superior na intuição.		
3ª fase	40% considera-se indiferente com as características da fase 3.	≈40% se considera indiferente com as características da 3ª fase.
	Esta fase apresenta percentagens idênticas em ambos os sistemas cognitivos, sendo que aparentemente, ambas poderão apresentar associações idênticas.	
	<i>R de Pearson</i> = 0.436	<i>R de Pearson</i> = 0.239
	Correlação positiva moderada.	Correlação positiva fraca.
Verifica-se que existe uma associação linear entre a fase 3 e a intuição; já a fraca associação linear existente entre a fase 3 e a racionalidade não é estatisticamente significativa.		
4ª fase	8% considera-se indiferente com as características da fase 4.	≈17% se considera indiferente com as características da 4ª fase.
	Aparentemente, a intuição apresenta também uma maior associação com a fase 2.	
	<i>R de Pearson</i> = 0.297	<i>R de Pearson</i> = 0.111
	Correlação positiva moderada.	Correlação positiva fraca.
Verifica-se que existe uma associação linear entre a fase 4 e a intuição; já a fraca associação linear existente entre a fase 4 e a racionalidade não é estatisticamente significativa.		

Nota: Identificamos 25 inquiridos intuitivos e 41 racionais, o que indica que nesta análise podemos obter inquiridos que se identificam com ambos os sistemas, adotamos como forma de análise a sua separação, dado que só um indivíduo usa apenas a intuição. Deste modo a análise estatística não seria “justa”.

Em suma, constatamos que na nossa amostra, contrariamente ao que é indicado no estudo de Kickul *et al.*, (2009), a intuição é usada em todas as fases do empreendimento, sendo necessário ter em consideração: (i) estarmos a tratar de estudantes; (ii) o empreendimento em causa ser fictício; (iii) reduzida ou inexistente experiência profissional na área dos negócios; (iv) a nossa análise não tem em consideração só intuição e só racionalidade, dado os nossos dados não permitirem uma distinção deste tipo.

¹¹ Ver Anexo 4: Tabelas de correlação: Sistema Cognitivo na autoeficácia empresarial.

4.1.2.3. Internacionalização

4.1.2.3.1. Obstáculos

A internacionalização não é um caminho para todas as empresas, sendo que a não internacionalização não é sinónimo de não desejar a internacionalização, visto que, existem obstáculos que podem impedir este processo.

Neste seguimento, desenvolvemos uma escala, baseada no estudo de Patterson (2004), onde identificamos os obstáculos mais comuns, e constatou-se que, dos 46 casos válidos, o “maior” obstáculo que as empresas encontram aquando da internacionalização é a “Dificuldade em aceder a financiamento”, e o “menor” o “Pessoal inadequado/inexperiente em processos de internacionalização”.

Tendo em consideração o “maior” obstáculo apresentado pelos *managers*-empreendedores é necessário ter em consideração que para a sua atenuação a União Europeia (UE) criou o programa *Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises* (COSME) que decorre durante o período de 2014 a 2020, com um orçamento de 2.3 mil milhões de euros, tendo como objetivo promover: (i) facilitação do acesso ao financiamento; (ii) apoio à internacionalização e ao acesso dos mercados; (iii) criação de um ambiente favorável à competitividade; (iv) e promoção duma cultura empresarial. O programa COSME complementa outros programas da UE procurando estabelecer sinergias com o programa Horizonte 2020 e Fundos Estruturais, destacando-se o Portugal 2020¹² (IAPMEI, 2018a).

4.1.2.3.2. Motivações

Apesar de todos os obstáculos e incertezas que as empresas possam encontrar aquando da sua internacionalização, este é um caminho a considerar, pois tal como supramencionado pode ser uma das possibilidades de crescimento, ou até mesmo uma forma de salvar a empresa.

De forma a avaliarmos as motivações dos *managers*-empreendedores, baseada no estudo de Bell *et al.*, (2004), que apresenta as motivações mais apontadas pelas empresas,

¹² Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia (CE), que reúne a atuação de 5 fundos estruturais e de Investimento Europeu no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal entre 2014 e 2020 (IAPMEI, 2018b). Ver <https://www.portugal2020.pt/Portal2020>

verificamos que dos 9 inquiridos que pretendem internacionalizar o seu negócio, a maioria concorda com todas as motivações apresentadas, sendo a que apresenta maior taxa de concordância (100% dos casos válidos) é a “Exploração de competências/tecnologias”.

4.1.2.3.3. Mercados a abordar

A escolha dos mercados para onde as empresas querem internacionalizar-se pode revelar-se umas das decisões mais importantes, dado que, pode prever o sucesso ou o fracasso da empresa no processo de internacionalização. Tal como aponta o U-Model, as empresas para obterem sucesso na internacionalização, sem correr grandes riscos, devem iniciar este processo através de internacionalização para mercados psicologicamente pertos, e apenas alargar quando obtêm maior conhecimento do funcionamento dos mercados estrangeiros (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990).

Assim, para abordarmos este tema na nossa investigação, reunimos 8 características, baseadas na literatura da secção 2 (e.g. U-Model), que os *managers*-empreendedores podem considerar aquando da escolha dos mercados externos. Estatisticamente, dos 9 inquiridos que pretendem internacionalizar o seu negócio, verifica-se que a maioria absoluta dos inquiridos, concorda/concorda inteiramente, com todas as situações apresentadas, sendo de ressaltar que, tal como aponta o U-Model a proximidade linguística e territorial (77.80% de percentagem válida) ainda é apontada como uma das principais motivações que leva a escolher determinado mercado. Contudo, a situação que mais pode motivar os *managers*-empreendedores a escolher o mercado externo é a identificação de oportunidades de negócio (100% da percentagem válida), sendo uma característica importante dos dois padrões de internacionalização em estudo.

4.2. Recolha de dados 2ª fase

4.2.1. Amostra e dados

Dado a nossa 1ª aplicação do inquérito apresentar alguns dados inconclusivos, sobretudo relativo ao processo de internacionalização, tivemos a necessidade de reaplicar o inquérito.

A aplicação da 2ª fase decorreu durante a última semana do mês de junho e a primeira quinzena do mês de julho, em formato digital.

O nosso inquérito restringiu-se à nossa amostra de 50 alunos, contando apenas com a participação de 31 inquiridos. A nossa população apresenta 16 inquiridos do género feminino e 15 do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 44 anos de idade, tendo em média 25 anos, sendo que a maioria dos inquiridos encontra-se em idades compreendidas entre os 20 e os 24 anos.

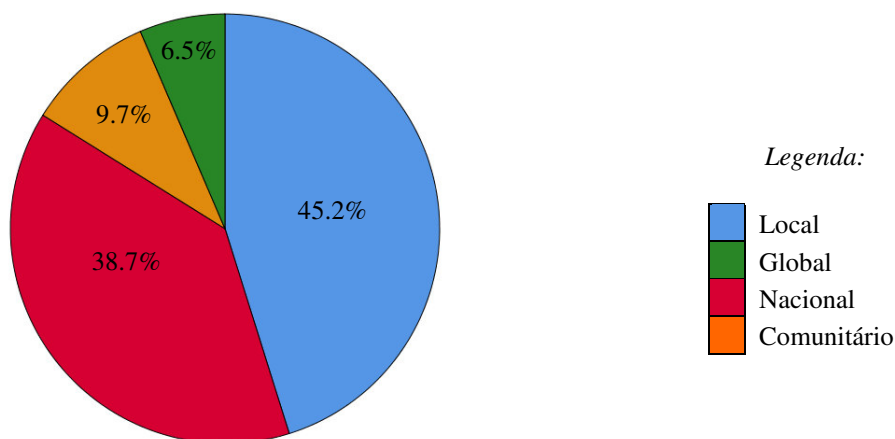
Relativamente à sua situação profissional, a amostra é constituída por 19 inquiridos que se dedicam apenas à sua formação académica, 11 trabalhadores-estudantes, e 1 inquirido, que apesar de se enquadrar nos estudantes, encontra-se numa outra situação profissional (e.g. desempregado, reformado). No que concerne aos inquiridos trabalhadores estudantes 1 desempenha funções por conta própria e 7 trabalham por conta de outrem não exercendo qualquer função de gestão.

4.2.2. Análise descritiva

4.2.2.1. Mercado de atuação e internacionalização

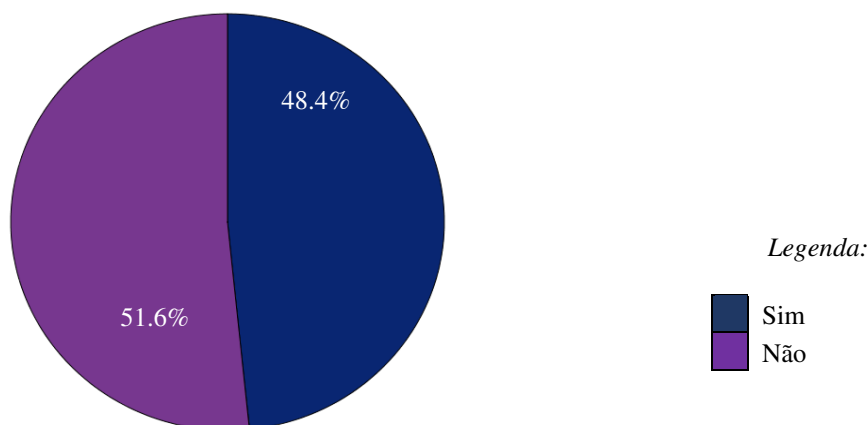
Tal como referido, esta 2ª fase do inquérito pretende esclarecer o processo de internacionalização, sendo essencial constatar qual o mercado que pretendem explorar, bem como, se pretendem internacionalizar seus empreendimentos. Relativamente ao mercado pretendido, 45.20% pretende atuar no mercado Local/Regional, 38.70% no mercado Nacional, e 16.20% no mercado Comunitário e Global (cf., Figura 4).

Figura 4: Mercado de operação (2ª fase)



Porém, na 2ª fase do inquérito, os inquiridos ainda teriam como hipóteses escolher se pretendiam internacionalizar o seu negócio ou não, sendo que 51.60% pretendiam internacionalizar o seu negócio e os restantes não (cf., Figura 5). Deste modo, apesar de estarmos perante uma população mais reduzida, verifica-se desde logo que o número de inquiridos que pretendem internacionalizar seus negócios aumentou relativamente à 1ª fase do inquérito. Porém verifica-se com esta nova questão que a internacionalização não está nos seus planos, visto apenas 16.2% pretende o mercado internacional, contudo quando deparados com a possibilidade de internacionalizar este número aumenta significativamente.

Figura 5: Internacionalização do negócio



4.2.2.2. Padrão de internacionalização e o grau de internacionalização

De acordo com a secção 3.2.1 (variável “*target*”) conseguimos identificar o padrão de internacionalização adotado pelos inquiridos, bem como o seu grau de internacionalização. Através da Tabela 11 (cf., Secção 2.2.3.), é possível constatar que pode existir uma possível ligação entre: (i) menor grau de internacionalização e U-Model; e (ii) maior grau de internacionalização de INV (cf., Anexo 5¹³).

Contudo, tratando destas variáveis na ferramenta estatística SPSS, realizando os testes de Qui-quadrado, coeficiente de Fi, coeficiente de contingência e V de *Cramer*, não existem evidências estatísticas que comprovem que estas duas variáveis são dependentes. Mas é possível constatar que apesar dos inquiridos terem em mente a internacionalização nos primeiros anos de atividade, esta internacionalização é de pouca intensidade (grau

¹³ Anexo 5: Tabela cruzada - grau de internacionalização X processo de internacionalização.

reduzido), podendo assim referir que nem todas as empresas que pensam poder se tornar uma INV são verdadeiramente globais, tal como refere na literatura Vahlne *et al.*, (2011).

4.3. Resultado da análise às variáveis de controlo

De modo a verificar quais os fatores que poderão influenciar as variáveis¹⁴ “*target*” e explicativas em análise, tal como anteriormente apresentado, a literatura permitiu-nos definir quatro variáveis que podem influenciar qualquer um dos comportamentos apresentados nas principais variáveis de estudo. Nesta sequência, através da ferramenta estatística SPSS, verificamos que (cf., Anexo 6¹⁵):

Tabela 20: Influência das variáveis de controlo

Variável explicativa Sistema Cognitivo:	
Teste não paramétrico de <i>Kruskal-Wallis</i>	O grupo etário a que pertence o <i>manager</i> -empreendedor não tem qualquer influência sobre o sistema cognitivo.
Teste não paramétrico de <i>Wilcoxon-Mann-Whitney</i>	O género do <i>manager</i> -empreendedor não influencia o sistema cognitivo, porém, os homens têm tendência a apresentar maior grau de racionalidade que as mulheres.
	A experiência profissional do <i>manager</i> -empreendedor não influencia o sistema cognitivo, contudo, os estudantes têm tendência a apresentar maior grau de racionalidade que os trabalhadores-estudantes.
Variável explicativa “<i>Organizational Ambidexterity</i>”:	
Teste não paramétrico de <i>Kruskal-Wallis</i>	O grupo etário a que pertence o <i>manager</i> -empreendedor não tem qualquer influência sobre a “ <i>organizational ambidexterity</i> ”.
Teste não paramétrico de <i>Wilcoxon-Mann-Whitney</i>	O género do <i>manager</i> -empreendedor não influencia a “ <i>organizational ambidexterity</i> ”.
	A experiência profissional do <i>manager</i> -empreendedor não influencia a “ <i>organizational ambidexterity</i> ”.
	A experiência internacional do <i>manager</i> -empreendedor não influencia a “ <i>organizational ambidexterity</i> ”.
Variável “<i>target</i>” Padrão de Internacionalização:	
Teste não paramétrico de <i>Kruskal-Wallis</i>	O grupo etário a que pertence o <i>manager</i> -empreendedor não tem qualquer influência sobre o grau de internacionalização.
Teste não	O género do <i>manager</i> -empreendedor não influencia sobre o grau de

¹⁴ Variáveis racionalidade, intuição “*exploration*” e “*exploitation*” foram transformadas de quantitativas para qualitativas ordinais transformando-se em: grau de racionalidade, grau de intuição, grau de “*exploration*”, grau de “*exploitation*” (1:discordo em absoluto; 5:concordo em absoluto).

¹⁵ Anexo 6: Influência das variáveis de controlo nas variáveis principais

paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney	internacionalização. A experiência profissional do <i>manager</i> -empreendedor não influencia o grau de internacionalização.
Testes não paramétricos de Wilcoxon-Mann-Whitney e Kruskal-Wallis	A experiência internacional do <i>manager</i> -empreendedor não influencia o grau de internacionalização.

4.4. Resultado da análise às Hipóteses de investigação

A presente secção é dedicada ao desenvolvimento empírico das Hs, sendo necessário ter em mente: (i) a ferramenta estatística usada para o tratamento dos dados, tal como anteriormente referido, foi o SPSS; (ii) a H1 é analisada recorrendo aos dados recolhidos na 2ª fase; (iii) a H2 usa os dados recolhidos na 1ª fase; (iv) a H3, tal como a H1, tem tratamento estatístico com os dados da 2ª fase; (v) os inquiridos de Tipo 1 (intuição), Tipo 2 (racionalidade), “*Exploration*” e “*Exploitation*”, tal como enunciado na nota da Tabela 19, não são exclusivos (e.g. um inquirido do Tipo 1, pode também ter elevado grau de aceitação do Tipo 2).

4.4.1. Resultados do contraste da Hipótese de investigação 1

Tabela 21: Variáveis em estudo de H1a

H1a	Variável dependente: Grau de internacionalização (elevado)
	Variável independente: Tipo 1 (intuitivo)

De modo a analisar se a escolha do INV é dependente do Tipo 1 (intuitivo), recorreu-se ao *r* de *Spearman* (dado os pressupostos do teste *r* de *Pearson* não serem cumpridos¹⁶), coeficiente de correlação parcial e regressão linear implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05 para todas as análises.

- Coeficiente de correlação não paramétrico *r* de *Spearman*.

A testar:

¹⁶ Um pressuposto para a utilização deste teste é que as variáveis tenham uma distribuição normal, através do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) chegamos à conclusão que estamos perante uma relação do tipo não linear não podemos usar o teste R de *Pearson*, necessitando assim de recorreremos ao coeficiente de correlação não paramétrico de *Spearman*, tal como descreve Marroco (2007).

- H0: a correlação entre as variáveis é igual a zero ($=0$);
- H1: a correlação entre as variáveis é diferente de zero ($\neq 0$).

Através desta análise, não verificamos uma associação entre as variáveis, indicando que as variáveis são independentes (cf., Anexo 7¹⁷).

Tabela 22: Variáveis em estudo H1b

H1b	Variável dependente: Grau de internacionalização (reduzido)
	Variável independente: Tipo 2 (racional)

De modo a analisar se a escolha do U-Model é dependente do Tipo 2 (racional), recorreu-se ao r de *Spearman*¹⁵ implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05 para todas as análises.

- Coeficiente de correlação não paramétrico r de *Spearman*.

A testar:

- H0: a correlação entre as variáveis é igual a zero ($=0$);
- H1: a correlação entre as variáveis é diferente de zero ($\neq 0$).

Deparamo-nos com a mesma situação, as variáveis não estão associadas, o que indica que as variáveis são independentes (cf., Anexo 7¹⁷).

Em suma, através desta análise verificamos que, na nossa análise, a escolha do padrão de internacionalização não é dependente do sistema cognitivo.

4.4.2. Resultados do contraste da Hipótese de investigação 2

Tabela 23: Variáveis em estudo H2a

H2a	Variável dependente: “ <i>Exploration</i> ”
	Variável independente: Tipo 1 (intuitivo)

Para avaliar se a tendência de “*exploration*” depende do sistema cognitivo Tipo 1 (intuitivo), recorreu-se ao r de *Spearman*¹⁵, coeficiente de correlação parcial e regressão linear implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05 para todas as análises.

- Coeficiente de correlação não paramétrico de *Spearman*.

¹⁷ Anexo 7: Correlação r de *Spearman*.

A testar:

- H0: a correlação entre as variáveis é igual a zero (=0);
- H1: a correlação entre as variáveis é diferente de zero ($\neq 0$).

Tabela 24: Correlação não paramétrica de Spearman (Tipo 1 e “Exploration”)

		Correlações		
		“Exploration”	Tipo 1 (intuição)	
R de Spearman	“Exploration”	Coefficiente de Correlação	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
		Tipo 1 (intuição)	,519**	1,000
	Tipo 1 (intuição)	Coefficiente de Correlação	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Com um *p-value* de $0.00 < 0.05$ rejeita-se H0 o que indica que as variáveis são dependentes, e possuem uma associação forte e positiva de 0.519 ($0.5 \leq p < 0.75$ são fortes), o que indica que quando uma variável aumenta, a outra também tem tendências a aumentar, isto é, quando o grau de intuição aumenta, o grau de “*exploration*” tende a aumentar.

Adicionalmente, para avaliar a influência da variável Tipo 1 (intuitivo) sobre a “*Exploration*” recorreremos à regressão linear, implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos para a análise uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05.

○ Regressão linear

- R_a^2 é de 0.266, o que indica que 26.60% da variação total de “*Exploration*” (Y1) é explicada pela variável Tipo 1 (X1) (cf., Anexo 8¹⁸).

Relativamente ao que diz respeito à análise dos resíduos no quadro sumarização do modelo verifica-se que o valor do teste de *d* é de 1.741, valor ligeiramente próximo de 2 (+/- 0.2) indicando uma independência dos resíduos. Para uma análise mais aprofundada sobre esta questão recorreremos às tabelas de teste de *d* (Marroco, 2007, pp. 588) verificando-se que o limite superior (d_U) e o limite inferior (d_L) para uma amostra de dimensão 50, um *gl* de 1 e

¹⁸ Regressão: sumarização do modelo.

um erro de 0.05, são 1.59 e 1.50, sendo o valor de $d > d_U$, o que indica que não existe autocorrelação entre os resíduos.

- Modelo ajustado: $\hat{“Exploitation”} = 2.294 + 0.512 \text{ Tipo 1 (intuição)}$;
- Normalidade dos resíduos.

A testar:

- H0: as variáveis seguem uma distribuição normal;
- H1: as variáveis não seguem uma distribuição normal.

Tabela 25: Normalidade dos resíduos (Tipo 1 e "Exploitation")

Teste de Kolmogorov-Smirnov duma amostra		
		Unstandardized Residual
		N
		50
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	,0000000
	Desvio Padrão	,41726091
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,080
	Positivo	,058
	Negativo	-,080
Estatística do teste		,080
Significância Assint. (Bilateral)		,200 ^{c,d}

^a A distribuição do teste é normal.

^b Calculado dos dados.

^c Correção de Significância de *Lilliefors*.

^d Este é um limite inferior da significância verdadeira.

O nível de significância apresenta valores superiores a 0.05 o que leva à não rejeição da normalidade ($0.20 > 0.05$).

Tabela 26: Variáveis em estudo H2b

H2b	Variável dependente: "Exploitation"
	Variável independente: Tipo 2 (racional)

Para avaliar se a tendência de "exploitation" depende do Tipo 2 (racional), recorreu-se ao r de Spearman, implementado no software de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05 para todas as análises.

- o Coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman.

A testar:

- H0: a correlação entre as variáveis é igual zero ($=0$);

- H1: a correlação entre as variáveis é diferente de zero ($\neq 0$).

Tabela 27: Correlação não paramétrica de Spearman (Tipo 2 e "Exploitation")

Correlações não paramétricas				
		Tipo 2 (racional)	"Exploitation"	
R de Spearman	Tipo 2 (racional)	Coeficiente de Correlação	1,000	
		Sig. (bilateral)	.	
		N	50	
	"Exploitation"	Coeficiente de Correlação	,574**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Com um *p-value* de $0.00 < 0.05$ rejeita-se H_0 o que indica que as variáveis são dependentes, e possuam uma associação forte e positiva de 0.574 ($0.5 \leq p < 0.75$ são fortes), o que indica que quando uma variável aumenta, a outra também tem tendências a aumentar, ou seja, quando o grau de racionalidade aumenta o grau de "exploitation" também tende a aumentar.

Adicionalmente, para avaliar a influência da variável Tipo 2 (racional) sobre a "Exploitation" recorreremos à regressão linear, implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos para a análise uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05.

- o Regressão linear

- R_a^2 é de 0.316, o que indica que 31.60% da variação total de "Exploitation" (Y2) é explicada pela variável Tipo 2 (racional) (X2) (cf., Anexo 8¹⁸).

Relativamente ao que diz respeito à análise dos resíduos no quadro sumarização do modelo verifica-se que o valor do teste *d* é de 2.220, indicando uma independência dos resíduos. Para uma análise mais aprofundada sobre esta questão recorreremos às tabelas de teste de *d* (Marrco, 2007, pp. 588) verificando-se que $d > d_u$, o que indica que não existe autocorrelação entre os resíduos.

- Modelo ajustado: $\hat{\text{"Exploitation"}} = 2.061 + 0.560 \text{ Tipo 2 (racional)}$;
- Normalidade dos resíduos.

A testar:

- H_0 : as variáveis seguem uma distribuição normal

- H1: as variáveis não seguem uma distribuição normal

Tabela 28: Normalidade dos resíduos (Tipo 2 e "Exploitation")

Teste de *Kolmogorov-Smirnov* numa amostra

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		50
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	,0000000
	Desvio Padrão	,33538037
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,115
	Positivo	,115
	Negativo	-,099
Estatística do teste		,115
Sig. Assint. (Bilateral)		,097 ^c

^a A distribuição do teste é Normal.

^b Calculado dos dados.

^c Correção de Significância de Lilliefors.

Através do teste Kolmogorov-Smirnov (K-S), constata-se que a variável resíduos segue uma distribuição normal, para um nível de significância de 0.05.

Realizados os testes estatísticos verificamos a veracidade da H2, indicando que a “*exploration*” e/ou “*exploitation*” são influenciadas, com maior intensidade, pelo sistema cognitivo Tipo 1 (intuitivo) e Tipo 2 (racional), respetivamente.

4.4.3. Resultados do contraste da Hipótese de investigação 3

Tabela 29: Variáveis em estudo H3a

H3a	Variável dependente: Grau de internacionalização (elevado)
	Variável independente: “ <i>Exploration</i> ”

Para verificarmos se a tendência de INV depende da “*exploration*”, recorreremos novamente, ao r de *Spearman*¹⁵ implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05 para todas as análises.

- o Coeficiente de correlação não paramétrico r de *Spearman*.

A testar:

- H0: a correlação entre as variáveis é igual a zero ($=0$);
- H1: a correlação entre as variáveis é diferente de zero ($\neq 0$).

Tal como acontece em H1, não existe associação entre as variáveis o que indica que são independentes (cf., Anexo 7¹⁷). Através desta análise verificamos que, na nossa amostra, a escolha do processo de internacionalização não está dependente da tendência para “*exploitation*”.

Tabela 30: Variáveis em estudo H3b

H3b	Variável dependente: Grau de internacionalização (reduzido)
	Variável independente: “ <i>Exploitation</i> ”

De modo a avaliar se a tendência de U-Model depende da “*exploitation*”, recorreremos novamente, ao *r* de Spearman¹⁵ implementado no *software* de análise estatística SPSS como descrito em Marroco (2007). Consideramos uma probabilidade de erro de tipo 1 (α) de 0.05 para todas as análises.

- Coeficiente de correlação não paramétrico *r* de Spearman.

A testar:

- H0: a correlação entre as variáveis é igual a zero (=0);
- H1: a correlação entre as variáveis é diferente de zero ($\neq 0$).

Tal como acontece em H1, não existe associação entre as variáveis o que indica que são independentes (cf., Anexo 7¹⁷). Em suma, através desta análise verificamos que, na nossa amostra, a escolha do padrão de internacionalização não está dependente da tendência para “*exploitation*”.

4.5. Ligação entre as variáveis principais

Dado que os resultados anteriores, no que concerne à internacionalização, demonstraram-se um tanto inconclusivos, dado o número reduzido de inquiridos que pretende internacionalizar, optamos por indicar que todos os inquiridos que não pretendem internacionalizar-se nesta fase inicial da criação do negócio, seguem o U-Model, uma vez que de acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Autio *et al.*, (2000), considera-se que seguem o U-Model quando inicialmente têm foco no mercado interno, não considerando a internacionalização; e os inquiridos que pretendem internacionalizar partimos do pressuposto que são INV, uma vez que pretendem internacionalizar o seu negócio desde o início da sua atividade (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil,

2004). Ainda com este propósito, ao contrário do que acontece com as Hs 1 e 3 optamos pela utilização das duas fases da aplicação do inquérito, possibilitando uma maior exatidão na análise dos dados. Posto isto, a nossa investigação tem como nova variável de estudo “Padrão de Internacionalização” assumindo valores de 0 e 1 (0: U-Model; 1: INV).

Observa-se, na 1ª fase e 2ª fase de aplicação do inquérito (cf., Tabela 31), que a soma das classificações apresenta um valor abruptamente superior no que concerne ao U-Model, sendo ligeiramente inferior na intuição (Tipo 1), contudo relativamente aos postos médios verificamos que a intuição apresenta um valor superior para as INV, e a racionalidade (Tipo 2) para o U-Model. Porém, para um *p value* > 0.05, estatisticamente, não se verifica uma diferença entre racionalidade (Tipo 2) e intuição (Tipo 1) na escolha do padrão de internacionalização (cf., Tabela 32).

Tabela 31: Teste às variáveis Padrão de Internacionalização e Sistema Cognitivo

Postos 1ª fase				
Padrão de Internacionalização		N	Posto Médio	Soma de Classificações
Intuição (Tipo 1)	U-Model	41	25,32	1038,00
	INV	9	26,33	237,00
	Total	50		
Racionalidade (Tipo 2)	U-Model	41	25,66	1052,00
	INV	9	24,78	223,00
	Total	50		

Postos 2ª fase				
Padrão de Internacionalização		N	Posto Médio	Soma de Classificações
Intuição (Tipo 1)	U-Model	16	15,56	249,00
	INV	15	16,47	247,00
	Total	31		
Racionalidade (Tipo 2)	U-Model	16	16,94	271,00
	INV	15	15,00	225,00
	Total	31		

Tabela 32: Teste de Mann-Whitney

Estatísticas de teste ^a 1ª fase		
	Intuição (Tipo 1)	Racionalidade (Tipo 2)
U de Mann-Whitney	177,000	178,000
Wilcoxon W	1038,000	223,000
Z	-0,190	-0,165
Significância Sig. (bilateral)	0,849	0,869
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,862 ^b	,882 ^b
Sig exata (bilateral)	0,857	0,876
Sig exata (unilateral)	0,429	0,438
Probabilidade de ponto	0,005	0,005

Estatísticas de teste ^a 2ª fase		
	Intuição (Tipo 1)	Racionalidade (Tipo 2)
U de Mann-Whitney	113,000	105,000
Wilcoxon W	249,000	225,000
Z	-0,278	-0,595
Significância Sig. (bilateral)	0,781	0,552
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	0,800 ^b	,572 ^b
Sig exata (bilateral)	,792	,564
Sig exata (unilateral)	,396	,282
Probabilidade de ponto	,008	,007

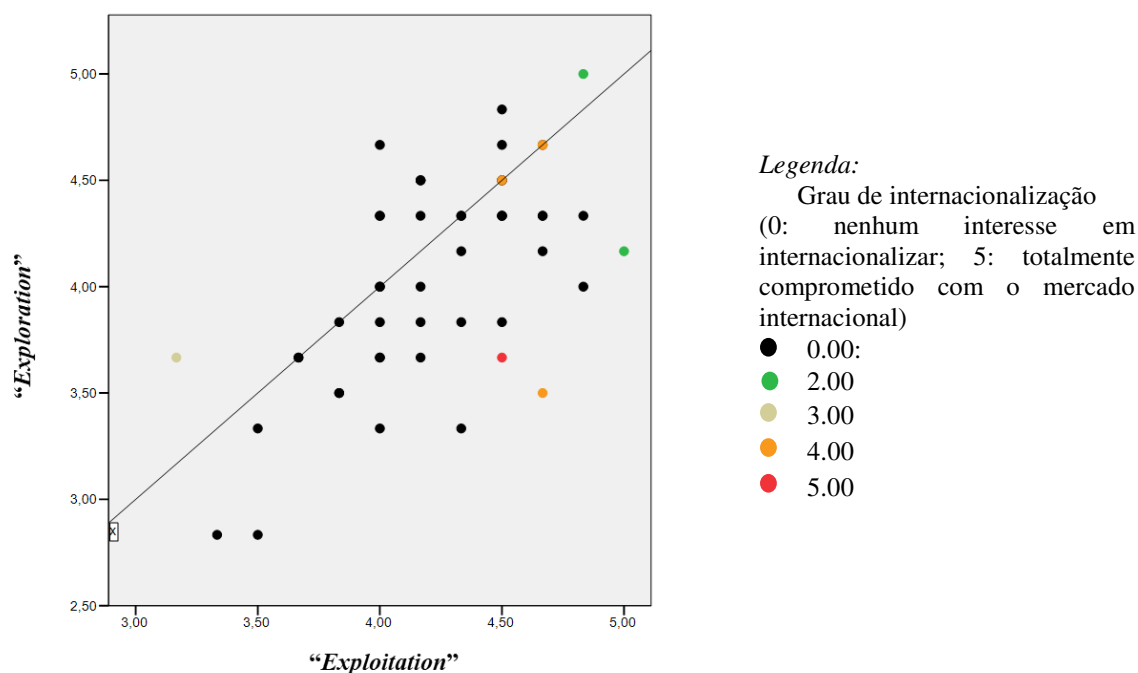
^a Variável de Agrupamento: Padrão de Internacionalização

^b Não corrigido para vínculos.

4.5.1. Relação entre o Grau de Internacionalização e as variáveis explicativas

Dado nas análises anteriores não termos obtidos resultados conclusivos, o que pode derivar da nossa população alvo de inquérito não ter a intenção de se internacionalizar, ou de ainda não terem pensado nesta possibilidade, neste seguimento, através da ferramenta estatística SPSS, utilizando a 1ª fase do inquérito dado termos mais dados para análise, verificamos que (cf., Figura 6) sendo a linha $Y=X$ (“*exploitation*”=“*exploration*”), parece que quanto maiores os valores das variáveis “*exploitation*” e “*exploration*”, maior é a probabilidade de existir intenção de internacionalização. Constata-se ainda que os indivíduos têm uma maior tendência para “*exploitation*” que “*exploration*” (i.e., a maioria dos pontos encontram-se abaixo de $Y=X$), o que, de acordo com a literatura que suporta este documento, poderá explicar a ausência de interesse na internacionalização dos inquiridos.

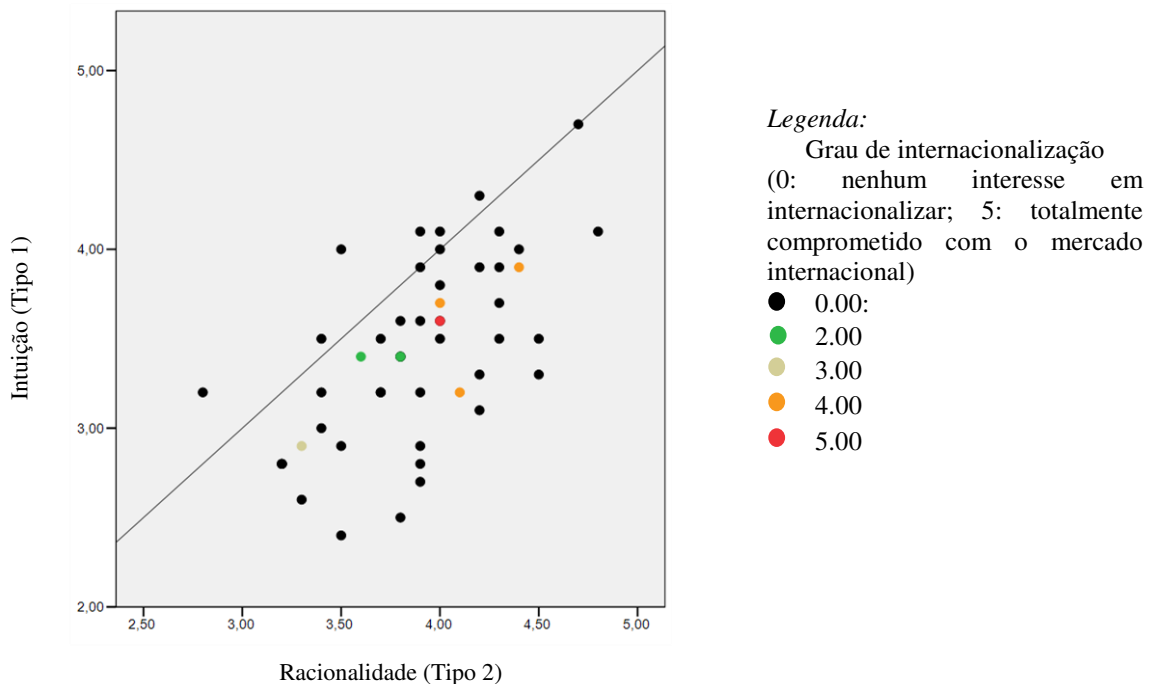
Figura 6: Grau de internacionalização na “*Organizational Ambidexterity*”



Adicionalmente, realizando o mesmo procedimento, mas tendo em considerações o sistema cognitivo dos inquiridos foi possível constatar que (cf. Figura 7) os indivíduos da nossa amostra tendem a ser racionais (Tipo 2) e nada intuitivos (Tipo 1) (por baixo de $Y=X$). Não parece que exista uma relação entre padrão de internacionalização e sistema cognitivo. Contudo, os pontos coloridos estão próximos à linha o que poderá indicar que quanto maior a predominância do Tipo 2 (racionalidade) sob o Tipo 1 (intuitivo) (i.e., maior,

distância do ponto à linha) maior a predisposição em desenvolver um empreendimento doméstico, e não considerar a internacionalização. Adicionalmente, apesar de não existirem evidências estatísticas, pelo reduzido número de pontos, pode existir um certo padrão: é necessário que o indivíduo tenha valores de racionalidade (Tipo 2) e intuição (Tipo 1) relativamente parecidos (i. e. sempre racional (Tipo 2) > intuitivo (Tipo 1), mas os pontos coloridos tendem a estar próximos à linha).

Figura 7: Grau de internacionalização no Sistema Cognitivo



4.5.2. Relação entre o Sistema Cognitivo e a “Organizational Ambidexterity”

Ressalva-se que a amostra à qual procedemos à aplicação do inquérito é composta por mais indivíduos racionais (Tipo 2) que intuitivos (Tipo 1) (cf., Tabela 34) e por sua vez são mais “exploitative” que “explorative”, associação que já era de esperar, dado a literatura que suporta este documento. Esta associação tem uma certa influência nos resultados já que as pessoas intuitivas (Tipo 1) tendem a ser mais empreendedoras, e as pessoas que tendem a ser racionais (Tipo 2) e “exploitative” tendem a ser menos empreendedoras, uma vez que uma das condições indispensáveis para empreender é a “exploration” de novas oportunidades (Castellano *et al.*, 2014; Molaei *et al.*, 2014).

Adicionalmente, verificamos a existência de correlações significativas (cf., Tabela 33) e positivas entre racionalidade (Tipo 2) e: intuição (Tipo 1), “*exploitation*” e “*exploration*”; também entre intuição (Tipo 1) e: “*exploration*” e “*exploitation*”; e também entre “*exploitation*” e “*exploration*”. Estas correlações positivas podem anunciar um problema de viés na resposta por utilizar o instrumento conjuntamente. Podendo também indicar que existe uma certa relação entre as medidas para cada indivíduo: à medida que aumenta a “*exploration*”, aumenta a “*exploitation*” e vice-versa; e à medida que aumenta o uso da racionalidade (Tipo 2) aumenta o uso da intuição (Tipo 1) e vice-versa.

Ainda no mesmo intuito de análise, realizamos o quociente entre intuição (Tipo 1)/racionalidade (Tipo 2) e “*exploitation*”/“*exploration*” (cf., Figura 8). Observa-se que os quadrantes intuição (Tipo 1) + “*explore*” e intuição (Tipo 1) + “*exploit*” contêm pontos, sendo maior a sua concentração no quadrante intuição (Tipo 1) + “*exploit*”. Porém a maioria dos pontos localizam-se no quadrante racionalidade (Tipo 2) + “*exploit*”. Isto pode ligar-se aos resultados do inquérito uma vez que apenas 9 respostas indicaram a intenção de internacionalizar-se. Neste sentido, parece que há certos indícios de que os empreendedores nos inícios tendem a tratar de racionalizar o projeto empresarial e procuram fórmulas de negócio que requeiram o simples aproveitamento do produto (“*exploit*”). Já que os estudantes não têm muita experiência (que é parte da aprendizagem baseada na experiência-intuição (Tipo 1), confiam mais na racionalidade (Tipo 2).

Tabela 33: Correlação entre as variáveis explicativas

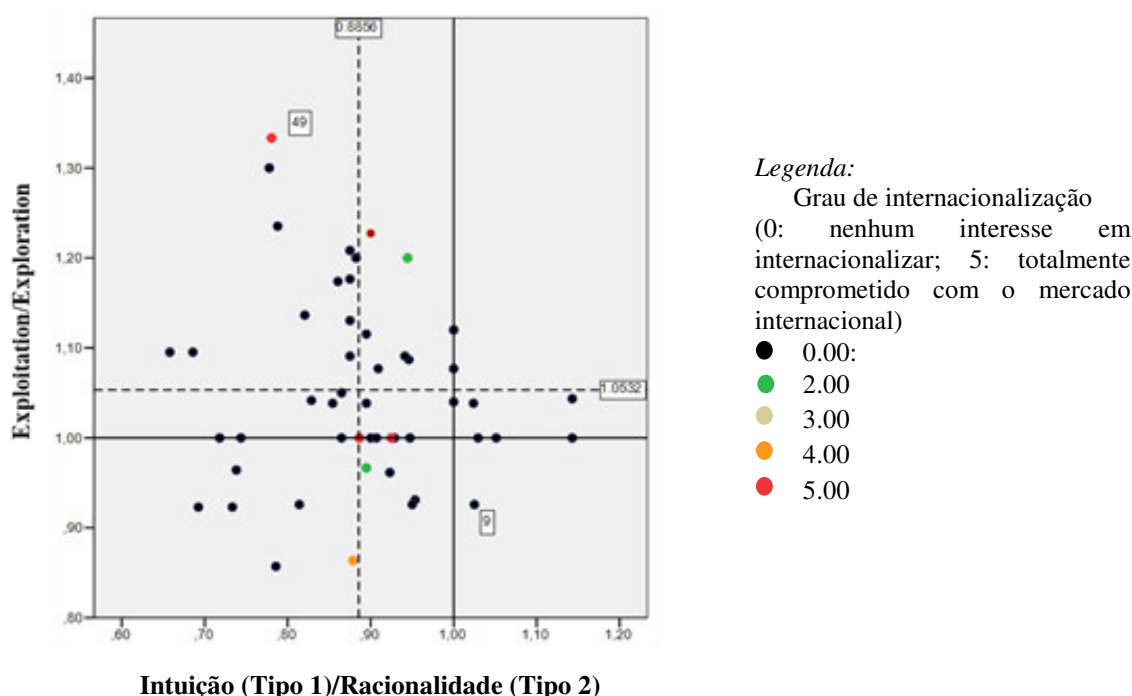
		Racionalidade (Tipo 2)	Intuição (Tipo 1)	“Exploration”	“Exploitation”	
r de Spearman	Racionalidade (Tipo 2)	Coefficiente de Correlação	1,000	,621**	,588**	,574**
		Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000
	Intuição (Tipo 1)	Coefficiente de Correlação	,621	1,000	,519**	,533**
		Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000
	“Exploration”	Coefficiente de Correlação	,588	,519	1,000	,555**
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000
	“Exploitation”	Coefficiente de Correlação	,574	,533	,555	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	
	N		50	50	50	50

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 34: Teste de amostras emparelhadas: variáveis explicativas

	Diferenças emparelhadas					t	df	Sig. (2 extremidades)
	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média	95% Intervalo de Confiança da Diferença				
				Inferior	Superior			
Racionalidade (Tipo 2) – Intuição (Tipo 1)	0,448	0,417	0,059	0,329	0,567	7,595	49	0,000
“Exploitation”-“Exploration”	0,18000	0,39960	0,05651	0,06643	0,29357	3,185	49	0,003

Figura 8: Quociente entre intuição (Tipo 1)/racionalidade (Tipo 2) e “*exploitation*”/”*exploration*”



Nota: As linhas ponteadas são as médias de cada quociente. Também estão representados os pontos de equilíbrio onde o numerador e denominador são iguais (i.e., no valor 1). Valores maiores que 1 indicam mais intuição (Tipo 1) que racionalidade (Tipo 2) e para valores inferiores a 1 indicam mais racionalidade (Tipo 2) que intuição (Tipo 1). Valores maiores que 1 indicam mais “*exploitation*” que “*exploration*” e valores menores que 1 indicam mais “*exploration*” que “*exploitation*”.

Dada a existência de ligação entre o grupo de variáveis (intuição (Tipo 1) + racionalidade (Tipo 2) e “*exploration*” + ”*exploitation*”) (cf., Secção 4.5.1.2.) procedemos à realização duma regressão, adicionando também as variáveis de controlo género e idade. Consta-se desde logo um R_a^2 de 0.463, o que indica que 46.30% da variação total de “*ambidexterity*” é explicada pelas variáveis intuição (Tipo 1) + racionalidade (Tipo 2), género e idade (cf., Anexo 8¹⁸). Através da análise ANOVA, é possível constatar-mos que o modelo é altamente significativo (i.e., existe pelo menos uma variável independente com efeito significativo sobre a variação da variável dependente “*ambidexterity*”), onde *p-value* é < 0.05 (cf., Tabela 35).

Tabela 35: ANOVA^a

Model		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	16,032	3	5,344	15,078	,000 ^b
	Residual	16,304	46	,354		
	Total	32,336	49			

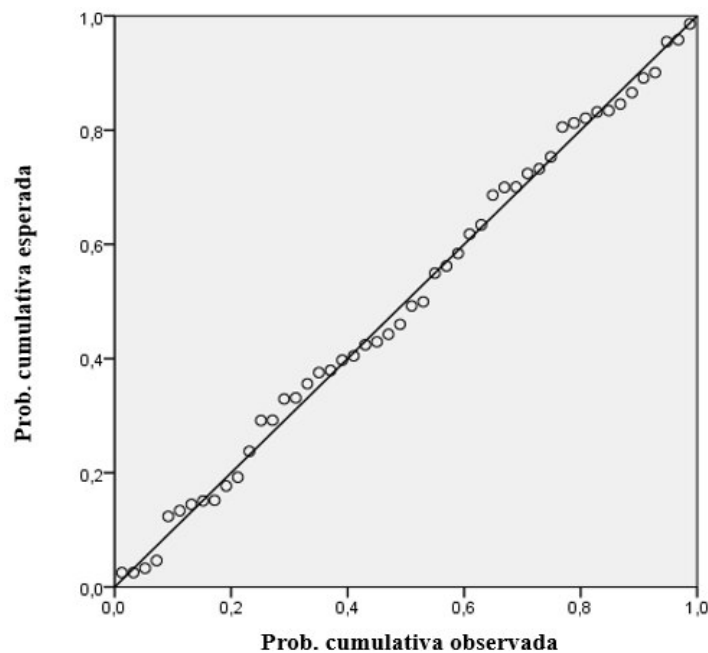
^a Variável dependente: “*ambidexterity*”

^b Preditores: (Constante), Género, Idade, Intuição (Tipo 1) + Racionalidade (Tipo 2)

Relativamente ao que diz respeito à análise dos resíduos (cf., Anexo 8¹⁸) o teste d é de 1.323, indicando uma independência dos resíduos. Através das tabelas de teste de d (Marrco, 2007, pp. 588) verifica-se que $d < d_U$, o que indica que nada podemos concluir quanto à autocorrelação entre os resíduos. Mas, dado o valor de d ser suficientemente afastado de 2, questionamo-nos se realmente os resíduos são independentes, deste modo, constatamos que:

- Modelo ajustado: **^“Ambidexterity” = 2.875 + 0.665 (intuição (Tipo 1) + racionalidade (Tipo 2)) + 0.023 idade – 0.039 género;**
- Normalidade dos resíduos (cf., Figura 9): dado os pontos se encontrarem próximos da diagonal é expectável que a variável resíduos siga uma distribuição normal.

Figure 9: Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Deste modo, verificamos a existência duma dependência da variável “*ambidexterity*”, o que era expectável, uma vez que, se a intuição (Tipo 1) influencia a “*exploration*” e a racionalidade (Tipo 2) a “*exploitation*” (cf., Secção 4.4.2.), e para que se se opte para uma orientação “*ambidextrous*” o *manager-empendedor* deve munir-se de ambos os sistemas cognitivos.

5. Conclusões, limitações e futuras investigações

5.1. Conclusões

A tomada de decisão é vista como fundamental para o comportamento Humano (Fellows, 2004), e realmente a evolução duma organização pode ser considerada como um conjunto de decisões que os *managers*-empreendedores da empresa tomam ao longo do seu percurso. Porém, apesar desta ideia estar a surgir no estudo da internacionalização, a sua pesquisa empírica é ainda escassa, sendo por base neste ponto que criamos o presente estudo: “*Influência dos Aspetos Cognitivos no Modelo de Internacionalização entre Empreendedores*”.

Tendo em conta os objetivos do estudo, criamos um inquérito com escalas já desenvolvidas e estudadas por outros autores, adaptando-as à nossa população alvo – os estudantes de SE I da ESTG-P.Porto. A escolha desta população foi influenciada pelo estudo de Aloulou (2016), que considera que os jovens têm uma maior propensão para criar novos empreendimentos. Seguindo esta ideia centramo-nos no pressuposto de que para ser empreendedor deve-se ter uma maior capacidade para “*exploration*” e conseqüentemente maior interesse no mercado global (Castellano *et al.*, 2014; Molaei *et al.*, 2014). Porém deparamo-nos com uma população com sistema cognitivo de Tipo 2 (racional), que tem uma maior capacidade para “*exploitation*”, deixando de parte as capacidades de “*exploration*” e conseqüentemente apresentam desinteresse pela internacionalização.

Com estes resultados, realizamos uma segunda aplicação do inquérito, no final do ano letivo 2017/2018, tendo como expectativa que com a experiência obtida em SE I e Simulação Empresarial II (SE II), os nossos inquiridos aprimorassem os conhecimentos dos nossos participantes, e decidissem internacionalizar os seus negócios, contudo deparamo-nos com uma amostra mais reduzida, e com o mesmo problema. Neste sentido, a nossa população enviou os resultados estatísticos que envolvessem o estudo da internacionalização.

Relativamente à análise de exploração dos dados verificamos que a área de interesse de atuação dos inquiridos (e.g. Contabilidade e Fianças, Gestão Estratégica, Gestão Internacional), influencia a forma como escolhem o mercado alvo da sua empresa/negócio, ou seja, quando estamos perante inquiridos que optam por apenas uma área de interesse

relacionada com Contabilidade e Finanças, Produção e Recursos Humanos, apenas apresentam interesse pelo mercado nacional, os restantes que têm áreas de interesse relacionadas com Gestão Estratégica e/ou Gestão Internacional, apresentam maior abertura pela escolha do mercado internacional.

Adicionalmente, usamos no nosso inquérito a escala de Kickul *et al.*, (2009) que mede a autoeficácia empresarial, onde os *managers*-empreendedores devem usar a sua intuição (Tipo 1) e racionalidade (Tipo 2) em fases de constituição da empresa/negócio distintas. Porém a nossa amostra populacional não demonstrou o uso de um sistema cognitivo específico em cada fase, usando a intuição (Tipo 1) e racionalidade (Tipo 2) em todas as fases. Assim, é necessário ressaltar que o empreendimento em causa é fictício, e a experiência profissional na área dos negócios é reduzida e/ou inexistente.

Ainda no que concerne aos estudos exploratórios à nossa amostra populacional, foi possível verificar estatisticamente que os homens têm uma maior tendência a serem racionais (Tipo 2) do que as mulheres, comprovando a literatura que fundamentou a criação da variável de controlo género (Statham, 1987; Claes, 1999; Diekman & Eagly, 2000), contudo não foi possível verificar estatisticamente se as mulheres são mais intuitivas (Tipo 1) que os homens.

Tal como aponta a literatura de Simon (1987), Hoch (1988), Blattberg & Hoch (1990) os *managers*-empreendedores estudantes (“novatos”) (i.e., sem experiência) tendem a usar mais a sua racionalidade (Tipo 2) do que os *managers*-empreendedores trabalhadores-estudantes (“especialistas”), contudo, mais uma vez, no que diz respeito à intuição (Tipo 1) ser superior nos trabalhadores-estudantes os resultados são inconclusivos. É de constatar que nestas duas análises quando posta em evidência a intuição (Tipo 1), obtemos resultados estatísticos inconclusivos, o que pode ser resultado de estarmos a lidar com um amostra populacional maioritariamente racional (Tipo 2).

Os restantes estudos com as variáveis de controlo foram inconclusivos, não se verificando qualquer tipo de influência, o que leva a querer que apesar da literatura apontar estas variáveis de controlo como possíveis influenciadoras do sistema cognitivo, da “*organizational ambidexterity*” e do padrão de internacionalização, a nossa amostra evidencia o contrário.

Relativamente aos principais objetivos do estudo (H1, H2 e H3), tal como mencionado, a nossa amostra populacional enviou todos os resultados associados com a

internacionalização. Deste modo, não podemos comprovar a veracidade de H1, uma vez que os dados estatísticos demonstram que a escolha do padrão de internacionalização é independente do sistema cognitivo. Apenas procedemos à utilização do teste não paramétrico de r de *Spearman*, uma vez que o número de inquiridos que pretendiam internacionalizar os seus negócios ser deveras pequeno, o que impossibilita a utilização duma regressão.

Porém na H2 os resultados revelaram-se mais satisfatórios. Na H2a constatamos a existência duma associação forte e positiva entre o Tipo 1 (intuitivo) e a “*exploration*”, indicando uma dependência entre a variável “*exploration*” e Tipo 1 (intuitivo) (i.e., quando os valores de Tipo 1 (intuitivo) aumentam os valores da variável “*exploration*” também tendem a aumentar). Na H2b verificamos também uma associação forte e positiva entre o Tipo 2 (racional) e a “*exploitation*” indicando a dependência entre a variável “*exploitation*” e Tipo 2 (racional). Já através da regressão identificamos que ambas as variáveis do sistema cognitivo influenciam a “*exploration*” e a “*exploitation*”, porém verifica-se uma maior intensidade do Tipo 1 (intuitivo) para “*exploration*” e Tipo 2 (racional) para “*exploitation*”.

Na H3, os dados estatísticos não demonstram nenhuma influência entre da “*organizational ambidexterity*” na escolha do padrão de internacionalização, demonstrando-se através do teste r de *Spearman* a independência das variáveis, e mais uma vez devido ao reduzido número de inquiridos a quem internacionaliza-se, não foi possível aplicar o teste de regressão. Deste modo não foi possível verificar a veracidade da H3.

Dada a rejeição das H1 e H3, recorreremos a outros métodos (e.g. gráficos e análise de coeficientes) para ajudar na compreensão dos resultados obtidos. Neste seguimento, concluímos que o U-Model de internacionalização gradual é a explicação de como as novas empresas internacionalizam-se. Apenas 18% da nossa amostra de jovens *managers-empresendedores* considerou a internacionalização desde o início da criação da empresa/negócio, e mesmo entre eles a intensidade de internacionalização é deveras reduzida. É por isto que as novas empresas inicialmente tratam de “*exploit*” o mercado doméstico, e se o projeto empreendedor tiver sucesso, então poderão considerar no futuro a possibilidade de internacionalizarem-se. Portanto, quando o empreendedor não tem experiência na empresa/negócio a nível internacional, nem a nível doméstico, é pouco provável que criem uma INV (i.e., uma nova empresa que pensa em tirar proveito dos negócios internacionais desde o início). Concluímos assim que pessoas com baixa

experiência tendem a desenvolver inicialmente capacidades de “*exploitation*”, dado que, o fundamental é iniciar o negócio com os recursos disponíveis, e raras são as vezes que desenvolvem capacidades de “*exploration*”, que poderiam levar ao empreendimento explorar novas opções ainda não consideradas, como pode ser o caso da exploração do mercado internacional.

Verificamos também, apesar de não existirem evidências estatísticas, com a análise de gráficos, podemos referir que pode existir uma relação entre o grau de internacionalização e o sistema cognitivo, uma vez que quanto mais o indivíduo usa a sua racionalidade (Tipo 2) aliada à intuição (Tipo 1) maior é o número de inquiridos que pretendem internacionalizarem-se.

E finalmente, constatamos a existência duma ligação entre o uso da intuição (Tipo 1) - racionalidade (Tipo 2) e a “*organizational ambidexterity*” (“*explore*”-“*exploit*”), visto que existe uma correlação positiva entre as suas dimensões. Portanto, um maior uso dos dois sistemas cognitivos leva aos empreendedores a ter uma alta “*ambidexterity*” e, logo, estarão em melhor disposição para obter resultados positivos no curto prazo (“*exploitation*”) enquanto preparam a empresa para o futuro (“*exploration*”).

Em suma, é possível constatar que o presente estudo revela-se muito interessante, uma vez que as decisões do Homem podem ser consideradas como fator chave das empresas/negócios, sendo que podemos concluir que empresas com objetivos e características específicas devem contratar um *manager*-empreendedor adequado a desempenhar as funções pretendidas, ao ritmo pretendido pelos objetivos e metas da empresa.

5.2. Limitações

Tal como temos vindo a apontar, o nosso estudo apresenta algumas limitações, algumas das quais levaram à incapacidade de analisar a veracidade de duas hipóteses. Assim, destacamos como limitações ao nosso estudo:

- O reduzido número de participantes: deu-se pelo facto de restringirmos o nosso estudo aos alunos que se enquadrassem no perfil de *manager*-empreendedor, sendo que na ESTG-P.Porto apenas os alunos da uc SE I se encontram nesta posição.

- A falta de interesse pela internacionalização de empresas: o facto de estarmos a lidar com uma amostra de estudantes “novatos” leva a que tenham como principal foco o desenvolvimento e sucesso em mercado nacional.
- Ser apenas aplicado a estudantes: apenas ser destinado a estudantes, futuros *managers*-empreendedores, sem qualquer experiência profissional pode limitar a ambição que estes apresentam para as suas empresas.
- A extensão do questionário: o nosso inquérito apresentava vários instrumentos que poderiam levar à fadiga do inquirido ao longo do processo de resposta.

5.3. Futuras investigações

Considerando os resultados obtidos no nosso estudo, o seu potencial e as suas limitações, sugerimos no futuro que:

- Esta investigação poderá ser aplicada a um maior número de estudantes, sendo para tal necessário investigar quais as universidades e/ou politécnicos que têm uma uc similar à uc SE I (e.g. aplicado aos alunos da uc de Empreendedorismo do 3º ano da Licenciatura em Contabilidade e Administração (do ISCAP-P.Porto)). Como complemento deste novo estudo, o inquérito deverá ser aplicado a *managers* já a atuar no mercado, de forma a avaliar as diferenças de comportamento quer a nível cognitivo quer a nível empresarial.
- Estudar o comportamento de *managers* que trabalharam com a internacionalização nos anos 60 e 70, comparando-os com outros que tenham desempenhado funções após 1980, de modo a analisar se as mentalidades são diferentes ou, se com a evolução do tempo e dos mercados, existe uma adaptação à nova realidade das “*born globals*” (e.g. aplicado às empresas do setor do calçado na região Tâmega e Sousa).

Referências

- Acedo, F. J., Galán, J. L. (2011). Export Stimuli Revisited: The Influence of the Characteristics of Managerial Decision Makers on International Behavior. *International Small Business Journal*, 29(6), 648-670.
- Acedo, F. J. & Jones, M. V. (2007). Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison Between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Agor, W. H. (1984). *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills*. New York, NY: Prentice Hall.
- Agor, W. H. (1986). *The Logic of Intuitive Decision-making: A Research - a Based Approach for Top Management*. New York, NY: Quorum.
- Aharoni, Y. & Brock, D. M. (2010). International Business Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of International Management*, 16(1), 5-15.
- Aharoni, Y., Tihanyi, L. & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135-142.
- Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 14 (1), 104- 122.
- Aloulou, W. J. (2016). Entrepreneurial Intention among Freshmen Students: Application of the Theory of Planned Behaviour in Saudi Context. *Journal of Enterprising Culture*, 23(4), 473-500.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, P., Ahmad, S. Z. & Chan, W. M. (2014). Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: a Critical Review. *International Journal Business and Commerce*, 4(1), 37-86.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.

- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Arnett, J. J. (2002). The Psychology of Globalization. *American Psychologist*, 57(10), 774-783.
- Aspelund, A., Madsen, T. K. Moen, Ø. (2007). A Review of the Foundation, International Marketing Strategies, and Performance of International New Ventures. *European Journal of Marketing*, 41 (11/12), 1423-1448.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
- Autio, E. (2005). Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W. & Kickul, J. R. (2007). The Role of Cognitive Style and Risk Preference on Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- Barbosa, S. D. Kickul, J. & Smith, B. R. (2008). The Road Less Intended: Integrating Entrepreneurial Cognition and Risk in Entrepreneurship Education. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 411-439.
- Barkema, H. G. & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in Small, Incremental or Larger Steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy: an Exploratory Study of "Knowledge-Intensive" and "Traditional" Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Bingham, C. B. (2009). Oscillating Improvisation: How Entrepreneurial Firms Create Success in Foreign Market Entries over Time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 321-345.
- Blattberg, R. C. & Hoch, S. J. (1990). Database Models and Managerial Intuition: 50% Model + 50% Manager. *Management Science*, 36(8), 887-899.

- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: a Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
- Bruneel, J. & De Cock, R. (2016). Entry Mode Research and SMEs: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 135-167.
- Buckley, P. J. (2002). Is the International Business Research Agenda Running out of Steam? *Journal of international business studies*, 33(2), 365-373.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Castellano, S., Maalaoui, A., Safraoui, I. & Reymond, E. (2014). Linking Intuition and Entrepreneurial Intention: A Comparative Study among French and US Student Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(1), 23-44.
- CEMG. (2018). Como Internacionalizar um Negócio – Conheça as Razões que Levam à Necessidade de Internacionalização de Algumas Empresas. Caixa Económica Montepio Geral (CEMG). Visitado em setembro 18, em <https://www.montepio.pt/internacionalizacao-empresas>.
- Claes, M. T. (1999). Women, Men and Management styles. *International Labour Review*, 138(4), 431-446.
- Cui, A. P., Walsh, M. F. & Zou, S. (2014). The Importance of Strategic Fit Between Host–Home Country Similarity and Exploration Exploitation Strategies on Small and Medium Sized Enterprises' Performance: A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing*, 22(4), 67-85.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.

- Dasí, À, Iborra, M. & Safón, V. (2015). Beyond Path Dependence: Explorative Orientation, Slack Resources, and Managerial Intentionality to Internationalize in SMEs. *International Business Review*, 24(1), 77-88.
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future. *Personality and social psychology bulletin*, 26(10), 1171-1188.
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F., & Van Baaren, R. B. (2006). On Making the Right Choice: The Deliberation-without-attention Effect. *Science*, 311(5763), 1005-1007.
- Dow, D., Liesch, P., & Welch, L. (2018). Inertia and Managerial Intentionality: Extending the Uppsala Model. *Management International Review*, 58(3), 465-493.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Epstein, S. (1994). Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709-724.
- Evans, J. S. B. T. (2003). In Two Minds: Dual-process Accounts of Reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(10), 454-459.
- Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 255-278.
- Evans, J. S. B. T. (2010). Intuition and Reasoning: A Dual-Process Perspective. *Psychological Inquiry*, 21(1), 313-326.
- Evans, J. S. B. T. & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223-241.
- Fan, T. & Phan, P. (2007). International New Ventures: Revisiting the Influences Behind the “Born-global” Firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Fellows, L. K. (2004). The Cognitive Neuroscience of Human Decision Making: a Review and Conceptual Framework. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(3), 159-172.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2011). Risk Management in the Internationalization Process of the Firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(1), 143-153.
- Fletcher, J. M., Marks, A. D. G. & Hine, D. W. (2011). Working Memory Capacity and Cognitive Styles in Decision-making. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 1136-1141.

- Forsgren, M. (2016). A Note on the Revisited Uppsala Internationalization Process Model – the Implications of Business Networks and Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135-1144.
- Frankish, K. (2010). Dual-Process and Dual-System Theories of Reasoning. *Philosophy Compass*, 5(10), 914-926.
- González-Loureiro, M. & Vlačić, B. (2016). International Business Decisions and Manager's Cognitive Style: Opening up Research Avenues From Cognitive Behavioural Strategy. *Gestão e Sociedade*, 10(27), 1501-1522.
- Good, D. & Michel, E. J. (2013). Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts. *The Journal of Psychology*, 147(5), 435-453.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and Exploitation in Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Han, M. (2007). Achieving Superior Internationalization Through Strategic Ambidexterity. *Journal of Enterprising Culture*, 15(1), 43-77.
- Han, M. & Celly, N. (2008). Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4), 335-349.
- Hayward, T., & Preston, J. (1999). Chaos Theory, Economics and Information: the Implications for Strategic Decision-making. *Journal of Information Science*, 25(3), 173-182.
- He, Z. L. & Wong, P. H. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hensman, A. & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive Decision Making in Banking and Finance. *European Management Journal*, 29(1), 51-66.
- Hitt, M., & He, X. (2008). Firm Strategies in a Changing Global Competitive Landscape. *Business Horizons*, 51(5), 363-369.
- Hoch, S. J. (1988). Who do We Know: Predicting the Interests and Opinions of the American Consumer. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 315-324.

- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G. & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, 42 (3), 277-297.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C. & Chen, H. (2013). International Ambidexterity and Firm Performance in Small Emerging Economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of Nationalfirms - A Study of Directforeign Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- IAPMEI. (2018a). COSME – Programa para a Competitividade das Empresas e das PME. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAMPEI). Visitado em julho 23, 2018, em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Incentivos-e-financiamento/COSME.aspx>.
- IAPMEI. (2018b). Portugal 2020. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAMPEI). Visitado em julho 23, 2018, em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Portugal-2020.aspx>.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *The Journal of Marketing*, 70-79.
- Jensen, P. D. Ø., Choquette, E., Haankonsson, S. J. & Nielsen, S. F. (2017). The New Geography of Research and Development. Academy of International Business. Annual Meeting. Proceedings: Contribution of Mnes To Building Sustainable Societies.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

- Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Contions for Intuitive Expertise – A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D. & Whitcanack, L. (2009). Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 439-453.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (1996). *The “Born Global” Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, in S.T. Cavusgil and T. Madsen (eds.) *Advances in International Marketing*, Vol. 8 JAI Press: Greenwich, CT, pp. 11-26.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 124-141.
- Kokis, J. V., Macpherson, R., Toplak, M. E., West, R. F. & Stanovich, K. E. (2002). Heuristic and Analytic Processing: Age Trends and Associations with Cognitive Ability and Cognitive Styles. *Journal of Experimental Child Psychology*, 83(1), 26-52.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive Styles in the Context of Modern Psychology: Toward na Integrated Framework of Cognitive Style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464-481.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Levy, O. (2005). The Influence of Top Management Team Attention Patterns on Global Strategic Posture of Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 797-819.
- Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006). The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483-492.
- Lieberman, M.D. (2003). Reflective and Reflexive Judgment Processes: a Social Cognitive Neuroscience Approach. In: Forgas, J.P., Williams, K.R., Hippel, W.v. (Eds.), *Social Judgments: Explicit and Implicit Processes*. Cambridge University. Press, New York, pp. 44 – 67.
- Lubatkin, M. C., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Managerial Cognition and Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 733-760.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marroco, J. (2007). *Análise Estatística: com Utilização do SPSS (3ª ed.)*. Robalo, M. (Ed.). Lisboa: Edições Sílado, Lda.
- Martini, A., Laugen, B. T., Gastaldi, L. & Corso, M. (2013). Continuous Innovation: Towards a Paradoxical, Ambidextrous Combination of Exploration and Exploitation. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 1-22, doi: 10.1504/IJTM.2013.050246.
- Miller, D., Vries, M. F. R. K. & Toulouse, J. M. (1982). Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Miocevic, D. & Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and Information-Based Capabilities in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Case of Croatia Exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.
- Moen, Ø. & Servais, P. (2002). “Born Global” or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Molaei, R., Reza Zali, M., Hasan Mobaraki, M., & Yadollahi Farsi, J. (2014). The Impact of Entrepreneurial Ideas and Cognitive Style on Students Entrepreneurial Intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(2), 140-162.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Mudambi, R. & Zahra, S. A. (2007). The Survival of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 333-352.
- Nielsen, B. B. & Nielsen, S. (2011). The Role of Top Management Team International Orientation in International Strategic Decision-making: The Choice of Foreign Entry Mode. *Journal of World Business*, 46(1), 185-193.
- Novak, T. & Hoffman, D. L. (2008). The Fit of Thinking Style and Situation: New Measures of Situation-Specific Experiential and Rational Cognition. *Journal of Consumer Research*, 36(1), 56-72.
- O'Grady, S. & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Papadopoulos, N., Gulanowski, D. & Plante, L. (2018). The Role of Knowledge in International Expansion: Toward an Integration of Competing Models of Internationalization. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 35-60.
- Patterson, P. G. (2004). A study of perceptions regarding service firms' attitudes towards exporting. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(2), 19-38.
- Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52, 327-342.
- Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D. G. & Hine, D. W. (2016). Thinking Styles and Decision Making: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260-290.
- P.Porto. (2016). Escolas. Politécnico do Porto (P.Porto). Visitado em outubro 8, 2018, em <https://www.ipp.pt/ensino/escolas>.
- P.Porto. (2018). ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Politécnico do Porto (P.Porto). Visitado em outubro 8, 2018, em <https://www.estg.ipp.pt/estg>.
- Prange, C. & Verdier, S. (2011). Dynamic Capabilities, Internationalization Process and Performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Puig, P., González-Loureiro, M. & Ghauri, P.N. (2018). Running Faster and Jumping Higher? Survival and Growth in International Manufacturing New Ventures. *International Small Business Journal*, (forthcoming), DOI: 10.1177/0266242618777792.
- Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C. A. (2007). Innovative Competence, Exploration and Exploitation: The Influence of Technological Diversification. *Research Policy*, 37(3), 492-507.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organizational Science*, 20(4), 685-695.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. A. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14(1), 147-166.

- Shanteau, J. (1992). Competence in Experts: The Role of Task Characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 252-252.
- Sheldon, C. (2018). Trust Your Gut, Listen to Reason: How Experienced Coaches Work With Intuition in Their Practice. *International Coaching Psychology Review*, 13(1), 6-20.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2000). How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *The Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64.
- Stanovich, K. E. & Toplak, M. E. (2012). Defining Features versus Incidental Correlates of Type 1 and Type 2 Processing. *Mind & Society*, 11(1), 3-13.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-665.
- Stanovich, K. E., West, R. F. & Toplak, M. E. (2011). The Complexity of Developmental Predictions from Dual Process Models. *Developmental Review*, 31(1), 103-118.
- Statham, A. (1987). The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*, 16(7-8), 409-430.
- Vahlne, J. E., Ivarsson, I. & Johanson, J. (2011). The Tortuous Road to Globalization for Volvo's Heavy Truck Business: Extending the Scope of the Uppsala Model. *International Business Review*, 20(1), 1-14.
- Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2013). The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – from Internalization to Coordination of Networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Vahlne, J. E. & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70
- Visser, M., Faems, D. L. M. & Top, P. (2011). Exploration and Exploitation Within SMES: Connecting the CEO's Cognitive Style to Product Innovation Performance. *The 18th International Product Development Management Conference*. European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Delft, The Netherlands.
- Vlačić, B. & González-Loureiro, M. (2016). Internationalization Process and Decision-making: an Approach Through the Lens of the Manager Cognition. *Proceedings of the International Management Conference*, 10(1), 462-473.

- Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2012). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Market and Hierarchies: Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Zahra, S. A. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zahra, S. A., Korri, J. S. & Yu, J. F. (2005). Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Rresearch on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Busines Review*, 14(2), 129-146.
- Zhou, L., Barnes, B. R. & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial Proclivity, Capability Upgrading and Performance Advantage of Newness Among International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 882-905.
- Zucchella, A., Palamara, G. & Denicolai, S. (2007). The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

Anexos

Índice de anexos

Anexo 1: Influência do inquérito na escolha da internacionalização.....	78
Anexo 2: Plano de estudo da unidade curricular de Simulação Empresarial I ESTG-P.Porto	79
Anexo 3: Inquérito	80
Anexo 4: Tabelas de correlação: Sistema Cognitivo na autoconfiança empresarial	85
Anexo 5: Tabela cruzada - grau de internacionalização X processo de internacionalização.	89
Anexo 6: Influência das variáveis de controlo nas variáveis principais	90
Anexo 6.1 Influência das variáveis de controlo no Sistema Cognitivo	90
Anexo 6.2 Influência das variáveis de controlo na “ <i>Organizational Ambidexterity</i> ” ..	93
Anexo 6.3 Influência das variáveis de controlo nos Padrões de Internacionalização.....	98
Anexo 7: Correlação r de <i>Spearman</i>	101
Anexo 7.1 Correlação não paramétrica H1a	101
Anexo 7.2 Correlação não paramétrica H1b.....	101
Anexo 7.3 Correlação não paramétrica H3a	101
Anexo 7.4 Correlação não paramétrica H3b.....	102
Anexo 8: Regressão: sumarização do modelo	103
Anexo 8.1 Sumarização do modelo: H2a	103
Anexo 8.2 Sumarização do modelo: H2b	103
Anexo 8.3 Sumarização do modelo: intuição (Tipo 1) + racionalidade (Tipo 2) e “ <i>ambidexterity</i> ”.....	103

Anexo 1: Influência do inquérito na escolha da internacionalização

		Pretende internacionalizar o seu negócio?		Total
		Não	Sim	
Mercado	Local/Regional	10	4	14
	Nacional	4	8	12
	Comunitário	1	2	3
	Global	0	2	2
Total		15	16	31

Anexo 2: Plano de estudo da unidade curricular de Simulação Empresarial I ESTG-P.Porto

ECTS – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Curso: Licenciatura em Ciências Empresarias

Unidade Curricular: Simulação Empresarial I

Ano Letivo: 2017/2018

Ano curricular: 3

Período Lectivo: 1º Semestre

Frequência: Obrigatória

Docente Responsável: Doutora Maria Teresa Barros

Nº créditos (ECTS): 9.0

Horas Orientação Tutorial: 3.0 h

Horas práticas e laborais: 2.0 h

Objetivos:

- 1- Criar e implementar um Estudo de Mercado, um Plano de Global englobando negócios e marketing para a criação de uma empresa extraindo conclusões, interpretando e discutindo resultados em diferentes contextos.
- 1- Criar e implementar um Estudo de Mercado, um Plano de Global englobando negócios e marketing para a criação de uma empresa extraindo conclusões, interpretando e discutindo resultados em diferentes contextos.
- 2- Desenvolver a capacidade de trabalhar em grupo, bem como trabalhar com planos prévios em tempos limitados.
- 3- Aperfeiçoar a expressão escrita adaptada ao ambiente empresarial, bem como a expressão oral perante uma assembleia.
- 4- Desenvolver capacidades de gestão de organizações, nomeadamente no que toca a:
 - cenários de escolha com recursos escassos.
 - avaliação de oportunidades de investimento e formas de financiamento adequadas, questões laborais e de recursos humanos.
- 5- Elaborar pactos e documentos inerentes a todo o processo empresarial.
- 6- Elaborar e registar os procedimentos de constituição legal de uma empresa, constituir o respectivo dossier inicial.

Programa:

1. Estudos de Mercado : Business Model Canvas; Métodos de recolha de informação; Questionário; Tratamento dos dados (SPSS)
2. Plano Global : Conceitos teóricos e elaboração; a Conta de Exploração Previsional; Análise contabilística e rácios de avaliação da empresa, desenvolvimento de uma visão, missão, objectivos, estratégia e marketing-mix para cada produto/serviço oferecido
3. Formalização da Constituição da Empresa (documentos e procedimentos)

Metodologias de Ensino:

Método expositivo

Método ativo

Métodos de Avaliação:

Desenvolvimento e apresentação de 3 trabalhos de grupo correspondentes a cada capítulo do programa

Bibliografia:

Collins, Jill; Roger Hussey (2014), Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students, Edition: 4th, Publisher: Palgrave Macmillan, ISBN: 978-0-230-30183-2
Lindon Denis; Lendrevie Jacques; Levy, Julien,; Dionisio Pedro, Rodrigues Joaquim Vicente (2011) Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing, Editor Dom Quixote.
Nabais, Carlos; Nabais, Francisco Prática Contabilística (2011) - Vol.I e II - 4ª Edição Atualizada
Reis, Elisabeth, Raúl Laureano (1993) Pesquisa de Mercado, Ed. Sílabo

Observações:

Consultar o Regulamento da UC

Doutora Maria Teresa Barros

Felgueiras, 5 de Setembro de 2016

Anexo 3: Inquérito

P.PORTO	ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO	“Estratégias de Internacionalização: a influência dos aspectos cognitivos”

Este inquérito é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no contexto da ESTG-IPP.
Por favor tente responder a todas as questões. Agradecemos a sua colaboração.

I Secção: Orientação de pensamento

1. Atributos face à orientação de pensamento

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

Perante o desafio de criar um negócio...

Penso no assunto cuidadosamente	1	2	3	4	5
Uso os meus sentimentos	1	2	3	4	5
Abordo a tarefa de forma sistemática	1	2	3	4	5
Sigo pelo que acho melhor	1	2	3	4	5
Abordo o assunto pela lógica	1	2	3	4	5
Confio nos meus palpites	1	2	3	4	5
Abordo a tarefa de forma analítica	1	2	3	4	5
Confio na minha intuição	1	2	3	4	5
Fico muito concentrado nas etapas envolvidas para realizar a tarefa	1	2	3	4	5
Confio nas minhas primeiras impressões	1	2	3	4	5
Aplico regras precisas de forma a deduzir respostas	1	2	3	4	5
Uso o meu instinto	1	2	3	4	5
Foco-me essencialmente no que estava a fazer para chegar às respostas	1	2	3	4	5
Uso o meu coração como guia para as minhas ações	1	2	3	4	5
Estou muito consciente do meu processo de pensamento	1	2	3	4	5
Tenho visões para o futuro	1	2	3	4	5
Chego às minhas respostas avaliando cuidadosamente a informação que me foi apresentada	1	2	3	4	5
As ideias surgem na minha cabeça	1	2	3	4	5
Uso regras claras	1	2	3	4	5
Uso uma livre associação, onde uma ideia leva à outra	1	2	3	4	5

II Secção: Ideia de negócio – Caracterização geral

2. Orientação “*exploitation/exploration*”

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

A empresa/negócio a constituir irá...

Procurar por novas tecnologias pensando “fora da caixa”	1	2	3	4	5
Fundamentar o seu sucesso na capacidade em explorar novas tecnologias	1	2	3	4	5
Criar produtos e/ou serviços inovadores para a empresa	1	2	3	4	5
Procurar formas criativas para satisfazer as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
Aventurar-se agressivamente em novos segmentos de mercado	1	2	3	4	5
Ter como objetivo novos grupos de consumidores	1	2	3	4	5

Estar comprometida em melhorar a qualidade e diminuir os custos	1	2	3	4	5
Melhorar continuamente a confiabilidade dos seus produtos e/ou serviços	1	2	3	4	5
Aumentar os níveis de automatização nas suas operações/atividades	1	2	3	4	5
Analisar constantemente a satisfação dos seus clientes	1	2	3	4	5
Ajustar as suas ofertas para obter a satisfação contínua dos seus clientes	1	2	3	4	5
Centrar-se na base de clientes já existente	1	2	3	4	5

11. Perceção de auto-eficácia empresarial

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

Tenho confiança para ...

Criar uma ideia única para um negócio	1	2	3	4	5
Identificar oportunidades de mercado para um novo negócio	1	2	3	4	5
Planear um novo negócio	1	2	3	4	5
Elaborar um plano de negócios formal	1	2	3	4	5
Levantar dinheiro para iniciar um negócio	1	2	3	4	5
Convencer outros a investir no meu negócio	1	2	3	4	5
Convencer um banco a emprestar-me dinheiro para iniciar o meu negócio	1	2	3	4	5
Convidar outros a trabalharem no meu negócio	1	2	3	4	5
Criar/gerir uma pequena empresa	1	2	3	4	5
Crescer como um negócio bem-sucedido	1	2	3	4	5

12. Fase atual de desenvolvimento da ideia/negócio:

- Pesquisa (identificação de oportunidade)
- Planeamento (preparação plano de negócios)
- Reunião de recursos (e.g. garantir financiamento, atrair investidores)
- Implementação

13. Área de negócio:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | <input type="checkbox"/> Desporto |
| <input type="checkbox"/> Água potável e energia | <input type="checkbox"/> Educação e formação |
| <input type="checkbox"/> Ambiente | <input type="checkbox"/> Feiras e venda ambulante |
| <input type="checkbox"/> Animais | <input type="checkbox"/> Indústria |
| <input type="checkbox"/> Apoio às empresas | <input type="checkbox"/> Ourivesaria, joalharia e relógios |
| <input type="checkbox"/> Apoio social | <input type="checkbox"/> Produtos alimentares, bebidas e tabaco |
| <input type="checkbox"/> Atividade em livre prestação de serviços | <input type="checkbox"/> Restauração e bebidas |
| <input type="checkbox"/> Atividades financeiras e seguros | <input type="checkbox"/> Saúde |
| <input type="checkbox"/> Beleza e bem-estar | <input type="checkbox"/> Segurança |
| <input type="checkbox"/> Cartografia, Planeamento e Ordenamento do Território | <input type="checkbox"/> Serviços pessoais |
| <input type="checkbox"/> Combustíveis, minérios, metais e produtos químicos | <input type="checkbox"/> Transportes |
| <input type="checkbox"/> Comunicação, informática e telecomunicações | <input type="checkbox"/> Turismo |
| <input type="checkbox"/> Construção e imobiliário | <input type="checkbox"/> Veículos |
| <input type="checkbox"/> Cultura, espetáculos e divertimentos | <input type="checkbox"/> Vestuário, calçado e têxteis |
| <input type="checkbox"/> Decoração, eletrodomésticos e jardim | |

14. Experiência:

- Não tenho experiência na área de negócio
- Tenho experiência na área de negócio. Número de anos:

15. Departamento/área onde pretende desempenhar funções:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Contabilidade e Finanças | <input type="checkbox"/> Gestão Estratégica |
| <input type="checkbox"/> Marketing e Comércio | <input type="checkbox"/> Gestão Internacional |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> I&D |
| <input type="checkbox"/> Produção | <input type="checkbox"/> Outro. Especifique: _____ |

III Secção: Ideia de negócio – Estratégia internacional

16. Mercado:

- Local
 Nacional
 Comunitário
 Global

17. Principais obstáculos à internacionalização

Por favor, indique o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes obstáculos:

(1= Nada importante; 5= Muito importante)

Exploração de competências/tecnologias	1	2	3	4	5
Seguir potenciais clientes/parceiros	1	2	3	4	5
Perceção do dinamismo dos mercados externos	1	2	3	4	5
Limitações do mercado interno	1	2	3	4	5
Diversificação de riscos	1	2	3	4	5
Resposta a concorrentes	1	2	3	4	5
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no(s) mercado(s) de destino	1	2	3	4	5
Disponibilidade de incentivos à internacionalização em Portugal	1	2	3	4	5
Acesso a recursos no exterior (e.g. custos de produção mais baixos)	1	2	3	4	5
Outra. Especifique:	1	2	3	4	5

Caso não pretenda internacionalizar a empresa/negócio, avance para a IV Secção

18. Principais motivações à internacionalização

Por favor, indique o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes motivações:

(1= Nada importante; 5= Muito importante)

Exploração de competências/tecnologias	1	2	3	4	5
Seguir potenciais clientes/parceiros	1	2	3	4	5
Perceção do dinamismo dos mercados externos	1	2	3	4	5
Limitações do mercado interno	1	2	3	4	5
Diversificação de riscos	1	2	3	4	5
Resposta a concorrentes	1	2	3	4	5
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no(s) mercado(s) de destino	1	2	3	4	5
Disponibilidade de incentivos à internacionalização em Portugal	1	2	3	4	5
Acesso a recursos no exterior (e.g. custos de produção mais baixos)	1	2	3	4	5
Outra. Especifique:	1	2	3	4	5

19. No final do **terceiro ano de atividade** da empresa/negócio, qual a previsão relativamente:

Número de mercados (países) com presença internacional: | _ |

Volume de negócios internacional (%): | _ |

20. Critérios na escolha do primeiro mercado externo

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

(1= Discordo em absoluto; 5= Concordo inteiramente)

Para a escolha do primeiro mercado externo abordado, considero importante...

A proximidade territorial	1	2	3	4	5
A proximidade linguística e cultural	1	2	3	4	5
A dimensão/potencial do Mercado	1	2	3	4	5
As características do produto/serviço	1	2	3	4	5

Os recursos disponíveis	1	2	3	4	5
Situar-se ao lado de concorrentes importantes	1	2	3	4	5
O timing / identificação de oportunidade(s) de negócio	1	2	3	4	5
As políticas governamentais e regulamentos no mercado de destino	1	2	3	4	5
Outra. Especifique:	1	2	3	4	5

13. Se aplicável, indique o **ANO DE ATIVIDADE** em que está previsto recorrer a cada um dos modos de entrada e estabelecimento mencionados.

Anos de atividade	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	>4º ano	Não Previsto
Exportação indireta (através de distribuidor/agentes)	_	_	_	_	_	
Exportações diretamente realizadas pela empresa	_	_	_	_	_	
Licenciamento/franchising	_	_	_	_	_	
Subcontratação de outrem	_	_	_	_	_	
Outras formas contratuais (contratos de gestão, contratos chave na mão, partilha de produção ou alianças estratégicas)	_	_	_	_	_	
Abertura de filial comercial: criação no exterior de nova empresa	_	_	_	_	_	
aquisição no exterior de empresa já existente	_	_	_	_	_	
Abertura de filial industrial: criação no exterior de nova empresa	_	_	_	_	_	
aquisição no exterior de empresa já existente	_	_	_	_	_	

IV Secção: Inquirido - Informação geral

14. Número de aluno: |_____ |
15. Idade: |__ |
16. Sexo: |_ | M |_ | F
17. Número de filhos e/ou dependentes: |__ |
18. Nível de escolaridade formal:
- |_ | Ensino Secundário/Curso Técnico
 - |_ | Ensino Superior/Bacharelato/Licenciatura
 - |_ | Ensino Superior/Pós-Graduação/Mestrado/Doutoramento
19. Área de estudos:
- |_ | Ciências
 - |_ | Saúde
 - |_ | Tecnologias
 - |_ | Agricultura e Recursos Naturais
 - |_ | Arquitetura, Artes Plásticas e Design
 - |_ | Ciências da Educação e Formação de Professores
 - |_ | Direito, Ciências Sociais e Serviços
 - |_ | Economia, Gestão e Contabilidade
 - |_ | Humanidades, Secretariado e Tradução
 - |_ | Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo
20. Situação profissional:
- |_ | Estudante
 - |_ | Trabalhador/Estudante
 - |_ | Trabalhador por conta própria
 - |_ | Trabalhador por conta de outrem - com funções de gestão (e.g. diretor, chefe, etc.)
 - |_ | Trabalhador por conta de outrem - sem funções de gestão
 - |_ | Outras situações (e.g. desempregado, reformado, etc.)
21. No caso de atualmente exercer uma atividade profissional, caracterize a entidade empregadora quanto aos seguintes critérios:
- Número de funcionários (ano de referência: 2016):
- |_ | 1 a 9 funcionários

- |_ | 10 a 49 funcionários
- |_ | 50 a 250 funcionários
- |_ | mais de 250 funcionários

Volume de negócios (ano de referência: 2016):

- |_ | até € 700.000
- |_ | até € 8.000.000
- |_ | até € 40.000.000
- |_ | mais de € 40.000.000

22. Experiência ao nível empresarial e/ou organizacional

Número de empresas que criou: |_ |

Número de anos que exerceu funções de gestão: |_ |

23. Experiência em atividades/mercados internacionais

Número de anos que participou em atividades/mercados internacionais: |_ |

[NOTA: Entende-se por atividades internacionais o seguinte: Funções profissionais no estrangeiro; Funções profissionais que implicam relacionamento com mercados externos; Participação/representação em eventos internacionais (e.g. feiras, certames, etc.); Realização de viagens de prospeção a mercados internacionais; Beneficiário de bolsas ou estágios internacionais (e.g. Erasmus, Inov Contacto); Outras atividades de âmbito internacional]

Obrigada pela sua colaboração.

Sandra Ribeiro: MGIE - ESTG-IPP, 2017/2018
Coord.: Miguel G. Loureiro (Universidade de Vigo); Carina Silva (ESTG-IPP)
Contacto: 8160400@estg.ipp.pt

Pág. 5 de 5

Anexo 4: Tabelas de correlação: Sistema cognitivo na autoconfiança empresarial

		Intuição					Racional							
1ª fase	fase_1	2,00	Contagem	0	4	0	0	4	2,00	Contagem	4	0	0	4
			% em fase_1	0,0%	100%	0,0%	0,0%	100,0%		% em fase_1	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		2,50	Contagem	0	2	0	0	2	2,50	Contagem	0	2	0	2
			% em fase_1	0,0%	100%	0,0%	0,0%	100,0%		% em fase_1	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		3,00	Contagem	0	6	5	0	11	3,00	Contagem	3	7	1	11
			% em fase_1	0,0%	55%	45,5%	0,0%	100,0%		% em fase_1	27,3%	63,6%	9,1%	100,0%
		3,50	Contagem	0	6	5	0	11	3,50	Contagem	1	9	1	11
			% em fase_1	0,0%	55%	45,5%	0,0%	100,0%		% em fase_1	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%
		4,00	Contagem	1	3	7	1	12	4,00	Contagem	0	10	2	12
			% em fase_1	8,3%	25%	58,3%	8,3%	100,0%		% em fase_1	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%
		4,50	Contagem	0	1	3	0	4	4,50	Contagem	1	3	0	4
			% em fase_1	0,0%	25%	75,0%	0,0%	100,0%		% em fase_1	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		5,00	Contagem	0	2	4	0	6	5,00	Contagem	0	6	0	6
			% em fase_1	0,0%	33%	66,7%	0,0%	100,0%		% em fase_1	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Contagem	1	24	24	1	50	Total	Contagem	9	37	4	50		
	% em fase_1	2,0%	48%	48,0%	2,0%	100,0%		% em fase_1	18,0%	74,0%	8,0%	100,0%		
2ª fase	fase_2	2,00	Contagem	0	1	0	0	1	2,00	Contagem	1	0	0	1
			% em fase_2	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%		% em fase_2	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		2,50	Contagem	0	2	0	0	2	2,50	Contagem	1	0	1	2
			% em fase_2	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%		% em fase_2	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
				Intuição					Racionalidade					
				2	3	4	5	Total	3	4	5	Total		

		3,00	% em fase_2	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
			Contagem	0	12	6	0	18	
		3,50	% em fase_2	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%	
			Contagem	0	5	3	0	8	
		4,00	% em fase_2	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%	
			Contagem	1	1	11	1	14	
		4,50	% em fase_2	7,1%	7,1%	78,6%	7,1%	100,0%	
			Contagem	0	1	3	0	4	
		5,00	% em fase_2	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%	
			Contagem	0	2	1	0	3	
		Total	% em fase_2	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%	
			Contagem	1	24	24	1	50	
				3,00	% em fase_2	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
					Contagem	5	13	0	18
3,50	% em fase_2			27,8%	72,2%	0,0%	100,0%		
	Contagem			1	7	0	8		
4,00	% em fase_2			12,5%	87,5%	0,0%	100,0%		
	Contagem			1	10	3	14		
4,50	% em fase_2			7,1%	71,4%	21,4%	100,0%		
	Contagem			0	4	0	4		
5,00	% em fase_2			0,0%	100,0%	0,0%	100,0%		
	Contagem			0	3	0	3		
Total	% em fase_2			0,0%	100,0%	0,0%	100,0%		
	Contagem			9	37	4	50		
3ª fase	fase_3			2,00	Intuição				
					2	3	4	5	Total
		2,25	Contagem	0	2	0	0	2	
			% em fase_3	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		2,50	Contagem	0	2	2	0	4	
			% em fase_3	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
		2,75	Contagem	0	1	0	0	1	
			% em fase_3	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		3,00	Contagem	0	3	4	0	7	
			% em fase_3	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%	100,0%	
		3,25	Contagem	0	3	1	0	4	
			% em fase_3	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%	
		3,50	Contagem	0	3	3	0	6	
			% em fase_3	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
Total	Contagem	0	3	2	0	5			
	% em fase_3	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%			
3ª fase	fase_3	2,00	Racionalidade						
			3	4	5	Total			
		2,25	Contagem	1	1	0	2		
			% em fase_3	50%	50%	0%	100,0%		
		2,50	Contagem	1	2	1	4		
			% em fase_3	25%	50%	25%	100,0%		
		2,75	Contagem	1	0	0	1		
			% em fase_3	100%	0%	0%	100,0%		
		3,00	Contagem	2	4	1	7		
			% em fase_3	29%	57%	14%	100,0%		
		3,25	Contagem	0	4	0	4		
			% em fase_3	0%	100%	0%	100,0%		
		3,50	Contagem	3	3	0	6		
			% em fase_3	50%	50%	0%	100,0%		
Total	Contagem	0	5	0	5				
	% em fase_3	0%	100%	0%	100,0%				

			% em fase_3	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%				% em fase_3	0%	100%	0%	100,0%
		3,75	Contagem	1	4	3	0	8			3,75	Contagem	1	7	0	8
			% em fase_3	12,5%	50,0%	37,5%	0,0%	100,0%				% em fase_3	13%	88%	0%	100,0%
		4,00	Contagem	0	0	3	1	4			4,00	Contagem	0	3	1	4
			% em fase_3	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%				% em fase_3	0%	75%	25%	100,0%
		4,25	Contagem	0	1	3	0	4			4,25	Contagem	0	3	1	4
			% em fase_3	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%				% em fase_3	0%	75%	25%	100,0%
		4,50	Contagem	0	1	3	0	4			4,50	Contagem	0	4	0	4
			% em fase_3	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%				% em fase_3	0%	100%	0%	100,0%
		4,75	Contagem	0	1	0	0	1			4,75	Contagem	0	1	0	1
			% em fase_3	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%				% em fase_3	0%	100%	0%	100,0%
		Total	Contagem	1	24	24	1	50			Total	Contagem	9	37	4	50
			% em fase_3	2,0%	48,0%	48,0%	2,0%	100,0%				% em fase_3	18%	74%	8%	100,0%
		4ª fase	fase_4	Intuição							fase_4	Racionalidade				
				2	3	4	5	Total				3	4	5	Total	
2,50	Contagem			0	1	1	0	2	2,50	Contagem		0	2	0	2	
	% em fase_4			0%	50%	50%	0%	100,0%		% em fase_4		0%	100%	0%	100,0%	
3,00	Contagem			0	6	1	0	7	3,00	Contagem		2	4	1	7	
	% em fase_4			0%	86%	14%	0%	100,0%		% em fase_4		29%	57%	14%	100,0%	
3,50	Contagem			0	2	2	0	4	3,50	Contagem		2	2	0	4	
	% em fase_4			0%	50%	50%	0%	100,0%		% em fase_4		50%	50%	0%	100%	
4,00	Contagem			0	11	7	1	19	4,00	Contagem		3	14	2	19	
	% em fase_4			0%	58%	37%	5%	100,0%		% em fase_4		16%	74%	11%	100,0%	
4,50	Contagem			1	1	8	0	10	4,50	Contagem		0	10	0	10	
	% em fase_4			10%	10%	80%	0%	100,0%		% em fase_4		0%	100%	0%	100,0%	
5,00	Contagem			0	3	5	0	8	5,00	Contagem		2	5	1	8	
	% em fase_4			0%	38%	63%	0%	100,0%		% em fase_4		25%	63%	13%	100,0%	
Total	Contagem	1	24	24	1	50	Total	Contagem	9	37	4	50				

		% em fase_4	2%	48%	48%	2%	100,0%		% em fase_4	18%	74%	8%	100,0%
--	--	-------------	----	-----	-----	----	--------	--	-------------	-----	-----	----	--------

Anexo 5: Tabela cruzada - grau de internacionalização X processo de internacionalização

	Processo de Internacionalização				Total
	INV	U- Model	Não indicou data de início		
	6	0	2	0	2
	10	1	0	0	1
	15	0	1	0	1
	22	0	1	0	1
	30	0	1	0	1
	35	1	0	0	1
	50	1	0	0	1
	53	2	0	0	2
	60	0	1	0	1
	113	1	0	0	1
	137	0	0	1	1
	163	1	0	0	1
	180	1	0	0	1
Grau de internacionalização	Total	8	6	1	15

Anexo 6: Influência das variáveis de controlo nas variáveis principais

Anexo 6.1 Influência das variáveis de controlo no Sistema Cognitivo

Variáveis	A testar				
Idade	Existe diferença entre o grau de intuição e/ou racionalidade nos diferentes grupos etários?				
	$H_0: F(X_1) = F(X_2) = F(X_3)$ $H_1: \exists j: F(X_j) \neq F(X_i) \text{ (}\forall j; i, j = 1, 2, 3\text{)}$	Intuição	Racionalidade		
		<i>Ranks</i>			
			Grupo etário	N	Rank Médio
		Grau de intuição	18 a 24 anos	39	25,81
			25 a 29 anos	5	23,10
			30 mais	6	25,50
			Total	50	
		<i>Ranks</i>			
			Grupo etário	N	Rank Médio
Grau de racionalidade		18 a 24 anos	39	24,86	
	25 a 29 anos	5	27,50		
	30 mais	6	28,00		
	Total	50			
Estatísticas de teste^{a,b}					
Grau de intuição		Grau de racionalidade			
H de <i>Kruskal-Wallis</i>		H de <i>Kruskal-Wallis</i>			
,196		,588			
gl		gl			
2		2			
Significância Sig.		Significância Sig.			
,907		,745			
Sig exata		Sig exata			
,984		,631			
Probabilidade de ponto		Probabilidade de ponto			
,138		,022			
a. Teste <i>Kruskal Wallis</i>		a. Teste <i>Kruskal Wallis</i>			
b. Variável de Agrupamento: Grupo etário		b. Variável de Agrupamento: Grupo etário			

		Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=0.196$, $p\text{-value} = 1$ (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)	Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=0.588$, $p\text{-value} = 0.7$ (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)																																																																											
Gênero	O gênero do <i>manager</i> -empreendedor influencia o grau de intuição e/ou racionalidade?																																																																													
	H0 = F(X1) = F(X2) H1 = F(X1) ≠ F(X2)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Intuição</th> </tr> <tr> <th rowspan="4">Grau de intuição</th> <th colspan="3">Ranks</th> </tr> <tr> <th>Gênero</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Feminino</td> <td>32</td> <td>23,61</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>18</td> <td>28,86</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estatísticas de teste^a</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Grau de intuição</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de <i>Mann-Whitney</i></td> <td>227,500</td> </tr> <tr> <td><i>Wilcoxon W</i></td> <td>755,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-1,385</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td>,166</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td>,202</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (unilateral)</td> <td>,101</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td>,038</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Variável de Agrupamento: Gênero Não existe uma diferença de gênero. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>	Intuição				Grau de intuição	Ranks			Gênero	N	Rank Médio	Feminino	32	23,61	Masculino	18	28,86	Total	50		Estatísticas de teste ^a		Grau de intuição		U de <i>Mann-Whitney</i>	227,500	<i>Wilcoxon W</i>	755,500	Z	-1,385	Significância Sig. (bilateral)	,166	Sig exata (bilateral)	,202	Sig exata (unilateral)	,101	Probabilidade de ponto	,038	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Racionalidade</th> </tr> <tr> <th rowspan="4">Grau de racionalidade</th> <th colspan="3">Ranks</th> </tr> <tr> <th>Gênero</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Feminino</td> <td>32</td> <td>22,89</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>18</td> <td>30,14</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estatísticas de teste^a</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Grau de racionalidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de <i>Mann-Whitney</i></td> <td>204,500</td> </tr> <tr> <td><i>Wilcoxon W</i></td> <td>732,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-2,200</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td>,028</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td>,034</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (unilateral)</td> <td>,021</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td>,012</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Variável de Agrupamento: Gênero Homens têm tendência a apresentar maior grau de racionalidade que as mulheres. (para um nível de significância de 0.05 rejeitamos H0)</p>	Racionalidade				Grau de racionalidade	Ranks			Gênero	N	Rank Médio	Feminino	32	22,89	Masculino	18	30,14	Total	50		Estatísticas de teste ^a		Grau de racionalidade		U de <i>Mann-Whitney</i>	204,500	<i>Wilcoxon W</i>	732,500	Z	-2,200	Significância Sig. (bilateral)	,028	Sig exata (bilateral)	,034	Sig exata (unilateral)	,021	Probabilidade de ponto
Intuição																																																																														
Grau de intuição	Ranks																																																																													
	Gênero	N	Rank Médio																																																																											
	Feminino	32	23,61																																																																											
	Masculino	18	28,86																																																																											
Total	50																																																																													
Estatísticas de teste ^a																																																																														
Grau de intuição																																																																														
U de <i>Mann-Whitney</i>	227,500																																																																													
<i>Wilcoxon W</i>	755,500																																																																													
Z	-1,385																																																																													
Significância Sig. (bilateral)	,166																																																																													
Sig exata (bilateral)	,202																																																																													
Sig exata (unilateral)	,101																																																																													
Probabilidade de ponto	,038																																																																													
Racionalidade																																																																														
Grau de racionalidade	Ranks																																																																													
	Gênero	N	Rank Médio																																																																											
	Feminino	32	22,89																																																																											
	Masculino	18	30,14																																																																											
Total	50																																																																													
Estatísticas de teste ^a																																																																														
Grau de racionalidade																																																																														
U de <i>Mann-Whitney</i>	204,500																																																																													
<i>Wilcoxon W</i>	732,500																																																																													
Z	-2,200																																																																													
Significância Sig. (bilateral)	,028																																																																													
Sig exata (bilateral)	,034																																																																													
Sig exata (unilateral)	,021																																																																													
Probabilidade de ponto	,012																																																																													

		O experiência profissional do <i>manager</i> -empreendedor influencia o grau de intuição e/ou racionalidade?							
Experiência profissional ¹⁹	H0 = F(X1) = F(X2) H1 = F(X1) ≠ F(X2)	Intuição			Racionalidade				
		<i>Ranks</i>			<i>Ranks</i>				
		Situação profissional	N	Rank Médio	Situação profissional	N	Rank Médio		
		Grau de intuição	Estudante	27	26,63	Grau de racionalidade	Estudante	27	28,26
			Trabalhador	21	21,76		Trabalhador	21	19,67
			estudante				estudante		
			Total	48			Total	48	
		Estatísticas de teste ^a			Estatísticas de teste ^a				
		Grau de intuição			Grau de racionalidade				
		U de <i>Mann-Whitney</i>			U de <i>Mann-Whitney</i>				
		226,000			182,000				
		<i>Wilcoxon W</i>			<i>Wilcoxon W</i>				
		457,000			413,000				
		Z			Z				
		-1,353			-2,711				
		Significância Sig. (bilateral)			Significância Sig. (bilateral)				
		,176			,007				
		Sig exata (bilateral)			Sig exata (bilateral)				
		,219			,009				
		Sig exata (unilateral)			Sig exata (unilateral)				
		,110			,006				
		Probabilidade de ponto			Probabilidade de ponto				
		,040			,004				
		a. Variável de Agrupamento: Situação profissional Não existe uma diferença. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)			a. Variável de Agrupamento: Situação profissional Estudantes têm tendência a apresentar maior grau de racionalidade que trabalhadores-estudantes. (para um nível de significância de 0.05 rejeitamos H0)				

¹⁹ Para efeitos de análise retiramos o inquirido com situação profissional outros, dado necessitarmos de uma comparação específica entre experientes e não experientes.

Anexo 6.2 Influência das variáveis de controlo na “Organizational Ambidexterity”

Variáveis	A testar																								
Idade	Existe diferença entre o grau de “ <i>exploration</i> ” e/ou “ <i>exploitation</i> ” nos diferentes grupos etários)																								
	<p>H0: $F(X1) = F(X2) = F(X3)$ H1: $F(Xi) \neq F(Xj)$ ($i, j = 1, 2, 3$)</p>	<p>“<i>Exploration</i>”</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Ranks</th> </tr> <tr> <th>Grupo etário</th> <th>N</th> <th>Rank</th> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Médio</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18 a 24 anos</td> <td>39</td> <td>24,67</td> </tr> <tr> <td>25 a 29 anos</td> <td>5</td> <td>22,70</td> </tr> <tr> <td>30 mais</td> <td>6</td> <td>33,25</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ranks			Grupo etário	N	Rank	Médio			18 a 24 anos	39	24,67	25 a 29 anos	5	22,70	30 mais	6	33,25	Total	50			
		Ranks																							
		Grupo etário	N	Rank																					
Médio																									
18 a 24 anos	39	24,67																							
25 a 29 anos	5	22,70																							
30 mais	6	33,25																							
Total	50																								
<p>“<i>Exploitation</i>”</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Ranks</th> </tr> <tr> <th>Grupo etário</th> <th>N</th> <th>Rank</th> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Médio</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18 a 24 anos</td> <td>39</td> <td>24,35</td> </tr> <tr> <td>25 a 29 anos</td> <td>5</td> <td>30,90</td> </tr> <tr> <td>30 mais</td> <td>6</td> <td>28,50</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ranks			Grupo etário	N	Rank	Médio			18 a 24 anos	39	24,35	25 a 29 anos	5	30,90	30 mais	6	28,50	Total	50					
Ranks																									
Grupo etário	N	Rank																							
Médio																									
18 a 24 anos	39	24,35																							
25 a 29 anos	5	30,90																							
30 mais	6	28,50																							
Total	50																								
<p>Estatísticas de teste^{a,b}</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Grau de “<i>exploration</i>”</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H de <i>Kruskal-Wallis</i></td> <td>2,877</td> </tr> <tr> <td>gl</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig.</td> <td>,237</td> </tr> <tr> <td>Sig exata</td> <td>,228</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td>,013</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Teste <i>Kruskal Wallis</i> b. Variável de Agrupamento: Grupo etário Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=2.877$, $p\text{-value} = 0.2$ (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>	Grau de “ <i>exploration</i> ”		H de <i>Kruskal-Wallis</i>	2,877	gl	2	Significância Sig.	,237	Sig exata	,228	Probabilidade de ponto	,013	<p>Estatísticas de teste^{a,b}</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Grau de “<i>exploitation</i>”</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H de <i>Kruskal-Wallis</i></td> <td>1,557</td> </tr> <tr> <td>gl</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig.</td> <td>,459</td> </tr> <tr> <td>Sig exata</td> <td>,495</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td>,044</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Teste <i>Kruskal Wallis</i> b. Variável de Agrupamento: Grupo etário Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=1.557$, $p\text{-value} = 0.5$ (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>	Grau de “ <i>exploitation</i> ”		H de <i>Kruskal-Wallis</i>	1,557	gl	2	Significância Sig.	,459	Sig exata	,495	Probabilidade de ponto	,044
Grau de “ <i>exploration</i> ”																									
H de <i>Kruskal-Wallis</i>	2,877																								
gl	2																								
Significância Sig.	,237																								
Sig exata	,228																								
Probabilidade de ponto	,013																								
Grau de “ <i>exploitation</i> ”																									
H de <i>Kruskal-Wallis</i>	1,557																								
gl	2																								
Significância Sig.	,459																								
Sig exata	,495																								
Probabilidade de ponto	,044																								
Género	O género do <i>manager-empendedor</i> influencia o grau de “ <i>exploration</i> ” e/ou “ <i>exploitation</i> ”?																								

		"Exploration"				"Exploitation"																																																																			
	$H_0 = F(X_1) = F(X_2)$ $H_1 = F(X_1) \neq F(X_2)$	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4"><i>Ranks</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Género</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Grau de "exploration"</td> <td>Feminino</td> <td>32</td> <td>24,55</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>18</td> <td>27,19</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				<i>Ranks</i>					Género	N	Rank Médio	Grau de "exploration"	Feminino	32	24,55	Masculino	18	27,19	Total	50		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4"><i>Ranks</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Género</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Grau de "exploitation"</td> <td>Feminino</td> <td>32</td> <td>24,28</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>18</td> <td>27,67</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				<i>Ranks</i>					Género	N	Rank Médio	Grau de "exploitation"	Feminino	32	24,28	Masculino	18	27,67	Total	50																													
		<i>Ranks</i>																																																																							
	Género	N	Rank Médio																																																																						
Grau de "exploration"	Feminino	32	24,55																																																																						
	Masculino	18	27,19																																																																						
	Total	50																																																																							
	<i>Ranks</i>																																																																								
	Género	N	Rank Médio																																																																						
Grau de "exploitation"	Feminino	32	24,28																																																																						
	Masculino	18	27,67																																																																						
	Total	50																																																																							
			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Estatísticas de teste^a</i></th> <th colspan="2">Grau de "exploration"</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td></td> <td>257,500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wilcoxon W</td> <td></td> <td>785,500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td></td> <td>-,738</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td></td> <td>,461</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td></td> <td>,523</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sig exata (unilateral)</td> <td></td> <td>,285</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td></td> <td>,078</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Variável de Agrupamento: Género b. Não corrigido para vínculos. Não existe uma diferença de género. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>				<i>Estatísticas de teste^a</i>		Grau de "exploration"		U de Mann-Whitney		257,500		Wilcoxon W		785,500		Z		-,738		Significância Sig. (bilateral)		,461		Sig exata (bilateral)		,523		Sig exata (unilateral)		,285		Probabilidade de ponto		,078		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Estatísticas de teste^a</i></th> <th colspan="2">Grau de "exploitation"</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td></td> <td>249,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wilcoxon W</td> <td></td> <td>777,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td></td> <td>-,904</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td></td> <td>,366</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td></td> <td>,206</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sig exata (unilateral)</td> <td></td> <td>,058</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Variável de Agrupamento: Género b. Não corrigido para vínculos. Não existe uma diferença de género. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>				<i>Estatísticas de teste^a</i>		Grau de "exploitation"		U de Mann-Whitney		249,000		Wilcoxon W		777,000		Z		-,904		Significância Sig. (bilateral)		,366		Sig exata (bilateral)		,206		Sig exata (unilateral)		,058		Probabilidade de ponto		
<i>Estatísticas de teste^a</i>		Grau de "exploration"																																																																							
U de Mann-Whitney		257,500																																																																							
Wilcoxon W		785,500																																																																							
Z		-,738																																																																							
Significância Sig. (bilateral)		,461																																																																							
Sig exata (bilateral)		,523																																																																							
Sig exata (unilateral)		,285																																																																							
Probabilidade de ponto		,078																																																																							
<i>Estatísticas de teste^a</i>		Grau de "exploitation"																																																																							
U de Mann-Whitney		249,000																																																																							
Wilcoxon W		777,000																																																																							
Z		-,904																																																																							
Significância Sig. (bilateral)		,366																																																																							
Sig exata (bilateral)		,206																																																																							
Sig exata (unilateral)		,058																																																																							
Probabilidade de ponto																																																																									
		O experiência profissional do <i>manager-empendedor</i> influencia o grau de "exploration" e/ou "exploitation"?																																																																							

Experiência profissional ¹⁴	H0 = F(X1) = F(X2) H1 = F(X1) ≠ F(X2)	"Exploration"			"Exploitation"				
		Ranks			Ranks				
		Grau de "exploration"	Experiência profissional	N	Rank Médio	Grau de "exploitation"	Experiência profissional	N	Rank Médio
			Estudante	27	24,67		Estudante	27	24,76
			Trabalhador estudante	21	24,29		Trabalhador estudante	21	24,17
			Total	48			Total	48	
		Estatísticas de teste ^a			Estatísticas de teste ^a				
		Grau de "exploration"			Grau de "exploitation"				
		U de Mann-Whitney	279,000		U de Mann-Whitney	276,500			
		Wilcoxon W	510,000		Wilcoxon W	507,500			
		Z	-,115		Z	-,168			
		Significância Sig. (bilateral)	,909		Significância Sig. (bilateral)	,867			
		Sig exata (bilateral)	,926		Sig exata (bilateral)	,881			
		Sig exata (unilateral)	,491		Sig exata (unilateral)	,454			
		Probabilidade de ponto	,098		Probabilidade de ponto	,057			
		a. Variável de Agrupamento: Experiência profissional			a. Variável de Agrupamento: Experiência profissional				
		b. Não corrigido para vínculos.			b. Não corrigido para vínculos.				
		Não existe uma diferença da experiência profissional.			Não existe uma diferença de experiência profissional				
Experiência	O experiência internacional do <i>manager-empendedor</i> influencia o grau de "exploration" e/ou "exploitation"?								

internacional	<p>H0: $F(X1) = F(X2) = F(X3)$ H1: $\{i,j\}: F(Xi) \neq F(Xj)$ ($i \neq j; i,j = 1,2,3$)</p>	"Exploration"			"Exploitation"		
		Ranks			Ranks		
		Experiência internacional	N	Rank Médio	Experiência internacional	N	Rank Médio
		0 anos	30	16,28	0 anos	30	16,47
		1 a 5 anos	2	21,75	1 a 5 anos	2	19,75
		1 menos	1	29,00	1 menos	1	27,50
		Total	33		Total	33	
		Estatísticas de teste ^{a,b}			Estatísticas de teste ^{a,b}		
		Grau de "exploration"			Grau de "exploitation"		
		H de <i>Kruskal-Wallis</i>	2,893		H de <i>Kruskal-Wallis</i>	1,881	
		gl	2		gl	2	
		Significância Sig.	,235		Significância Sig.	,391	
		Sig exata	,323		Sig exata	,528	
		Probabilidade de ponto	,088		Probabilidade de ponto	,153	
		a. Teste <i>Kruskal Wallis</i>			a. Teste <i>Kruskal Wallis</i>		
		b. Variável de Agrupamento: Experiência internacional			b. Variável de Agrupamento: Experiência internacional		
		Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=2.893$, $p\text{-value} = 0.3$ (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)			Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=1.881$, $p\text{-value} = 0.4$ (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)		
Experiência	O experiência internacional do <i>manager-empendedor</i> influencia o grau de "exploration" e/ou "exploitation"?						

internacional		"Exploration"			"Exploitation"				
		Ranks			Ranks				
	$H_0 = F(X_1) = F(X_2)$ $H_1 = F(X_1) \neq F(X_2)$	Grau de "exploration"	Experiência internacional	N	Rank Médio	Grau de "exploitation"	Experiência internacional	N	Rank Médio
Não tem			30	16,29	Não tem		30	16,47	
			Tem	3	24,17		Tem	3	22,33
			Total	33			Total	33	
		Estatísticas de teste ^a			Estatísticas de teste ^a				
		Grau de "exploration"			Grau de "exploitation"				
		U de Mann-Whitney			23,5000				
		Wilcoxon W			488,500				
		Z			-1,548				
		Significância Sig. (bilateral)			,122				
		Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]			,188 ^b				
		Sig exata (bilateral)			,170				
		Sig exata (unilateral)			,147				
		Probabilidade de ponto			,132				
		a. Variável de Agrupamento: Experiência internacional			a. Variável de Agrupamento: Experiência internacional				
		b. Não corrigido para vínculos.			b. Não corrigido para vínculos.				
		Não existe uma diferença da experiência internacional. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)			Não existe uma diferença da experiência internacional. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)				

Anexo 6.3 Influência das variáveis de controlo nos Padrões de Internacionalização

Variáveis	A testar	Testes																																		
Idade	<p>Existe diferença entre o grau de internacionalização nos diferentes grupos etários?</p> <p>H0: $F(X1) = F(X2) = F(X3)$ H1: $\exists i,j: F(Xi) \neq F(Xj)$ ($i \neq j$; $i,j=1,2,3$)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Ranks</th> </tr> <tr> <th rowspan="5">Grau de internacionalização</th> <th>Grupo etário</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18 a 24 anos</td> <td>24</td> <td>16,21</td> </tr> <tr> <td>25 a 29 anos</td> <td>3</td> <td>16,00</td> </tr> <tr> <td>30 mais</td> <td>4</td> <td>14,775</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estatísticas de teste^{a,b}</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Grau de internacionalização</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H de <i>Kruskal-Wallis</i></td> <td>,102</td> </tr> <tr> <td>gl</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig.</td> <td>,950</td> </tr> <tr> <td>Sig exata</td> <td>,955</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td>,001</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Teste Kruskal Wallis b. Variável de Agrupamento: Grupo etário Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=0.102$, $p\text{-value} = 1$ (para um nível de significância de 0.05 não rejeitamos H0)</p>	Ranks				Grau de internacionalização	Grupo etário	N	Rank Médio	18 a 24 anos	24	16,21	25 a 29 anos	3	16,00	30 mais	4	14,775	Total			Estatísticas de teste ^{a,b}			Grau de internacionalização	H de <i>Kruskal-Wallis</i>	,102	gl	2	Significância Sig.	,950	Sig exata	,955	Probabilidade de ponto	,001
		Ranks																																		
Grau de internacionalização	Grupo etário	N	Rank Médio																																	
	18 a 24 anos	24	16,21																																	
	25 a 29 anos	3	16,00																																	
	30 mais	4	14,775																																	
	Total																																			
Estatísticas de teste ^{a,b}																																				
	Grau de internacionalização																																			
H de <i>Kruskal-Wallis</i>	,102																																			
gl	2																																			
Significância Sig.	,950																																			
Sig exata	,955																																			
Probabilidade de ponto	,001																																			
Género	<p>O género do <i>manager</i>-empreendedor influencia o grau de internacionalização?</p> <p>H0 = $F(X1) = F(X2)$ H1 = $F(X1) \neq F(X2)$</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Ranks</th> </tr> <tr> <th rowspan="5">Grau de internacionalização</th> <th>Género</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Feminino</td> <td>16</td> <td>14,72</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>15</td> <td>17,37</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>31</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estatísticas de teste^a</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Grau de internacionalização</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de <i>Mann-Whitney</i></td> <td>99,500</td> </tr> <tr> <td><i>Wilcoxon W</i></td> <td>235,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-,873</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td>,383</td> </tr> <tr> <td>Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]</td> <td>,423^b</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td>,394</td> </tr> </tbody> </table>	Ranks				Grau de internacionalização	Género	N	Rank Médio	Feminino	16	14,72	Masculino	15	17,37	Total	31		Estatísticas de teste ^a			Grau de internacionalização	U de <i>Mann-Whitney</i>	99,500	<i>Wilcoxon W</i>	235,500	Z	-,873	Significância Sig. (bilateral)	,383	Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]	,423 ^b	Sig exata (bilateral)	,394	
Ranks																																				
Grau de internacionalização	Género	N	Rank Médio																																	
	Feminino	16	14,72																																	
	Masculino	15	17,37																																	
	Total	31																																		
	Estatísticas de teste ^a																																			
	Grau de internacionalização																																			
U de <i>Mann-Whitney</i>	99,500																																			
<i>Wilcoxon W</i>	235,500																																			
Z	-,873																																			
Significância Sig. (bilateral)	,383																																			
Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]	,423 ^b																																			
Sig exata (bilateral)	,394																																			

		<p>Sig exata (unilateral) .196</p> <p>Probabilidade de ponto .006</p> <p>a. Variável de Agrupamento: Género</p> <p>b. Não corrigido para vínculos.</p> <p>Não existe uma diferença de género.</p> <p>(para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>																																				
Experiência profissional ¹⁴	A situação profissional do <i>manager</i> -empreendedor influencia o grau de internacionalização?																																					
	<p>H0 = F(X1) = F(X2)</p> <p>H1 = F(X1) ≠ F(X2)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3"><i>Ranks</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Experiência profissional</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Grau de internacionalização</td> <td>Estudante</td> <td>19</td> <td>15,74</td> </tr> <tr> <td>Trabalhador estudante</td> <td>11</td> <td>14,09</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>30</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"><i>Estatísticas de teste^a</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Grau de internacionalização</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de <i>Mann-Whitney</i></td> <td>100,000</td> </tr> <tr> <td><i>Wilcoxon W</i></td> <td>166,000</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-.210</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td>,833</td> </tr> <tr> <td>Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]</td> <td>,866^b</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td>,843</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (unilateral)</td> <td>,423</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td>,005</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Variável de Agrupamento: Situação profissional</p> <p>b. Não corrigido para vínculos.</p> <p>Não existe uma diferença da situação profissional.</p> <p>(para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>	<i>Ranks</i>				Experiência profissional	N	Rank Médio	Grau de internacionalização	Estudante	19	15,74	Trabalhador estudante	11	14,09	Total	30		<i>Estatísticas de teste^a</i>			Grau de internacionalização	U de <i>Mann-Whitney</i>	100,000	<i>Wilcoxon W</i>	166,000	Z	-.210	Significância Sig. (bilateral)	,833	Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]	,866 ^b	Sig exata (bilateral)	,843	Sig exata (unilateral)	,423	Probabilidade de ponto
<i>Ranks</i>																																						
	Experiência profissional	N	Rank Médio																																			
Grau de internacionalização	Estudante	19	15,74																																			
	Trabalhador estudante	11	14,09																																			
	Total	30																																				
<i>Estatísticas de teste^a</i>																																						
	Grau de internacionalização																																					
U de <i>Mann-Whitney</i>	100,000																																					
<i>Wilcoxon W</i>	166,000																																					
Z	-.210																																					
Significância Sig. (bilateral)	,833																																					
Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]	,866 ^b																																					
Sig exata (bilateral)	,843																																					
Sig exata (unilateral)	,423																																					
Probabilidade de ponto	,005																																					
Experiência internacional	A experiência internacional do <i>manager</i> -empreendedor influencia o grau de internacionalização?																																					
	<p>H0 = F(X1) = F(X2)</p> <p>H1 = F(X1) ≠ F(X2)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3"><i>Ranks</i></th> </tr> <tr> <th></th> <th>Experiência internacional</th> <th>N</th> <th>Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Grau de internacionalização</td> <td>Não tem</td> <td>26</td> <td>15,38</td> </tr> <tr> <td>Tem</td> <td>3</td> <td>11,67</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>29</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Ranks</i>				Experiência internacional	N	Rank Médio	Grau de internacionalização	Não tem	26	15,38	Tem	3	11,67	Total	29																				
<i>Ranks</i>																																						
	Experiência internacional	N	Rank Médio																																			
Grau de internacionalização	Não tem	26	15,38																																			
	Tem	3	11,67																																			
	Total	29																																				

		<p style="text-align: center;">Estatísticas de teste^a</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Grau de internacionalização</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>U de Mann-Whitney</i></td> <td style="text-align: right;">29,000</td> </tr> <tr> <td><i>Wilcoxon W</i></td> <td style="text-align: right;">35,000</td> </tr> <tr> <td><i>Z</i></td> <td style="text-align: right;">-,771</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig. (bilateral)</td> <td style="text-align: right;">,440</td> </tr> <tr> <td>Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]</td> <td style="text-align: right;">,516^b</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (bilateral)</td> <td style="text-align: right;">,481</td> </tr> <tr> <td>Sig exata (unilateral)</td> <td style="text-align: right;">,239</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td style="text-align: right;">,029</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Variável de Agrupamento: Experiência internacional</p> <p>b. Não corrigido para vínculos.</p> <p>Não existe uma diferença da experiência internacional. (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>		Grau de internacionalização	<i>U de Mann-Whitney</i>	29,000	<i>Wilcoxon W</i>	35,000	<i>Z</i>	-,771	Significância Sig. (bilateral)	,440	Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]	,516 ^b	Sig exata (bilateral)	,481	Sig exata (unilateral)	,239	Probabilidade de ponto	,029																
	Grau de internacionalização																																			
<i>U de Mann-Whitney</i>	29,000																																			
<i>Wilcoxon W</i>	35,000																																			
<i>Z</i>	-,771																																			
Significância Sig. (bilateral)	,440																																			
Sig exata [2*(Sig. De 1 extremidade)]	,516 ^b																																			
Sig exata (bilateral)	,481																																			
Sig exata (unilateral)	,239																																			
Probabilidade de ponto	,029																																			
<p>Experiência internacional</p>	<p>H0: $F(X1) = F(X2) = F(X3)$ H1: $\exists i,j: F(Xi) \neq F(Xj) (i \neq j; i,j=1,2,3)$</p>	<p style="text-align: center;">Ranks</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th style="text-align: center;">Experiência internacional</th> <th style="text-align: center;">N</th> <th style="text-align: center;">Rank Médio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Grau de internacionalização</td> <td>0 anos</td> <td></td> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">15,38</td> </tr> <tr> <td>1 a 5 anos</td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">13,50</td> </tr> <tr> <td>5 mais</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">8,00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td style="text-align: center;">29</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Estatísticas de teste^{a,b}</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Grau de internacionalização</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>H de Kruskal-Wallis</i></td> <td style="text-align: right;">,918</td> </tr> <tr> <td>gl</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Significância Sig.</td> <td style="text-align: right;">,632</td> </tr> <tr> <td>Sig exata</td> <td style="text-align: right;">,767</td> </tr> <tr> <td>Probabilidade de ponto</td> <td style="text-align: right;">,040</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Teste <i>Kruskal Wallis</i></p> <p>b. Variável de Agrupamento: Experiência internacional</p> <p>Não existe nenhum efeito: $X^2(2)=0.918$ <i>p-value</i> = 7 (para um nível de significância de 0.05, não rejeitamos H0)</p>			Experiência internacional	N	Rank Médio	Grau de internacionalização	0 anos		26	15,38	1 a 5 anos		2	13,50	5 mais		1	8,00	Total		29			Grau de internacionalização	<i>H de Kruskal-Wallis</i>	,918	gl	2	Significância Sig.	,632	Sig exata	,767	Probabilidade de ponto	,040
		Experiência internacional	N	Rank Médio																																
Grau de internacionalização	0 anos		26	15,38																																
	1 a 5 anos		2	13,50																																
	5 mais		1	8,00																																
	Total		29																																	
	Grau de internacionalização																																			
<i>H de Kruskal-Wallis</i>	,918																																			
gl	2																																			
Significância Sig.	,632																																			
Sig exata	,767																																			
Probabilidade de ponto	,040																																			

Anexo 7: Correlação r de Spearman

Anexo 7.1 Correlação não paramétrica H1a

			Grau de internacionalização	Tipo 1 (intuição)
R de Spearman	Grau de internacionalização	Coeficiente de Correlação	1,000	,009
		Sig. (2 extremidades)	.	,963
		N	31	31
	Tipo 1 (intuição)	Coeficiente de Correlação	,009	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,963	.
		N	31	31

Anexo 7.2 Correlação não paramétrica H1b

			Tipo 2 (racional)	Grau de Internacionalização
R de Spearman	Tipo 2 (racional)	Coeficiente de Correlação	1,000	-,179
		Sig. (2 extremidades)	.	,336
		N	31	31
	Grau de Internacionalização	Coeficiente de Correlação	-,179	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,336	.
		N	31	31

Anexo 7.3 Correlação não paramétrica H3a

			Grau de internacionalização	"Exploration"
r de Spearman	Grau de internacionalização	Coeficiente de Correlação	1,000	-,030
		Sig. (2 extremidades)	.	,874
		N	31	31
	"Exploration"	Coeficiente de Correlação	-,030	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,874	.
		N	31	31

Anexo 7.4 Correlação não paramétrica H3b

			Grau de internacionalização	“Exploitation”
r de Spearman	Grau de internacionalização	Coefficiente de Correlação	1,000	,083
		Sig. (2 extremidades)	.	,656
		N	31	31
	“Exploitation”	Coefficiente de Correlação	,083	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,656	.
		N	31	31

Anexo 8: Regressão: sumarização do modelo

Anexo 8.1 Sumarização do modelo: H2a

Sumarização do modelo ^b					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,530 ^a	,281	,266	,42158	1,741

^a Preditores: (Constante), Tipo 1 (intuição)

^b Variável Dependente: “*Exploration*”

Anexo 8.2 Sumarização do modelo: H2b

Sumarização do modelo ^b					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,574 ^a	,330	,316	,33886	2,220

^a Preditores: (Constante), Tipo 2 (racional)

^b Variável Dependente: “*Exploitation*”

Anexo 8.3 Sumarização do modelo: intuição (Tipo 1) + racionalidade (Tipo 2) e “*ambidexterity*”

Sumarização do modelo ^b										
Model	R	R ²	R ² ajustado	Std. do erro estimado	Estatísticas alteradas					Durbin-Watson
					R ² alterado	F alterado	df1	df2	Sig. F alterado	
1	,704 ^a	,496	,463	,59534	,496	15,078	3	46	,000	1,323

^a Preditores: (Constante), Género, Idade, Intuição (Tipo 1) + Racionalidade (Tipo 2)

^b Variável Dependente: “*Ambidexterity*”