

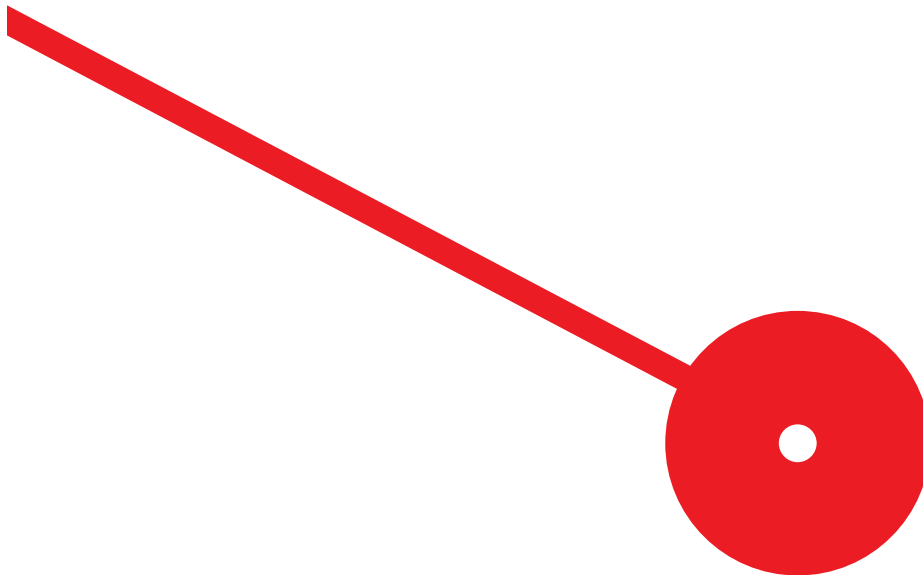
M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Orientação empreendedora e
desempenho das exportações:
O papel da *social network* e
da *business network*

Joana Filipa Fernandes Portela

09/2024



M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Orientação empreendedora e
desempenho das exportações:
O papel da *social network* e
da *business network*

Joana Filipa Fernandes Portela

Dissertação de Mestrado apresentado ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau
de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob orientação do Prof.
Doutor Orlando Lima Rua.



“Para ser grande, sê inteiro: nada

Teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és

No mínimo que fazes.”

- Ricardo Reis, Odes

Agradecimentos

A palavra gratidão, advém do latim *gratitudo*, que por sua vez deriva de *gratus* refere-se ao sentimento de reconhecimento e apreço por algo bom que recebemos, oriundo de outra(s) pessoa(s), da vida ou de uma experiência.

E é com muita gratidão que agradeço o apoio incondicional, o acompanhamento extraordinário e todas as palavras de incentivo e encorajamento do Prof. Doutor Orlando Lima Rua. Desde o primeiro dia que me guiou e acreditou nas minhas competências e no trabalho que queria desenvolver e investigar e que sem ele não tinha conseguido atingir a excelência com a qual me comprometi.

Agradeço à Prof.^a Doutora Maria Clara Ribeiro pelo acompanhamento, esclarecimento de dúvidas e momentos de conversa durante o processo de escrita da presente dissertação.

À minha família de sangue e de coração por nunca terem duvidado do quão longe eu iria voar, por me darem abrigo e incentivo nos momentos mais frágeis e relutantes, tanto da vida como ao longo dos últimos dois anos.

Aos meus amigos, em especial à Patrícia, à Irís, à Ana e ao Kilian que apesar da distância geográfica sempre permaneceram perto e me acompanharam em mais uma aventura da minha vida. Obrigada por me instigarem a ser mais e melhor todos os dias e por acreditarem em mim e em todas as ideias que me surgem para tornar a vida mais risonha.

O meu mais profundo obrigado por tornarem a minha vida mais bonita!

Resumo:

A influência da *social network* (SN) e *business network* (BN) na internacionalização, ou seja, no desempenho das exportações (DE) e no impacto na orientação empreendedora (OE) são normalmente modelados como antecedentes distintos. Porquanto, a sua exploração tem sido pouco acentuada, tal como a sua aplicabilidade em países desenvolvidos. Por conseguinte, com base nas teorias de *network*, de empreendedorismo e internacionalização, o presente estudo defende a relação entre OE e DE, bem como o efeito mediador da SN e da BN entre a OE e o DE.

Utilizando dados primários recolhidos a partir de um questionário junto de 317 pequenas e médias empresas (PME) do setor *de e-commerce* que operam em Portugal e através do modelo das equações estruturais utilizado para testar as hipóteses, descobrimos que a OE apresenta um efeito direto e positivo na SN e BN e que a BN possui um efeito direto no DE e um efeito mediador na relação entre OE e DE. No entanto, a SN não possui um efeito direto e mediador na relação entre OE e DE nas empresas estudadas. Os resultados e as conclusões permitirão aos gestores e responsáveis pela internacionalização das PME compreender melhor o papel crucial que as BN podem desempenhar no sucesso da sua internacionalização e a influência positiva da OE na identificação de oportunidades e estabelecimento de relações estratégicas nos mercados externos.

Este estudo apresenta implicações teóricas relevantes, uma vez que foi examinado o efeito mediador da SN e da BN na relação entre a OE e DE, ainda não estudado até à data. Adicionalmente, serve de recomendação às chefias das PME portuguesas do setor de *e-commerce* e comprova o papel e a influência das *networks* nos negócios internacionais, com importantes implicações práticas.

Palavras-chave: orientação empreendedora; *social network*; *business network*; desempenho das exportações; comércio eletrónico; PME; MEE.

Abstract:

The influence of social networks (SN) and business networks (BN) on internationalization, i.e. export performance (EP) and the impact on entrepreneurial orientation (EO) are usually modeled as separate antecedents. However, their exploration has been limited, as has their applicability in developed countries. Therefore, based on network, entrepreneurship and internationalization theories, this study argues for the relationship between EO and EP, as well as the mediating effect of SN and BN between EO and EP.

Using primary data collected from a questionnaire completed by 317 small and medium-sized enterprises (SMEs) in the e-commerce sector operating in Portugal, and employing a structural equation modeling approach to test the hypotheses, we found that OE has a direct and positive effect on SN and BN, while BN has a direct effect on ED and acts as a mediator in the relationship between OE and ED. However, SN does not have a direct or mediating effect on the relationship between OE and ED in the firms studied. The results and conclusions will enable managers and those responsible for the internationalization of SMEs to better understand the crucial role that BN can play in the success of their internationalization and the positive influence of EO in identifying opportunities and establishing strategic relationships in foreign markets.

These study presents relevant theoretical implications, as they examine the mediating effect of SN and BN on the relationship between EO and EP, which has not been studied to date. In addition, it serves as a recommendation to the managers of Portuguese SMEs in the e-commerce sector and proves the role and influence of networks in international business, with important practical implications.

Keywords: Entrepreneurial orientation; social network; business network; export performance; e-commerce; SMEs; SEM.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1.1 Orientação Empreendedora	6
1.1.1 Inovação.....	7
1.1.2 Proatividade	8
1.1.3 Assunção de Riscos	9
1.2 Network	10
1.2.1 Social Networks	12
1.2.2 Business Networks	13
1.3 Desempenho das Exportações	14
1.3.1 Determinantes do desempenho das exportações.....	15
1.3.2 Conceitualização e unidades de avaliação	21
Capítulo II – Modelo e hipóteses de investigação	23
2 Modelo e hipóteses de investigação	24
2.1 Relação entre orientação empreendedora, <i>social network</i> e <i>business network</i> 24	
2.2 Relação entre <i>social network</i> , <i>business network</i> e desempenho das exportações.....	25
2.3 Relação mediadora da <i>social network</i> , <i>business network</i> na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações	26
Capítulo III – Metodologia de Investigação	30
3 Metodologia de investigação	31
3.1 População, processo de recolha de dados e amostra	31
3.2 Instrumento de medida	32
3.2.1 Estrutura do inquérito por questionário	33
3.2.2 Operacionalização e medidas das variáveis.....	33
3.2.2.1 Orientação empreendedora	33

3.2.2.2	<i>Social network</i>	35
3.2.2.3	<i>Business network</i>	36
3.2.2.4	Desempenho das exportações	36
Capítulo IV – Resultados		38
4	Resultados.....	39
4.1	Análise descritiva	39
4.2	Modelo de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM)	39
4.2.1	Avaliação do Modelo de Medição	40
4.2.2	Avaliação do Modelo Estrutural	41
Capítulo V – Discussão.....		44
5	Discussão	44
Capítulo VI – Conclusão		46
6	Conclusão	46
6.1	Considerações finais.....	46
6.2	Implicações para a teoria e para a prática	47
6.3	Limitações	48
6.4	Linhas futuras de investigação	48
Apêndices.....		66
Apêndice 1: E-mail enviado às empresas		66
Apêndice 2: Questionário		67
Referências bibliográficas.....		50

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo operacional de investigação	29
Figura 2 – Resultados do modelo estrutural	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Determinantes do desempenho das exportações identificados entre 2006 e 2014	16
Tabela 2 - Itens da orientação empreendedora	34
Tabela 3 - Itens da social network	35
Tabela 4 - Itens da business network	36
Tabela 5 - Itens do desempenho das exportações	37
Tabela 6 – Análise descritiva.....	39
Tabela 7 – Análise fatorial, validade composta (VC) e variância média explicada (AVE)	40
Tabela 8 – Validade discriminante e HTMT	41
Tabela 9 – Resultados das hipóteses de investigação	42

Lista de abreviaturas

AVE – Variância Média Extraída

B2B – *Business to Business*

BN – *Business Network*

CAE – Classificação de Atividade Económica

CEO – *Chief Executive Officer*

FLC – *Fornell-Larcker Criterion*

IBV – Institution-Based View

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

OE – Objetivos Específicos

OE – Orientação Empreendedora

OEI – Orientação Empreendedora Internacional

PLS-SEM – Modelo de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais

PME – Pequenas e Médias empresas

QI – Questões de Investigação

RBV – Resource-Based View

SN – *Social Network*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Segundo Jin e Hurd (2018), o crescimento económico dos países desenvolvidos e emergentes está exponencialmente dependente das pequenas e médias empresas (PME). Estas são geradoras de oportunidades de emprego, pois aceleram a inovação e rejuvenescem a concorrência no mercado (Dominguez & Mayrhofer, 2018). Além do mais, segundo o estudo realizado pela Sage e Cebr (2023), está previsto que as PME contribuam com quase 70% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), equivalente a 73 mil milhões de euros, para a economia portuguesa até 2025.

De acordo com Crick (2009), além das exportações serem um elemento de investigação comum utilizado no âmbito da internacionalização, as mesmas são fundamentais para o ambiente socioeconómico. Na mesma linha de pensamento, Paul e Mas (2019) afirmam que a exportação é o passo inicial no processo de internacionalização, sendo considerado o menos dispendioso e de fácil acesso (Gupta & Chauhan, 2021).

A exportação é uma prática relevante tanto a nível macro como a nível micro. Relativamente aos indicadores de nível macro, estes sugerem que a exportação contribui para o desenvolvimento económico e social dos países, bem como para o crescimento das indústrias, o aumento da produtividade e a criação de emprego (Rua et al., 2018). Já no que diz respeito ao nível micro, a exportação possibilita que as empresas sejam menos dependentes do mercado interno, diversificando os seus mercados, atraindo novos clientes, beneficiando de economias de escala e reduzindo os custos de fabrico, operando de forma mais eficaz (Falahat et al., 2020).

Tanto a economia nacional como um número substancial de empresas em Portugal está fortemente dependente do bom desempenho da atividade exportadora. Nesta perspetiva, torna-se relevante e pertinente a aplicação deste estudo, uma vez que nos permitirá compreender a relação entre orientação empreendedora e desempenho das exportações assim como avaliar o efeito mediador da *social network* e *business network* na mesma.

As estratégias de internacionalização que, por inerência, assentam nas capacidades dinâmicas e na *network* das empresas estão a tornar-se particularmente significativas. Segundo Majocchi et al. (2005) e Navarro et al. (2010), a exportação é a abordagem mais simples e rápida para aceder a mercados estrangeiros, melhorando assim o desempenho geral e a longevidade da empresa. Porém, a sobrevivência e a expansão das empresas e o seu sucesso nos mercados de exportação dependem das características do negócio e da natureza múltipla, diversa e idiossincrática (Czinkota & Ronkainen, 1998).

Geralmente, a literatura centra-se nas características internas das empresas e no seu efeito sobre o desempenho nos mercados internacionais (Altintas et al., 2017; Galati et al., 2017; Felicio et al., 2016). Todavia, Tang (2011) sugere que as posses destas características dependem da capacidade das empresas de superar a limitação dos recursos, incluindo o conhecimento obtido através do *networking*, dado que pode afetar a internacionalização das mesmas.

A entrada em novos mercados é caracterizada pelo esforço arriscado das empresas. Neste sentido, as entidades exportadoras são frequentemente associadas ao comportamento proativo, ousado e inovador dos empreendedores, expresso no conceito de orientação empresarial (OE) (Ciravegna et al., 2013; Covin & Slevin 1989, 2011; McDougall & Oviatt, 2000; Rauch et al. 2009; Wood et al. 2011).

Dado o cariz de risco elevado inerente às exportações, estas dependem de um conjunto mais heterogêneo de recursos do que grandes empresas que prosseguem objetivos estratégicos semelhantes (Brush et al., 2009). Dos ademais, um dos recursos mais importantes é o *networking* (Coviello, 2006; Jack, 2008), dado que mitiga os riscos e permite a internacionalização (Wong & Ellis, 2002; Ellis, 2011).

Karami e Tang (2019) e Sadeghi et al. (2018) corroboram a importância do *network* para a internacionalização, em especial, das *social networks*. Para além do mais contribuem para a aquisição de novos conhecimentos para o mercado (Puthusserry et al., 2019; Autio et al., 2000; Yli-Renko et al., 2002). Noutra perspetiva, as *business networks* são consideradas igualmente positivas para o desempenho das exportações e para a inovação (Faroque et al., 2017; Do et al., 2023).

Tem sido dada pouca atenção à exploração do *network* na sua influência à internacionalização, isto é, no desempenho das exportações e no impacto na orientação empreendedora. A maioria dos estudos realizados não têm em consideração a relação entre o *network* e a exportação, mas sim algo mais amplo como a internacionalização na sua amplitude (Do et al., 2023; Felzensztein et al., 2015;) ou então a importância da orientação empreendedora no desempenho das exportações (Su et al., 2013; Ringo et al., 2022; Monteiro et al., 2019). Portanto, foi foco de investigação a análise do papel que a *social network* e o *business network* desempenham na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações, problema de investigação do presente estudo.

Daqui emerge o seguinte problema de investigação do presente estudo: Qual o papel que a *social network* e o *business network* desempenham na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações? Neste seguimento, são formuladas as seguintes questões de investigação (QI):

QI1: Qual o impacto da orientação empreendedora nas *social network* e *business network*?

QI2: Qual é o impacto da *social network* e da *business network* no desempenho das exportações?

QI3: Existe um efeito mediador da *social network* na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações?

QI4: Existe um efeito mediador da *business network* na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações?

O objetivo fundamental desta investigação é analisar a relação entre orientação empreendedora e desempenho das exportações, bem como avaliar o efeito mediador da *social network* e da *business network* na mesma.

Associado ao objetivo referido os seguintes objetivos específicos são definidos (OE):

OE1: Avaliar se a orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo na *social network* e na *business networks*. Para responder a QI1.

OE2: Compreender se existe uma relação positiva e significativa entre *social network* e *business network* e desempenho das exportações. Para responder a QI2.

OE3: Estudar a existência de um efeito mediador da *social network* na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações. Para responder a QI3.

OE4: Estudar a existência de um efeito mediador da *business network* na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações. Para responder a QI4.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Orientação Empreendedora

A investigação por parte de diversos autores relativamente à orientação empreendedora no seio das empresas tem sido amplamente adotada, uma vez que é considerada uma força impulsionadora às atividades empreendedoras subjacentes às organizações (Covin & Wales, 2012). Além disso, é particularmente relevante (Wales et al., 2011) para verificar o impacto de decisões, práticas de gestão e estratégias de comportamento empreendedor organizacional (Anderson et al., 2015).

De acordo com Kollmann e Stöckmann (2014), a orientação empreendedora tem empregue resultados multifacetados: é considerado uma alavanca de crescimento da organização (Campopiano et al. 2020, Pittino et al., 2017), proporciona um desempenho superior (Lomberg et al. 2017) e é apontado como um importante indicador de sucesso aquando períodos de instabilidade económica e ambiental (Kraus et al., 2012).

Miller (1983) refere-se à orientação empreendedora como o conceito que identifica a inovação, a proatividade e a assunção de riscos como a essência do comportamento do empreendedor nas organizações. Desde então que os estudos realizados neste âmbito se têm centrado em dois aspetos principais: as dimensões que descrevem e explicam o fenómeno; e os efeitos que a orientação empreendedora gera nas empresas (Dessi et al., 2023).

Não obstante, Lumpkin e Dess (1996) afirmaram que a orientação empreendedora indica os métodos estratégicos, processos e estilos de tomada de decisão advindos da organização de forma a atuar de modo empreendedor. Os mesmos autores adicionaram mais duas dimensões às mencionadas por Miller (1983): a agressividade competitiva e a autonomia. Sugerem, então, que as principais dimensões inerentes à orientação empreendedora, inclui a tendência para a agir de modo autónomo, para inovar e assumir riscos, para a propensão a ser agressivo face aos concorrentes e proativo quanto às oportunidades de mercado. Do mesmo ponto de vista, Pearce et al. (2010) referem que a orientação empreendedora é entendida como um conjunto de comportamentos distintos, nomeadamente a capacidade de inovação, a agressividade competitiva, a assunção de riscos e a autonomia.

Todavia, a orientação empreendedora conceitualizada por Lumpkin e Dess (1996), não é amplamente adotada (Wales et al., 2013a). Miller (1983) afirma que só as empresas que

detêm elevado nível das três dimensões de orientação empreendedora é que seriam consideradas como potencialmente inovadoras. Wales et al. (2013a) e Rauch et al. (2009) sugerem que para a orientação empreendedora seja efetivamente considerada apenas as dimensões originais propostas por Miller (1983), sugestão que foi igualmente acolhida para o presente estudo.

Na ótica internacional, Knight e Cavusgil (2004) consideram que a orientação empreendedora internacional (OEI) é uma subcategoria do conceito geral e vital da orientação empreendedora, uma vez que enfatiza os atributos empreendedores dos projetos internacionais (Clark & Covin, 2021; Covin & Miller, 2014). Ou seja, a orientação empreendedora internacional é caracterizada pelo comportamento organizacional prospectivo e de procura de oportunidades internacionais que se distingue pela proatividade, inovação e assunção de riscos.

Todavia, Covin e Miller (2014) observaram que inúmeros estudos que afirmam investigar a orientação empreendedora internacional medem, na verdade, a orientação empreendedora num contexto internacional (Kuivalainen et al., 2007). Estes autores enfatizam que a orientação empreendedora internacional é responsável por estabelecer entradas em mercados internacionais (Wales et al., 2019) e contém características distintivas devido à ênfase internacional inerente (Gupta et al., 2021) especificando a conduta de tomada de risco, inovação e proatividade com foco internacional. Pode-se concluir que orientação empreendedora em contexto internacional não é idêntica à orientação empreendedora internacional.

Na medida em que será abordada a exportação como entrada em mercados internacionais, é de notar que os exportadores empreendedores são igualmente caracterizados pelas dimensões de inovação, proatividade e assunção de riscos assentes na orientação empreendedora (Freeman et al., 2006; Karami et al., 2020; Luo & Tung, 2007; Morrish, 2011).

1.1.1 Inovação

A inovação é a estrutura fundamental para a subsistência dos negócios modernos, visto que permite que as empresas criem valor para os seus clientes através da introdução de novos produtos e/ou pela alteração ou desenvolvimento de novos cenários empresariais (George & Marino, 2011; Kallmuenzer & Peters, 2018; White & Vila, 2017). É descrito

por Lumpkin e Dess (1996) como a capacidade de inovação que reflete a tendência de uma empresa em se envolver e apoiar novas ideias, experimentação e processos criativos, afastando-se assim das práticas e tecnologias estabelecidas.

Schumpeter (1934, 1942), um dos primeiros investigadores a salientar o contributo da inovação, afirma que a mesma é um fator crucial para caraterizar a orientação empreendedora no processo empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996). Inclusive, Covin e Miles (1999) sugerem que as empresas que não possuam capacidade de inovação não devem ser consideradas empreendedoras, mesmo que apresentem outros indicadores.

É a capacidade de inovação que gera a lealdade dos clientes e contribui para que as empresas ganhem e reforcem as suas quotas nos mercados estrangeiros (Covin & Miller, 2014; Dai et al., 2014). Além do mais é lhes possibilitada a criação de novos recursos estratégicos através da fusão de múltiplos recursos internos e externos, ajudando-os a desenvolver uma vantagem competitiva no mercado internacional (Fernandez-Mesa & Alegre, 2015; Lisboa et al., 2011).

Para Karami et al. (2020), as empresas inovadoras facilmente se adaptam às mudanças no mercado internacional, uma vez que podem desenvolver produtos novos e estratégias de promoção orientados para os mercados (Karami et al., 2020; Lisboa et al., 2011) de acordo com as oscilações da intensidade e natureza da concorrência.

1.1.2 Proatividade

Ademais, a produtividade refere-se à vantagem de ser pioneiro na exploração de novas oportunidades de negócio (Covin & Slevin, 1989, Lumpkin & Dess, 1996) e de introduzir novos produtos ou serviços antes dos concorrentes (Rauch et al., 2009). Sucede mesmo quando os consumidores não têm conhecimentos acerca do produto e das suas características ou mesmo quando não são conhecidos no setor (Kallmuenzer & Peters, 2018).

A capacidade de compreender eficazmente a diversidade de expectativas dos consumidores e das partes interessadas define o grau de proatividade de uma organização. Esta permite à mesma identificar as expectativas atuais e futuras prováveis que podem impulsionar o crescimento (George & Marino, 2011). De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a proatividade é fulcral para o êxito das organizações, permitindo-lhes beneficiar das vantagens de serem os primeiros no setor com o produto e/ou serviço, e orientando-

as para o futuro. No entanto, a proatividade não está necessariamente relacionada com as tendências e acontecimentos atuais, mas sim com o presente e o futuro.

Relativamente à orientação empreendedora internacional, a natureza proativa induz as empresas a explorar potenciais novos mercados estrangeiros para os seus produtos, permitindo-lhes ampliar mercado e diversificar o risco associado ao marketing de exportação (Acosta et al., 2018; Covin e Miller, 2014; Karami et al., 2020; Lisboa et al., 2011).

Consequentemente, Lisboa et al. (2011) afirmam que há um aumento na obtenção de receitas e uma diminuição na volatilidade de desempenho, advindo da redução da dependência nos mercados externos. Desta forma, uma melhor amplitude e profundidade de mercado contribuem para que a rentabilidade das suas atividades de marketing de exportação aumente (Acosta et al., 2018).

1.1.3 Assunção de Riscos

Para Naldi et al. (2007), as estratégias inovadoras e proativas estão geralmente associadas com a assunção de risco, ou seja, a experiência face à incerteza (Vila & Kuster, 2007). Sendo este uma das dimensões da orientação empreendedora, a assunção de riscos é o grau com que uma organização pode impulsionar a sua vontade de realizar ações, mesmo quando o resultado não é conhecido (Kallmuenzer & Peters, 2018).

O conceito de risco não é unívoco, dado que depende do contexto, do nível de análise a que é empregue (Lumpkin & Dess, 1996) e do ponto de vista aplicado (Kallmuenzer & Peters, 2018). Baron e Ward (2004) defendem que a aceitação do risco por parte dos empreendedores assenta na melhor compreensão da teoria do locus do controlo e da necessidade de realização. Deste modo, pode-se afirmar que a assunção de riscos faz parte de um empreendedor e determina a sobrevivência da empresa.

As empresas empreendedoras avaliam proativamente os riscos e os retornos associados a potenciais empreendimentos comerciais, permitindo aos exportadores empreendedores encontrar novos mercados estrangeiros (Karami et al., 2020).

1.2 Network

A trajetória de internacionalização das empresas é o reflexo dos esforços internos e das relações que possuem (Cavusgil & Knight, 2015). Johanson e Mattsson (1988) argumentam que o êxito das empresas na entrada em mercados internacionais não se deve apenas à própria empresa; é igualmente necessário considerar o ambiente que as envolve e o seu *networking*. O conhecimento que as empresas adquirem sobre as suas necessidades, recursos e estratégias com as relações que constroem permite-lhes entrar em novos países e desenvolver novas relações (Sharma & Johanson, 1987; Johanson & Vahlne, 2006).

O modelo de *networking* ressaltou a utilização de várias relações para facilitar as atividades de internacionalização por parte das empresas (Johanson & Mattsson, 1988). O principal fator de distinção entre os modelos de internacionalização incrementais (modelo de Uppsala) (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e o modelo de *networking* é que este último não tem uma natureza de progresso gradual. Adicionalmente, o modelo não inclui a distância psíquica ou os países onde a empresa está a entrar. Em vez disso, conceptualiza a internacionalização como estando envolvida no estabelecimento e construção de relações (Johanson & Vahlne, 2003). Segundo Johanson e Mattsson (1992) e Johanson e Vahlne (2003), as empresas têm interesses comuns em desenvolver e manter relações com o intuito de obterem benefícios mútuos.

Neste sentido, Johanson e Vahlne (2009), investigadores da escola de Uppsala, atualizaram o modelo desenvolvido em 1977, incorporando o conceito de *networking*. Os mesmos autores estabeleceram que as interações entre empresas são essenciais para a aquisição de conhecimentos fundamentais para a internacionalização e que o compromisso que as empresas dedicam ao mercado está baseado na posição que ocupam na rede. É salientado que o conhecimento partilhado e a confiança criada entre os intervenientes são os principais fatores determinantes de aquisição de informação e de decisões. Subsequentemente, o modelo de *network* concentra-se mais no impacto que as relações têm nas decisões de entrada no mercado do que no mercado internacional e nos modos de entrada (Musso & Francioni, 2015).

Posto isto, a *network* facilita a aquisição e a utilização de recursos em caso das empresas se internacionalizarem numa fase muito inicial das suas funções e proporciona um acesso facilitado a oportunidades de negócios internacionais (Arenius, 2002). Além disso,

fornece fontes de informação acerca dos mercados estrangeiros (Ellis, 2000; Sharma & Blomstermo, 2003), apoiando a superar barreiras à exportação (Ghauri et al., 2003; Ibeh & Kasem, 2011). Neste sentido, Haahiti et al. (2005), Scuotto et al. (2017a, 2017b) e Della Peruta et al. (2018) sublinham o papel relevante das redes e como as mesmas enriquecem os ativos de conhecimento sobre estratégias de exportação e, consequentemente, melhoram o desempenho das empresas.

De acordo com vários autores (Andersson & Wictor, 2003; Arenius, 2002; Autio, 2005; McDougall & Oviatt, 2003; Sharma & Blomstermo, 2003), as *networks* proporcionam capital social para as novas empresas internacionais. O capital social define-se frequentemente como a soma dos recursos que uma empresa, desde o indivíduo à organização, pode aceder ou mobilizar em virtude da detenção de uma rede duradoura de relações (Bordieu & Wacquant, 1992). Neste sentido, as *networks* são vistas como uma fonte de informação, sobretudo explícita, para as empresas.

Os estudos foram alargados à análise dos resultados das relações individuais da *network* e, na perspetiva relacional, a principal atenção centrou-se no estudo de como as empresas conseguem explorar as relações diádicas individuais para a partilha e aquisição de conhecimentos tácitos e explícitos e para a aprendizagem mútua (Dyer & Singh, 1998).

Não obstante, Do et al. (2023) observam que a classificação dos laços do *network* podem ter várias formas e designações, baseando-se geralmente no contexto e foco da investigação. A título de exemplo, Boso et al. (2013) teorizam o *network* como laços sociais e laços de negócio que impulsionam o desempenho das empresas. Por outro lado, Ellis (2011) classifica as redes em *social network* e *business network*, sobretudo de acordo com o nível de análise. Já Ciravegna et al. (2014), tendo em conta a abordagem em rede, posicionam o *network* como contactos pessoais e redes interorganizacionais.

A literatura distingue as relações entre *business network* e *social network*, denominações seguidas na presente investigação (Che Senik et al., 2011; Kontinen & Ojala, 2011). O *business network* (redes empresariais) é caracterizado pelos vínculos formais, ou seja, por relações entre parceiros comerciais e outras entidades diretamente relacionadas com a atividade comercial da empresa (Coviello & Munro, 1997; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009). Já a *social network* é constituída por relações com um vínculo informal no contexto empresarial e por relações pessoais com conhecidos, amigos ou familiares (Hilmersson & Jansson, 2012; Hongxin & Chin-Chun, 2007; Ojala, 2009).

Ellis (2011) distinguiu as *social networks* das *business networks*, que, até então, eram as mais analisadas empiricamente. O mesmo autor enfatiza que as *social networks* dos empreendedores são menos restritivas, comparativamente às *business network*, dado que permitem a comunicação de informações sobre oportunidades mediante todos os tipos de laços.

1.2.1 Social Networks

As *social networks* desempenham um papel fundamental na aquisição de novos conhecimentos de mercado (Puthusserry et al., 2019). Ademais, Karami e Tang (2019) e Sadeghi et al. (2018) afirmam que as mesmas têm um impacto positivo na internacionalização.

Zhou et al. (2007) e Granovetter (1973) salientam que é evidente que os empreendedores desempenham um papel determinante na construção e manutenção das relações, uma vez que as *social networks* facilitam as relações interpessoais, impactando as relações comerciais formais. A teoria da *social network* incide sobretudo na transmissão de conhecimento e informações úteis por intermédio de laços interpessoais e contactos sociais (Rogers & Kincaid, 1981; Zhou et al., 2007; Granovetter, 1973). Tendo em conta a teoria subjacente, os laços interpessoais desempenham um papel de “intermediário”, facilitando a troca de informações e conhecimentos cruciais (Zhou et al., 2007, p.677).

Dado às limitações de recursos que as PME possuem, as *social networks* são particularmente fundamentais para mitigar os riscos e permitir a internacionalização (Wong & Ellis, 2002; Ellis, 2011). Estas desempenham um papel instrumental na aquisição de novos conhecimentos de mercado das empresas (Puthusserry et al., 2019; Autio et al., 2000; Yli-Renko et al., 2002) e na internacionalização (Karami e Tang, 2019; Sadeghi et al., 2018). Isto é, apoiam na obtenção de vantagens competitivas através da aquisição de conhecimentos internacionais e da construção de canais formais de negócio para além do mercado nacional (Zhou et al., 2007; Ellis & Pecotich, 2001).

Consoante Rauch e Trindade (2002), o contributo das *social networks* na promoção do comércio internacional tem sido referido em análises a nível macro dos fluxos comerciais bilaterais. Considera-se que os laços sociais reduzem os custos de transação (Rutashobya & Jaensson, 2004), o risco (Sharma & Blomstermo, 2003) e a incerteza (Zain & Ng, 2006)

associados à entrada no mercado estrangeiro, promovendo simultaneamente a credibilidade e a confiança (Loane & Bell, 2006).

A aprendizagem em rede é determinante para que se compreenda a importância da contribuição do capital social para a expansão internacional (Prashantham & Dhanaraj, 2010). Além disso, Puthusserry et al. (2019) destacam que as fases de desenvolvimento da rede ocorrem ao mesmo tempo que as diferentes fases de internacionalização. Neste sentido, é notável a importância das *social networks* para o sucesso da internacionalização das PME em Portugal.

Masiello e Izzo (2019) e Ribau et al. (2018) salientam que a literatura recente continua a ser parcial e fragmentada e são necessárias mais investigações teóricas e empíricas cujo objetivo final é obter contribuições úteis para os gestores das empresas, empreendedores e decisores políticos que oferecem oportunidades de financiamento a empresas (Galkina & Chetty, 2015). Embora os benefícios das *social networks* na internacionalização das PME sejam muitas vezes considerados como garantidos, o papel real que desempenham, bem como a dinâmica que geram, ainda não são totalmente claros (Ellis, 2011).

1.2.2 Business Networks

As redes de negócio (*business network*), igualmente designadas por redes alargadas ou inter-organizacionais/inter-firmas, podem desenvolver-se a partir de relações intra-firmas ou inter-firmas, relações essas que são frequentemente formalizadas e/ou estruturadas (Dubini & Aldrich, 1991). As redes têm um efeito estatisticamente positivo na orientação empreendedora (Mozumdar & Islam, 2022; Twum et al., 2021) e no desempenho da empresa (Nguyen et al., 2022). Além disso, têm um desempenho vital na inovação empresarial (Chung & Kuo, 2018; Chung et al., 2016).

Gunawan et al. (2016) consideram que através da *business network* as empresas, principalmente as PME, podem ultrapassar obstáculos estruturais e estabelecer ligações com bancos, fornecedores, distribuidores e clientes. Os ambientes institucionais nas economias em desenvolvimento restringem o acesso das empresas a mercados críticos. Por conseguinte, as relações comerciais das empresas podem contribuir para superar as barreiras institucionais e permitir que estabeleçam ligação com bancos, fornecedores, distribuidores e clientes (Liao & Welsch, 2003). Nas economias industrializadas, os níveis crescentes de relações relacionadas com o negócio aumentam a eficácia dos

componentes de geração de inteligência de mercado e a capacidade de resposta da orientação para o mercado (Chung, 2012).

O *business network*, como visto anteriormente, abrange as ligações e os laços dos executivos de topo com outras empresas *Business to Business* (B2B) (Chung et al., 2016; Chung et al., 2015; Wang & Chung, 2013). De acordo com Gao et al., (2008), à medida que a tecnologia evoluiu, as empresas podem aceder ao conhecimento de outra organização através do seu *network* para identificar, assimilar, transformar e explorar conhecimentos externos de forma a criar ideias inovadoras. A acessibilidade é fundamental no processo de aquisição de conhecimentos dado que o conhecimento deve ser alcançável antes de poderem ser adquiridos (Kwan & Cheung, 2006).

Segundo Presutti e Odorici (2019) as relações empresariais podem ser caracterizadas como fortes ou fracas. As relações fortes são definidas pela comunicação frequente entre as partes que assegura o desenvolvimento de novas ideias e conhecimento de mercado. Todavia, os laços fracos são caracterizados por encontros pouco frequentes e um distanciamento entre as partes. A fim de melhorar o desempenho da empresa, as relações de laços fortes são vitais para promover a colaboração, o trabalho em equipa, a partilha regular de informações e uma maior difusão de conhecimentos na empresa. Os laços mais fortes da *business network* facultam uma redução nos custos de transação intragrupo, diminuição dos litígios contratuais e oportunismos dos parceiros e a maximização de acesso a recursos críticos como a mão-de-obra e capital financeiro (Sheng et al., 2011).

1.3 Desempenho das Exportações

As empresas que se internacionalizam têm a possibilidade de entrar nos mercados estrangeiros recorrendo a diferentes modos de entrada, tais como a exportação direta, licenciamento, criação de *joint ventures* e a aquisição de empresas. Ademais, as empresas devem encontrar uma estrutura organizacional adequada para que, eficazmente, giram as suas atividades nos mercados externos (Anderson & Gatignon, 1986).

Shoham (1996) descreve o desempenho das exportações como o resultado das iniciativas de uma empresa nos mercados de exportação. Mais tarde, define o mesmo conceito como o resultado composto das vendas internacionais de uma empresa que inclui vendas, lucros e crescimento das exportações (Shoham, 1998). Para Zou et al. (1998), o desempenho das

exportações é descrito como o desempenho financeiro e estratégico das exportações e a satisfação da empresa relativamente ao desempenho das exportações.

Dhanaraj e Beamish (2003) e Fuchs e Köstner (2016) afirmam que as exportações são a forma mais atrativa de entrar nos mercados internacionais quando comparado a outros modos de entrada, tais como *joint ventures* ou aquisições, que por sua vez envolvem um investimento avultado. A exportação é caracterizada por não envolver um elevado risco e compromisso, permitindo uma maior flexibilidade no ajuste do volume de produtos para diferentes mercados de exportação (Lu & Beamish, 2001). Lin e Ho (2019) salientam que a internacionalização, para algumas empresas, só é possível através da exportação.

Segundo Cavusgil e Zou (1994), o desempenho das exportações consiste na medida em que uma empresa alcança os seus objetivos em matéria de exportação. Este conceito é considerado muito amplo uma vez que se refere à apreciação e avaliação da atividade de exportação da empresa, variando consoante uma vasta gama de objetivos estratégicos e de marketing.

A investigação sobre o desempenho das exportações tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, sendo que a crescente aplicação das teorias existentes e dos múltiplos fundamentos teóricos proporcionou uma visão mais abrangente e perspicaz (Chen et al., 2016). Segundo Leonidou et al. (2002), a crescente globalização e abertura do mercado e da concorrência na economia mundial e as dificuldades de desempenho sentidas pelos exportadores podem justificar o aumento da investigação nesta área. Por conseguinte, a forma como o desempenho das exportações tem sido concebido e medido varia consideravelmente na literatura (Okpara, 2009a, Sousa et al., 2008).

Neste sentido, sendo este um conceito multidimensional, não existe uma definição unânime e totalmente aceite por todos os investigadores relevantes na literatura (Cavusgil & Zou, 1994; Maurel, 2009). Alicerçado a diversos fatores, o motivo preponderante assenta na larga dependência das conceptualizações aos contextos de investigação e ao modelo de medição aplicado às empresas de exportação em análise (Theingi & Purchase, 2011).

1.3.1 Determinantes do desempenho das exportações

Compreender os determinantes do desempenho das exportações e a capacidade das empresas em alavancar as suas competências e recursos de forma a serem mais eficazes

face aos seus concorrentes, na satisfação das necessidades dos seus consumidores, e de reforçar a sua competitividade internacional (Tan & Sousa, 2015) tem sido privilegiado e uma linha de investigação crucial.

De acordo com Sousa et al. (2008), existe uma pluralidade de determinantes de exportação que foram identificados por estudos de negócios internacionais, bem como a interação e os efeitos indiretos das variáveis no desempenho das exportações (Chen et al., 2016). A literatura apresenta uma série de limitações, uma vez que é característico a inconsistência, fragmentação e a diversidade, não existindo uma base teórica sólida (Sousa et al., 2008; Chen et al., 2016). Neste sentido, Chen et al. (2016) afirmam que os resultados empíricos inconsistentes e a insuficiência no quadro de pesquisa e na metodologia estatística são alguns dos desafios encontrados na literatura desta área.

No que concerne aos determinantes do desempenho de exportação, destaca-se o trabalho realizado por Chen et al. (2016). Estes forneceram uma visão geral dos determinantes que foram identificados entre 2006 e 2014, tendo sido analisados 124 artigos publicados, que podem ser observados na Tabela 1. Os artigos publicados antes de 2006 foram excluídos, dado que foram considerados como tendo sido integrados em artigos de revisão anteriores (e.g., Zou & Stan, 1998, Sousa et al., 2008).

Tabela 1 - Determinantes do desempenho das exportações identificados entre 2006 e 2014

Fatores	Caraterísticas	Determinantes
Fatores Internos	Estratégia de marketing de exportação	Adaptação dos preços (9) Adaptação da promoção (9) Adaptação do produto (8) Adaptação da estratégia de distribuição (7) Estratégia de liderança de custos (3) Estratégia de diferenciação (3) Estratégia de promoção (3) Utilização do programa de consultoria (3) Apoio à distribuição (2) Estratégia de marketing ecológica (2) Adaptação das táticas de mercado (2) Ajuste estratégico (2) Adaptação aos clientes (1) Estratégia de marca (1) Estratégia comercial Posicionamento competitivo (1) Integração dos clientes (1) Grau de <i>born-globalness</i> (1) Estratégia de diferenciação (1) Estratégia de distribuição (1) Estratégia de exportação (1) Estratégia de investimento verde tangível (1) Estratégia híbrida (1)

		Eficácia da implementação (1) Estratégia de influência (1) Estratégias internacionais de marketing na Internet (1) Estratégia de contratos a longo prazo (1) Modo de entrada no mercado (1) Estratégia de externalização (1) Atividades de marketing relacional (1) Estratégia de segmentos (1) Adaptação do serviço (1) Modos de desenvolvimento da estratégia (1) Adaptação da estratégia de marketing de exportação sustentável (1) Normalização do processo de trabalho (1)
	Caraterísticas da empresa	Dimensão da empresa (22) Experiência de exportação da empresa (18) Compromisso de exportação (17) Recursos financeiros (10) Grau de internacionalização (10) Custo de liderança (9) Propriedade (9) Recursos de capital humano (8) Idade da empresa (6) Fase do ciclo de vida do produto (6) Afiliação (5) Inovação de produto (5) Desempenho posicional (5) Vantagens competitivas (4) Recursos baseados em conhecimento (4) Desempenho das relações (4) Dependência das exportações (3) Intensidade das exportações (3) Qualidade do produto/serviço (3) Produtividade (3) Recursos em escala (3) Confiança (3) Recursos culturais (2) Efeito de arrastamento do IDE (2) Desempenho passado (2) Caraterísticas do produto (2) Volume de vendas (2) Ativos tangíveis (2) Desempenho dos objetivos (2) Recursos tecnológicos (2) Formação (2) Discrepância de resultados (1) Vantagens da marca (1) Parcerias de negócio (1) Centralização (1) Características do canal (1) Qualidade da comunicação (1) Instruções de coprodução (1) Sensibilidade cultural (1) Fase da atividade de exportação (1) Divisões de exportação (1) Equipa de exportação (1) Políticas de exportação (1) Regularidade das exportações (1) Segmentação das exportações (1) Localização da empresa (1) Recursos relacionais da empresa (1)

		Investimento direto estrangeiro (1) Formalização (1) Recursos relacionados com a exportação verde (1) Desempenho da função do importador (1) Apoio ao investimento (1) Negligência organizacional (1) Rácio de diretores externos (1) Rácio de diretores externos (1) Subsídios à produção (1) Efeitos indiretos de melhoria da produtividade (1) Receção de encomendas não solicitadas (1) Orientação regional (1) Autonomia dos representantes (1) Apoio dos representantes (1) Vantagem de serviço (1) Nível de competência dos trabalhadores (1) Foco estratégico (1) Estrutura orgânica (1) Valor dos fatores de produção importados (1)
	Capacidades da empresa	Orientação para o mercado (13) Capacidade de rede (9) Capacidade de inovação (8) Despesas de I&D (7) Capacidade de informação (6) Capacidade de comunicação (5) Coordenação (5) Orientação empreendedora (5) Capacidade de desenvolvimento de produtos (5) Capacidade de relacionamento (5) Capacidade de marketing (4) Capacidade de planeamento (4) Capacidade tecnológica (4) Despesas de publicidade (3) Controlo (3) Orientação para o cliente (3) Intensidade de I&D (3) Gestão do conhecimento (2) Capacidade de estudo de mercado (2) Capacidade de qualidade (2) Orientação para a tecnologia (2) Adaptabilidade às mudanças (1) Capacidade complementar (1) Aquisição de clientes (1) Competências de diferenciação (1) Memória de exportação (1) Financiar a capacidade de exportação (1) Capacidade de desenvolvimento de recursos humanos (1) Melhoria da imagem (1) Tecnologia da informação e da comunicação (1) Orientação internacional (1) Competência em IT (1) Aquisição de conhecimentos (1) Capacidades de aprendizagem (1) Flexibilidade de fabrico (1) Capacidade de resposta ao mercado (1) Presença física (1) Poder (1) Capacidade de fixação de preços (1) Inimitabilidade dos recursos (1)

		Resposta às informações de exportação (1) Orientação estratégica (1)
	Caraterísticas de gestão	Experiência internacional (8) Propensão (6) Formação académica (4) Compromisso de gestão (4) Idade (3) Tempo passado no estrangeiro (3) Valor de conservação (2) Competências interculturais (2) Competências em línguas estrangeiras (2) Género (2) Cooperação administrativa (2) Laços de gestão (2) Tomada de riscos (2) Inteligência cultural (1) Frequência de visitas a mercados estrangeiros (1) Mentalidade global (1) Imigrante (1) Conhecimento internacional (1) Satisfação profissional (1) Transferência de conhecimentos (1) Controlo de gestão (1) Equipa de gestão heterogénea (1) Orientação da gestão (1) Desempenho do gestor (1) Nível de moral (1) Parentes (1) Retornado (1)
Fatores Externos	Caraterísticas a nível do setor	Turbulência tecnológica (4) Concentração do setor (3) Indústria tecnológica (3) Indústria de alta tecnologia (1) Orientação para a exportação industrial (1) Adaptação da indústria (1) Orientação da indústria para a exportação (1) Intensidade tecnológica da indústria (1) Setor (bem/serviço) (1) Assistência tecnológica (1) Défice tecnológico (1)
	Caraterísticas do mercado doméstico	Procura interna (2) Apoio à exportação (2) Características do mercado local (2) Qualidade das infra-estruturas (1) Ambiente institucional (1) Qualidade jurídica (1)
	Caraterísticas do mercado externo	Intensidade competitiva (18) Distância psíquica (10) Dinamismo do mercado (9) Enquadramento regulamentar (6) Distância cultural (4) Características dos clientes (4) Diferença ambiental (4) Ambiente económico (3) Distância geográfica (3) Disponibilidade de informação (3)

		Infra-estruturas (3) Ambiente cultural (2) Condições ambientais (2) Volatilidade ambiental (2) Barreiras à exportação (2) Ambiente institucional (2) Desenvolvimento do mercado (2) Distância regulamentar (2) Ambiente sociocultural (2) Comércio bilateral (1) Distância comercial (1) Enquadramento empresarial (1) Familiaridade com o cliente (1) Costumes e tradições (1) Ambiente económico (1) Crise financeira (1) Intervenção do Governo (1) Relações com o Governo (1) Distância das infra-estruturas (1) Distância linguística (1) Fatores a nível da localização (1) Mercado estrangeiro (1) Nível de industrialização do mercado (1) Munificência do mercado (1) Distância normativa (1) Procura potencial (1) Preocupação ambiental pública (1)
--	--	--

Nota: O número de estudos encontra-se entre parênteses.

Fonte: Chen et al. (2016).

Sousa et al. (2008) identificaram duas vertentes distintas de determinantes do desempenho das exportações, ou seja, as variantes internas e variantes externas. Tendo em conta esta classificação, Chen et al. (2016) procederam à respetiva reclassificação considerando os diferentes objetivos das teorias mais utilizadas, sendo estas a teoria dos recursos e capacidades (RBV) e a teoria da visão institucional (IBV). Segundo estes autores, as variáveis internas consistem em fatores ao nível da empresa que se referem à estratégia de marketing de exportação, às características/capacidades da empresa e às características de gestão. Por outro lado, os fatores externos são classificados atendendo às características a nível da indústria e às características a nível do país (doméstico e externo).

A par com o observado por Sousa et al. (2008), a relação entre a estratégia de marketing de exportação e o desempenho tem sido amplamente estudada. Ademais, as características da empresa, sendo estas a dimensão das exportações e a experiência de exportação da empresa são as variáveis mais utilizadas. Os dados empíricos apoiam amplamente o impacto positivo destas duas variáveis no desempenho das exportações (Chen et al., 2016). Além de examinar a relação direta entre as características da empresa e o

desempenho das exportações, estudos recentes começaram a considerar que a relação entre a estratégia de marketing de exportação e o desempenho das exportações está dependente desses recursos idiossincráticos (LiPuma et al., 2013)

1.3.2 Conceitualização e unidades de avaliação

O desempenho das exportações foi conceptualizado com base nos fatores determinantes do desempenho das exportações na literatura (Zou et al., 1998). Chen et al. (2016) salientam que o desempenho das exportações é medido de 53 maneiras distintas, sendo que das quais apenas 23 são usadas no máximo duas vezes. Estas circunstâncias impedem o avanço da literatura, uma vez que coloca dificuldades na comparação e no contraste das conclusões neste domínio (Zou & Stan, 1998, Oliveira et al., 2012).

De acordo com Katsikeas et al. (1996) e Sousa et al. (2008) há dois indicadores que permitem avaliar o desempenho das exportações: os indicadores objetivos e subjetivos. Os indicadores objetivos baseiam-se principalmente em valores absolutos como a intensidade das exportações, o volume das vendas de exportação, quota de mercado de exportação, entre outros. Enquanto os indicadores subjetivos medem o desempenho percetual tal como o sucesso das exportações e a satisfação com as vendas de exportação (Sousa et al., 2008).

Neste sentido, a literatura considera três aspetos do desempenho das exportações: os financeiros (e.g. lucro e vendas de exportação); estratégicos (e.g., quota de mercado) e a satisfação do desempenho das exportações (Zou et al., 1998). Para conceptualizar e medir o desempenho das exportações é comum serem utilizadas as medidas económicas, ou seja, os resultados financeiros da exportação (Khalid, 2019).

As mais empregues são a rentabilidade das exportações, o crescimento das vendas de exportação, as vendas de exportação e a intensidade das exportações. Contudo, as medidas de desempenho não económicas são utilizadas com menos frequência, entre as quais a satisfação com o desempenho das exportações e a realização dos objetivos de exportação (Chen et al., 2016). Os mesmos autores sugerem que sejam utilizadas várias medidas para conseguir captar os diferentes aspetos do conceito e aumentar a eficácia dos indicadores.

Em conformidade com Katsikeas et al. (1996), existem três considerações particularmente importantes na escolha das medidas de desempenho das exportações.

Primeiramente, existe um consenso generalizado de que o desempenho das empresas nos mercados de exportação é um conceito multifacetado dada a diversidade de medidas (e.g. Cavusgil & Zou, 1994).

Em seguida, diferentes empresas exportadoras tendem a estabelecer objetivos distintos de desempenho de exportação, variando quanto à sua avaliação em função da natureza da sua estratégia de marketing de exportação. Por último, as diferenças estruturais entre os vários mercados de exportação, as variáveis explicativas e as vantagens competitivas podem diferir significativamente entre os destinos de exportação (Katsikeas et al., 1996).

Com o intuito de resolver esta problemática, Zou et al. (1998) desenvolveram a escala EXPERF de forma a ser aplicada em vários países, tal como foi testado nas grandes economias dos EUA e do Japão. Não obstante, ainda não existe uma concetualização e uma operacionalização uniformes do desempenho das exportações (Chen et al., 2016).

Quanto às unidades de avaliação do desempenho das exportações, Cavusgil e Zou (1994) consideram que a unidade de análise correta deve ser a empresa exportadora. Estudos realizados ao nível do “*export venture*” reconheceram antecedentes mais concretos e específicos na avaliação das exportações (Cavusgil & Zou, 1994, Sousa et al., 2008). Conforme Chen et al. (2016), 54 dos 124 estudos analisados centraram-se na “*export venture*” na sua análise.

Todavia, a utilização desta unidade de análise pode não captar variáveis latentes ao nível da empresa ou então as medições do “*export venture*” podem ser consideradas inadequadas, podendo levar, em alguns casos, a implicações de gestão (Oliveira et al., 2012). Chen et al. (2016) afirmam que a escolha da unidade de análise deve estar assente nas questões de investigação e reforçam que a “*export venture*” não é adequada para todos.

CAPÍTULO II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2 Modelo e hipóteses de investigação

2.1 Relação entre orientação empreendedora, *social network* e *business network*

A vantagem de aceder e adquirir recursos considerados valiosos de indivíduos que constituem a rede de *network* é um mecanismo fundamental através do qual a orientação empreendedora contribui positivamente para o desempenho da empresa (Xu et al., 2018). Empresas com um nível elevado de orientação empreendedora são mais suscetíveis a criar relações com empresas locais de forma a ter acesso a informações e/ou recursos que lhes permitam potenciar as suas capacidades proativas e reforçar a vantagem competitiva (Knight & Cavusgil, 2004; Knight et al., 2020; Teng, 2007).

Segundo Wales et al. (2013b) as empresas com elevada orientação empreendedora concebem e identificam frequentemente mais oportunidades, uma vez que reconhecem uma necessidade urgente de recursos e procuram adquirir e perseguir essas oportunidades (Teng, 2006). Neste sentido, os indivíduos da *network* estão mais dispostos a conceder oportunidades ou dar prioridade no acesso aos seus recursos a empresas com estas características dado que reconhecem que as mesmas possuem potencial futuro (Burt, 1992).

Na perspetiva do *network*, a orientação empreendedora pode ser considerada como estratégica, visto que estimula as empresas e indivíduos a envolverem-se proativamente na análise do ambiente e na procura de recursos e oportunidades junto de outros com as quais têm ou desejam construir relações (Li et al., 2011).

Nguyen et al. (2022) salientam a necessidade de reavaliar o impacto da orientação empreendedora, dando ênfase à sua função de influenciar a atratividade dos recursos da rede tendo em conta as relações da *business network*. Esta estratégia de rede permite justificar o facto de algumas empresas com poucos recursos internos conseguirem atingir os seus objetivos empresariais. Adicionalmente, Do et al. (2023) sugerem que as PME devem inovar para se envolverem e usufruírem dos laços na *social network*. Desta forma, as empresas podem alcançar a expansão internacional pretendida e desenvolverem relações de exportação com parceiros internacionais (Ciravegna et al., 2014; Zhou et al., 2007). Neste sentido, ambicionamos testar as seguintes hipóteses:

H1: *A orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo na social network.*

H2: *A orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo na business network.*

2.2 Relação entre social network, business network e desempenho das exportações

As empresas podem ter mais sucesso na aquisição de recursos se utilizarem a *social network* invés de recorrerem a métodos de mercado que não têm qualquer relação prévia entre as empresas e os proprietários dos recursos (Zhang, 2010). Além do mais, a *social network* fornece às empresas informações, influência e solidariedade que podem contribuir para o aumento da sensibilização empresas para as oportunidades de negócio no estrangeiro (Coviello & Martin 1999; Zhang, 2010).

Nguyen e Le (2018) comprovaram que as *social networks* contribuem para melhorar o fluxo de informação e facilitam a obtenção de conhecimento acerca do mercado. Desta forma, as empresas possuem uma maior probabilidade de aceder aos mercados internacionais. Os mesmos autores corroboram o pressuposto de que as *social networks* promovem o processo de internacionalização, podendo ser utilizadas como um recurso estratégico para potenciar oportunidades de exportação (Zhou et al., 2007). Acresce que as exportações requerem procedimentos mais complexos em comparação com as atividades domésticas, pelo que a incerteza é compreendida como maior. Nestas circunstâncias, as *social network* podem ser entendidas como um reforço para a execução da exportação (Nguyen & Le, 2018). Por conseguinte, é expectável que as PME com a *social network* mais densa, tanto a nível nacional como internacional, considerem menos arriscado exportar. A seguinte, a hipótese é apresentada:

H3: *Existe uma relação positiva e significativa entre social network e desempenho das exportações.*

As relações inerentes à *business network* contribuem para o aumento dos benefícios das orientações estratégicas das empresas (Boso et al., 2013), uma vez que as mesmas utilizam estas relações para se relacionarem com os seus concorrentes e melhorarem o seu desempenho (Li & Zhou, 2010). Todavia, Nguyen e Le (2018) defendem que a dimensão da rede não pode substituir a sua estrutura ou qualidade. Ou seja, a rede não

pode incluir apenas intervenientes nacionais, mesmo que a mesma seja vasta, dado que, no momento de internacionalizar os parceiros internacionais tendem a não ganhar confiança.

Mahmoud et al. (2023) constataram que as relações na *business network* são consideradas ligações e parcerias estratégicas cuja existência garante instantaneamente o desempenho das exportações. Estas redes permitem melhorar o desempenho das empresas, na medida em que permitem que as PME exportadoras concorram mais eficazmente no mercado (Rotondo & Fadda, 2019). Tal acontece, uma vez que os laços na rede, juntamente com a partilha de informações e a comunicação entre indivíduos são uma vantagem competitiva fundamental (Strobl & Kronenberg, 2016).

Dado que o ambiente estrutural das PME limita frequentemente a capacidade das empresas de aceder a mercados vitais, através da *business network* as PME podem superar o obstáculo estrutural e aproximar-se a bancos, fornecedores, distribuidores e clientes (Gunawan et al., 2016). Neste seguimento, Mahmoud et al. (2023) afirmam que as relações oriundas da *business network* são substanciais, dado que permitem adquirir e desenvolver conhecimentos, como também diminuem o risco aquando a mudanças e na procura por novas oportunidades. Consequentemente, propomos:

H4: Existe uma relação positiva e significativa entre business network e desempenho das exportações.

2.3 Relação mediadora da social network, business network na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações

De acordo com Nguyen e Le (2018), as empresas com uma elevada orientação empreendedora são altamente proativas em resposta às oportunidades de mercado e tendem a suportar riscos elevados. Na mesma linha de pensamento, Mahmoud et al. (2023) afirmam que para melhorar o desempenho das exportações e para a sustentabilidade do negócio internacional, as empresas exportadoras devem apresentar níveis elevados de orientação empreendedora. Simultaneamente, a sua flexibilidade permite-lhes adaptar-se a um ambiente competitivo dinâmico e explorar oportunidades incertas (Covin & Slevin, 1989).

Dhanaraj e Beamish (2003) sugerem que os recursos e as capacidades estão relacionados e afirmam que os empreendedores têm uma aptidão cognitiva única para reconhecer

oportunidades de negócio e organizar recursos (Alvarez & Busenitz, 2001). Hernandez-Perlines (2018) e Hossain e Azmi (2020) afirmam que a orientação empreendedora estratégica é crucial para o desempenho internacional das PME, visto que mobilizam os recursos e o conhecimento dos indivíduos e estruturas empresariais para que as mesmas tenham sucesso no ambiente dinâmico.

Alguns autores (e.g., Amin, 2015; Engelen et al., 2015; Gupta, 2015; Karami & Tang, 2019; Monteiro et al., 2019) demonstram que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho das empresas, especialmente das PME. A título de exemplo, as PME com uma abordagem de assunção de riscos tendem a ser mais inovadoras e proativas e, por conseguinte, possuem um melhor desempenho (Arshad et al., 2014; Gunawan et al., 2016). Por seu turno, as PME com mais autonomia têm melhores indicadores de desempenho quando comparado com empresas que não detêm essa característica (Buli, 2017). Adicionalmente, as PME com maior predisposição para a aprendizagem contínua e preparação tendem a ser as mais bem-sucedidas (Fatima e Bilal, 2019).

Genc et al. (2019) e Felzensztein et al. (2015) argumentam que a abordagem empreendedora tem um efeito explicativo mais forte do processo de criação de valor pelas empresas que se envolvem na exportação. A presente investigação pretende aferir se a orientação empreendedora, dos gestores das empresas, apresenta efeitos positivos sobre os níveis superiores de desempenho das exportações, pelo que ambicionamos verificar a seguinte hipótese:

O papel mediador da *social network* na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações está evidenciado na ferramenta teórica proposta. As *social networks* podem representar um instrumento singular para catalisar oportunidades e promover o desempenho, multiplicando as interações da empresa com outros intervenientes e assim reforçar a probabilidade de as oportunidades surgirem de encontros sociais pontuais (Bai & Johansson, 2018).

As interações inseridas na *social network* são geralmente essenciais para o crescimento internacional das PME, visto que podem dar origem a parcerias e negócios inesperados que a empresa pode alavancar. Segundo Bai et al. (2021), as interações representam uma forma não sistemática de expansão para mercados estrangeiros, independentemente das limitações intrínsecas das PME.

As *social networks* permitem que as empresas adquiram informações e conhecimentos distintivos que, de uma forma mais formal, seriam praticamente inacessíveis (Coviello & Munro, 1997). As relações pessoais dos empreendedores, gestores e/ou CEO podem facultar à empresa novos e recursos raros, havendo a possibilidade de aumentar significativamente a captura de oportunidades no mercado internacional (Nowiński & Rialp, 2016).

Conforme Bai et al (2021), as interações da *social network* têm uma afetação mediadora relativamente às oportunidades do mercado internacional, assumindo um papel essencial no desempenho das empresas. Neste sentido, objetivamos testar a hipótese que se segue.

H5: As social networks apresentam-se como uma variável mediadora entre orientação empreendedora e desempenho das exportações.

O papel mediador da *business network* na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações é outra variável mediadora evidenciada na ferramenta teórica proposta. Abbas et al., (2019), Boso et al. (2013), Mozumdar et al. (2017) e Nguyen et al. (2022) enfatizam a importância do papel da *business network* no aumento do desempenho das empresas.

Adicionalmente, Mozumdar e Islam (2022) e Twum et al. (2021) concluíram que os vínculos dos intervenientes da *business network* têm um efeito estatisticamente significativo na orientação empreendedora. De facto, as relações da rede permitem que as PME estejam mais envolvidas e próximas dos intervenientes que competem nos seus mercados, facultando-lhes acesso a consultoria, conhecimento especializado e capacidades de resolução de problemas. Desta forma, permitem às empresas que as atividades orientadas para o mercado e para o empreendedorismo sejam executadas eficazmente e com a utilização de outros recursos investidos (Nguyen et al., 2022).

Vários autores (e.g., Johanson & Vahlne, 2009; Musteen et al., 2014; Sandberg, 2014) sugerem que a *business network* pode ser considerada a fonte mais importante de conhecimento para as empresas durante a internacionalização. Na medida em que, quando as empresas conhecem bem os intervenientes próximos e fulcrais, tais como clientes, fornecedores e concorrentes, a informação pode transitar mais rapidamente e facilmente entre várias partes da rede, dificultando assim a existência de segredos comerciais.

Ademais, dado que os negócios e as transações são a razão pela qual surgem as relações e as redes, a circulação de informações comerciais sensíveis são essenciais. Estas redes permitem formalizar oportunidades reconhecidas pelos indivíduos para desenvolver relações comerciais e de exportação em mercados estrangeiros (Dasgupta & Serageldin, 2000). Por conseguinte, pretendemos ainda testar a seguinte hipótese:

H6: *As business networks apresentam-se como uma variável mediadora entre orientação empreendedora e desempenho das exportações.*

Neste seguimento, é apresentado na Figura 1 o modelo operacional de investigação, o qual inclui as hipóteses de investigação anteriormente descritas.

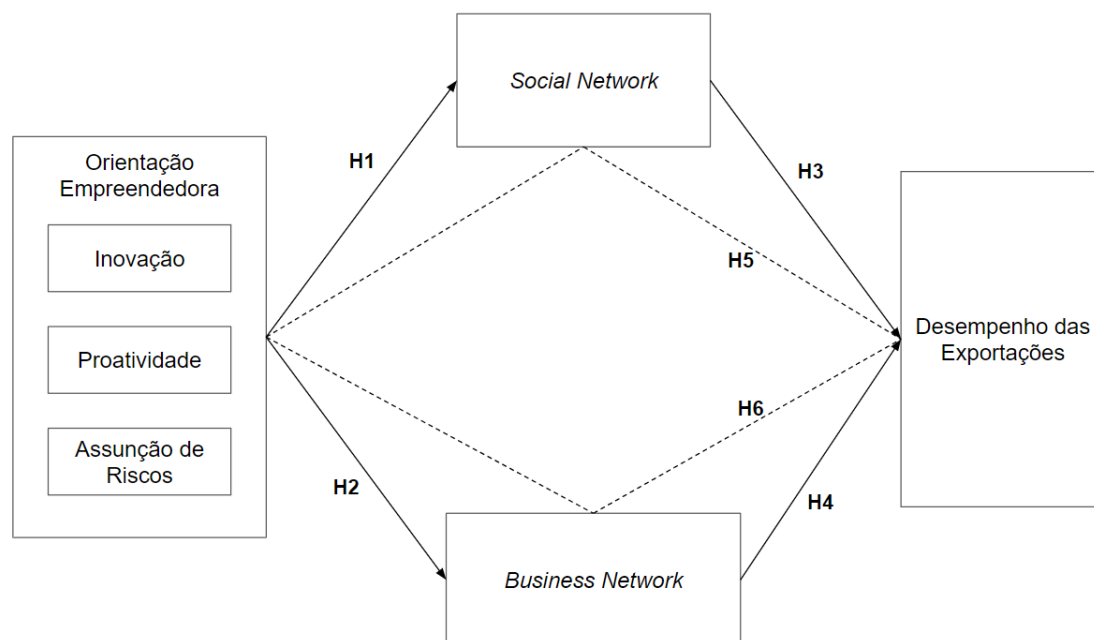


Figura 1- Modelo operacional de investigação

Fonte: Elaboração própria.

3 Metodologia de investigação

3.1 População, processo de recolha de dados e amostra

Os países desenvolvidos, como é o caso de Portugal, têm sido objeto de maior interesse de investigação na vertente do desempenho das exportações (Chen et al., 2016). Apesar de estes autores reconhecerem que a utilização crescente de investigações transnacionais apoia no aumento da generalização dos resultados, devido a limitações financeiras e de tempo inerentes à realização do presente projeto de investigação foi utilizada a análise a um único país. A escolha é consistente na literatura, como referem Sousa et al. (2008), contudo, para ter inerente uma maior diversificação, serão analisadas empresas exportadoras presentes em território português independentemente da dimensão. Adicionalmente, a preferência por empresas exportadoras em Portugal mostrou-se adequada dada à situação económica do país e à sua forte dependência das exportações (Sousa & Bradley, 2006).

De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE) as empresas portuguesas exportadoras de bens foram, em 2022, 22.940 (Aicep Portugal Global, 2023). Esta listagem inclui empresas micro, pequena, média e de grande dimensão, segundo a definição presente na União Europeia (CE, 2003). Face ao elevado número de empresas exportadoras existentes, concentramo-nos nas empresas exportadoras com o código da Classificação de Atividade Económica (CAE) 47910 - Comércio a retalho por correspondência ou via Internet. Doravante, das 3.554 empresas extraídas a partir da plataforma SABI, 2.233 foram excluídas por não possuírem email. Assim, o questionário eletrónico foi enviado para 1.321 empresas, tendo-se obtido 317 respostas válidas.

Este estudo adota uma abordagem metodológica quantitativa que permite testar o modelo de investigação proposto através da utilização de um questionário para a recolha de dados, o que é consistente com a maioria dos estudos na literatura sobre o desempenho das exportações (Sousa et al., 2008; Chen et al., 2016).

O questionário foi distribuído via online dirigido aos colaboradores com um cargo de gestão de topo (e.g., CEO) e/ou de responsabilidade da atividade de exportação. A aplicação do questionário teve como data de início 20 de maio de 2024 e data final 8 de setembro de 2024. Estes são considerados por Miesenböck (1988) como os mais

indicados a responder ao questionário, uma vez que possuem uma responsabilidade direta nas decisões de exportação. Sousa et al. (2008) verificaram, de igual forma, que os dados advinham dos responsáveis pela atividade exportadora da empresa.

3.2 Instrumento de medida

Reis (2010) e Taylor e Bogdan (1992) afirmam que a metodologia se caracteriza como a forma de elaborar uma investigação utilizando teorias, linguagem, técnicas e instrumentos com a finalidade de dar resposta a problemas numa determinada área de estudo. Neste sentido, é possível adotar dois métodos de investigação com pressupostos distintos: o método qualitativo e quantitativo (Lee, 1992).

Segundo Hill e Hill (2005) recorre-se ao método quantitativo para obter informações mais relevantes acerca das variáveis em estudo, sendo que a informação é apresentada, à posteriori, em tabelas, gráficos e medidas, resultantes da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2011). Por conseguinte, Richardson (1989) afirma que este método se distingue por permitir quantificar os dados desde a sua recolha até ao seu tratamento utilizando técnicas estatísticas.

Por outro lado, o método qualitativo enfatiza os processos e os significados que não são quantificados em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Esta permite uma compreensão mais profunda do fenómeno inserido no seu contexto (Guba & Lincoln, 1994).

Conforme referido anteriormente, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações, bem como avaliar o efeito mediador da *social network* e da *business network* na mesma. Portanto, a abordagem metodológica quantitativa foi entendida como a mais adequada, revelando-se o inquérito por questionário o método de recolha de dados mais apropriado para este tipo de investigação (Sousa et al., 2008), dado que existe a necessidade de interrogar um grande número de empresas (Campenhoudt & Quivy, 2008). Desta forma não será manipulada qualquer variável e todos os dados serão recolhidos ao mesmo tempo (Bryman & Cramer, 2012).

Cochran e Dolan (1984) associaram as diferenças entre investigação qualitativa e quantitativa com a distinção entre análise exploratória (qualitativa) e confirmatória (quantitativa). Neste sentido, em adição à metodologia quantitativa, foi realizado um

estudo confirmatório e dedutível com o intuito de explicar a relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações e avaliar o efeito mediador da *social network* e da *business network* no desempenho das exportações das empresas em Portugal.

Por definição, o objetivo do estudo confirmatório é avaliar hipóteses estabelecidas *à priori*. Geralmente é necessário dispor de informações que permitam fundamentar essas hipóteses, quer sejam de natureza teórica ou resultem de análises anteriores (Nosek et al. 2018; Wagenmakers et al. 2012). Estes autores aconselham a realizar um estudo exploratório caso não exista informação suficiente acerca do fenômeno ou método.

3.2.1 Estrutura do inquérito por questionário

O questionário é composto essencialmente por questões de resposta fechada de teor obrigatório de forma a garantir a resposta a todas as questões. As questões fechadas apresentam várias modalidades, entre as quais, resposta de escolha única, resposta múltipla e resposta de escala, sendo utilizado a escala de 1 a 5 pontos de Likert. De modo a garantir a validade do instrumento de medida, utilizamos escalas de vários autores, previamente validadas e testadas empiricamente.

As primeiras perguntas no questionário dizem respeito à caracterização da empresa e à atividade exportadora: sede (concelho); dimensão; anos de experiência em exportação; percentagem de funcionários dedicados à atividade exportadora; intensidade de exportação; diversidade internacional mercados (país) de exportação e forma de exportação e da sua atividade.

3.2.2 Operacionalização e medidas das variáveis

3.2.2.1 Orientação empreendedora

Apesar de na literatura existirem definições distintas relativamente ao conceito de orientação empreendedora, no presente estudo foi considerado as dimensões originais propostas por Miller (1983). As três dimensões propostas pelo autor (inovação, proatividade e assunção de riscos) são as mais utilizadas em investigação empresarial (Kropp et al., 2008). Estas são avaliadas segundo uma escala de 5 pontos de Likert proposta por Covin e Slevin (1989), utilizando nove itens no total, ou seja, três itens para cada dimensão (inovação: EO1, EO2 e EO3; proatividade: EO4, EO5 e EO6; assunção de riscos; EO7, EO8 e EO9). As variáveis são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Itens da orientação empreendedora

Inovação		Fonte
Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza uma forte ênfase...		Covin e Slevin (1989)
EO1 1. Na comercialização de produtos que já existem na empresa.	1. Em I&D, liderança tecnológica e inovação.	
Relativamente a novas linhas de produtos, nos últimos cinco anos...		
EO2 2. A empresa não lançou nenhuma linha nova de produtos.	2. A empresa lançou muitas linhas novas de produtos.	
EO3 3. As mudanças nas linhas de produtos foram muito pequenas.	3. As mudanças nas linhas de produto foram em geral muito significativas.	
Proatividade		Fonte
Relativamente à concorrência, na nossa empresa...		
EO4 1. Normalmente respondemos às ações iniciadas pela concorrência.	1. Normalmente iniciamos ações a que os concorrentes respondem. 2. Somos sempre os primeiros a introduzir novos produtos/serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc. 4. Procuramos ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.	Covin e Slevin (1989)
EO5 2. Nunca somos os primeiros a introduzir novos produtos/serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.		
EO6 3. Tendemos a evitar guerras com os concorrentes.		

Assunção de riscos		Fonte
<i>Em geral, os gestores de topo da nossa empresa...</i>		
EO7 1. Têm uma forte preferência por projetos de baixo risco (com rentabilidades normais e certas). EO8 2. Acreditam que, dada a natureza do mercado, é melhor explorá-lo através de passos pequenos, mas seguros.	1. Têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidades muito altas, mas incertas). 2. Acreditam que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.	Covin e Slevin (1989)
<i>Quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, na empresa...</i>		
EO9 3. Adotamos uma postura de um cauteloso “esperar para ver”, de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas.	3. Adotamos uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidade potenciais.	

3.2.2.2 Social network

A análise da *social network* considerou duas visões distintas, no entanto, complementares, com o intuito de avaliar o seu impacto desde o momento da criação da empresa (Taormina & Lao, 2007), até ao momento de expansão internacional (Burt, 1997). Foram efetuadas modificações com base no contexto da investigação (Faroque et al., 2017).

Foram utilizados sete itens no total (SN1, SN2, SN3, SN4, SN5, SN6 e SN7). Estas são avaliadas segundo uma escala de 5 pontos de Likert proposta por Covin e Slevin (1989). As variáveis são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Itens da social network

Itens	Fonte
SN1. A relação pessoal do empreendedor (fundador) com outros empreendedores e gestores, executivos de instituições bancárias e dirigentes de associações de exportadores (do distante ao muito próximo) SN2. A duração da relação do empreendedor (fundador) com outros empreendedores e gestores, quadros de instituições bancárias e dirigentes de associações de exportadores (de poucos anos a muitos anos) SN3. A relação pessoal do empreendedor (fundador) com os	Burt (1997)

principais clientes no estrangeiro, os principais fornecedores e as empresas comerciais de exportação (do distante ao muito próximo)	
<i>Em geral, a gestão de topo da nossa empresa considera que...</i>	
SN4. Ter a <i>social network</i> é importante para iniciar uma empresa. SN5. Uma <i>social network</i> é importante para o desenvolvimento de uma empresa. SN6. Quando preciso de ajuda, costumo recorrer à minha <i>social network</i> atual. SN7. Uma <i>social network</i> poderosa é definitivamente importante para uma empresa.	Taormina & Lao (2007)

3.2.2.3 Business network

As *business network* foram medidas com base em Burt (1997) e Fuentes et al. (2010). Estas são avaliadas segundo uma escala de 5 pontos de Likert proposta por Covin e Slevin (1989), utilizando 3 itens no total (BN1, BN2 e BN3). Os itens foram ligeiramente modificados de modo a adequarem-se ao contexto da presente investigação (Faroque et al., 2017). As variáveis são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Itens da business network

Itens	Fonte
BN1. A nossa relação com os principais clientes estrangeiros, os principais fornecedores e as empresas comerciais de exportação (de distante a muito próxima) BN2. Frequência da comunicação com os principais clientes estrangeiros, os principais fornecedores e as empresas comerciais exportadoras (de rara a muito frequente) BN3. Duração da relação com os principais clientes estrangeiros, os principais fornecedores e as empresas comerciais exportadoras (de poucos anos a muitos anos)	Burt (1997), Fuentes et al. (2010)

3.2.2.4 Desempenho das exportações

Foram utilizados 5 itens (EP1, EP2, EP3, EP4 e EP5) da escala de Okpara (2009b) para avaliar o desempenho das exportações para “*export ventures*” em comparação com os principais concorrentes da empresa. Estas são avaliadas segundo uma escala de 5 pontos de Likert proposta por Covin e Slevin (1989). As variáveis são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Itens do desempenho das exportações

Itens	Fonte
EP1. O nosso mercado internacional tem sido muito lucrativo. EP2. O nosso mercado internacional tem gerado grande volume de vendas. EP3. Conseguimos um rápido crescimento nas nossas atividades internacionais nos últimos três anos. EP4. Expandimos as nossas operações nos últimos três anos. EP5. Em geral, o desempenho internacional da empresa tem sido muito satisfatório.	Okpara (2009b)

4 Resultados

4.1 Análise descritiva

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva dos dados demográficos da amostra.

Tabela 6 – Análise descritiva

Item	%
Género:	
Masculino	55.6
Feminino	44.4
Idade (anos):	
20-30	16.7
31-40	16.7
41-50	33.3
> 50	33.3
Experiência profissional na empresa (anos):	
1-3	33.3
4-6	27.8
7-9	5.6
>9	33.3
Dimensão da empresa:	
Micro	66.7
Pequena e média	33.3
Experiência internacional da empresa (anos):	
<5	61.1
6-10	11.1
11-15	27.8
>15	0.0

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Modelo de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM)

O PLS-SEM foi utilizado para testar as hipóteses com o software SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2016). O PLS-SEM foi o mais adequado para estimar o modelo de pesquisa, uma vez que: (1) esta pesquisa centra-se na previsão e explicação da variância dos construtos do modelo (neste caso, quatro); (2) o modelo de pesquisa tem uma estrutura complexa; (3) a relação entre inovação aberta e vantagem competitiva pode ser medida direta e indiretamente; (4) o estudo utiliza constructos reflexivos de primeira e segunda ordem; e (5) a amostra corresponde a n=317. Os constructos reflexivos foram utilizados para estimar os parâmetros PLS para maximizar a variância explicada nas medidas observadas (Anderson & Gerbing, 1988).

4.2.1 Avaliação do Modelo de Medição

Os resultados revelaram que o modelo de medição cumpria todos os requisitos gerais. Primeiramente, todos os itens de reflexão têm uma carga superior a 0.707, o que significa que a fiabilidade dos indicadores individuais (*loadings*) é superior a 0.5 – como tal as variáveis E1, E9 e SN3 foram excluídas. Em segundo lugar, os níveis de fiabilidade de todos os compostos e o alfa de Cronbach foram superiores a 0.7, o que sugere uma fiabilidade aceitável do modelo. Em terceiro lugar, os valores da variância média extraída (AVE) de todos os constructos foram superiores a 0.5, indicando uma validade convergente adequada e implicando que os indicadores representam os mesmos constructos subjacentes (Hair et al., 2016).

Ademais, o coeficiente de fiabilidade composto foi utilizado para testar a validade dos constructos (Chin, 1998). Gefen e Straub (2005) defendem um mínimo de 0.6 quando as variáveis ultrapassam o valor de referência. Neste estudo, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que propõe que as AVE devem ter um valor mínimo de 0.5 para comprovar a validade convergente. Todos os constructos atingiram esse valor (Tabela 7).

Tabela 7 – Análise fatorial, validade composta (VC) e variância média explicada (AVE)

Constructos	Item	Peso	VC	AVE
Orientação empreendedora ($\alpha = 0.925$)			.940	.694
	EO2	.901		
	EO3	.905		
	EO4	.921		
	EO5	.818		
	EO6	.789		
	EO7	.786		
	EO8	.685		
Social network ($\alpha = 0.886$)			.913	.638
	SN1	.805		
	SN2	.736		
	SN4	.826		
	SN5	.850		
	SN6	.803		
	SN7	.805		
Business network ($\alpha = 0.861$)			.915	.783
	BN1	.912		
	BN2	.771		
	BN3	.960		
Desempenho das exportações ($\alpha = 0.969$)			.976	.892

	EP1	.953		
	EP2	.975		
	EP3	.972		
	EP4	.826		
	EP5	.986		

Fonte: Elaboração própria.

A validade discriminante do modelo foi demonstrada, na medida em que os resultados revelaram que os constructos sem relação teórica não estavam, de facto, significativamente correlacionados, o que pode ser apurado a partir do princípio de que todas as cargas cruzadas não podem ser superiores à carga de cada indicador (Hair et al., 2016). Com base na classificação de Chin (1998) do poder explicativo como sendo moderado/substancial, os dados da Tabela 8 mostram que os resultados da validade discriminante foram satisfatórios, ou seja, as medidas dos constructos mostraram que são significativamente diferentes.

O critério de Fornell-Larcker (1981) (FLC) especifica que a AVE deve ser maior que a variância entre os construtos do mesmo modelo. Henseler et al. (2015) propuseram um critério novo e avançado (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) para avaliar a validade discriminante. Estes autores aceitam que o FLC continue a ser um método aceitável para avaliar a validade discriminante; no entanto, o FLC não consegue avaliar a falta de validade discriminante em várias situações de investigação. Por conseguinte, o presente estudo utilizou o HTMT para avaliar a validade discriminante dos constructos; estes valores são apresentados na Tabela 8. Todos os valores foram inferiores a 0,9.

Tabela 8 – Validade discriminante e HTMT

FLC	1.	2.	3.	4.
1. Business network	0,885			
2. Orientação empreendedora	0,850	0,833		
3. Desempenho das exportações	0,794	0,682	0,944	
4. Social network	0,726	0,876	0,627	0,799
HTMT	1.	2.		3.
1. Business network				
2. Orientação empreendedora	0,927			
3. Desempenho das exportações	0,838	0,710		
4. Social network	0,796	0,956	0,665	

Fonte: Elaboração própria.

4.2.2 Avaliação do Modelo Estrutural

A relevância do modelo foi avaliada com base nos coeficientes de caminho, nos valores-t e nos erros-padrão. As hipóteses foram testadas para efeitos diretos e indiretos através da técnica do *bootstrapping* (Ringle et al., 2005).

Com base no critério de Chin (1998), segundo o qual o coeficiente estrutural mínimo deve ser de 0.2, os efeitos propostos nas hipóteses revelaram-se significativos. A orientação empreendedora tem um efeito direto na *social network* ($\beta=0.876$, $t=19.526$; LL=0.794, UL=0.967) e na *business network* ($\beta=0.850$, $t=13.538$; LL=0.750, UL=0.983), pelo que as Hipóteses 1 e 2 são suportadas, pois os limites inferiores e superiores incluem o valor zero, indicando que a relação é significativa. A *social network* não apresenta um efeito direto no desempenho das exportações ($\beta=0.108$, $t=0.302$; LL=-0.638, UL=0.737); pelo que a Hipótese 3 não é suportada. Por outro lado, a *business network* tem um efeito direto no desempenho das exportações ($\beta=0.715$, $t=2.141$; LL=0.067, UL=1.359); por isso, Hipótese 4 é suportada.

Utilizamos a técnica de *bootstrap* para testar as hipóteses de investigação que apresentam um efeito mediador (Preacher & Hayes, 2008). A mediação existe quando o efeito indireto é positivo (Hair et al., 2016). Assim, a *social network* não apresenta um efeito mediador na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações ($\beta=0.095$; $t=0.289$; LL=-0.589, UL=0.663); consequentemente, Hipótese 5 não é suportada. Por último, a *business network* tem um efeito mediador na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações ($\beta=0.608$; $t=1.998$; LL=0.057, UL=1.267); pelo que a Hipótese 6 é suportada. A Tabela 9 mostra o efeito demonstrado.

Tabela 9 – Resultados das hipóteses de investigação

Hipóteses	Amostra Original (O)	Média Amostra (M)	Desvio Padrão (STERR)	T-Statistics (O / STERR)	L.L.	U.L.	Resultado
Efeitos Diretos							
H1. OE → SN	0.876	0.890	0.045	19.526*	0.794	0.967	Suportada
H2. OE → BN	0.850	0.863	0.063	13.538*	0.750	0.983	Suportada
H3. SN → DE	0.108	0.119	0.359	0.302***	-0.638	0.737	Não Suportada
H4. BN → DE	0.715	0.714	0.334	2.141**	0.067	1.359	Suportada
Efeitos Indiretos							
H5. OE → SN → DE	0.095	0.103	0.329	0.289***	-0.589	0.663	Não suportada
H6. OE → BN → DE	0.608	0.614	0.304	1.998**	0.057	1.267	Suportada

Notas:

* $p<0.001$.

** $p<0.05$.

*** Não significativo.

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 2 mostra a síntese do modelo estrutural, considerando os efeitos diretos e indiretos.

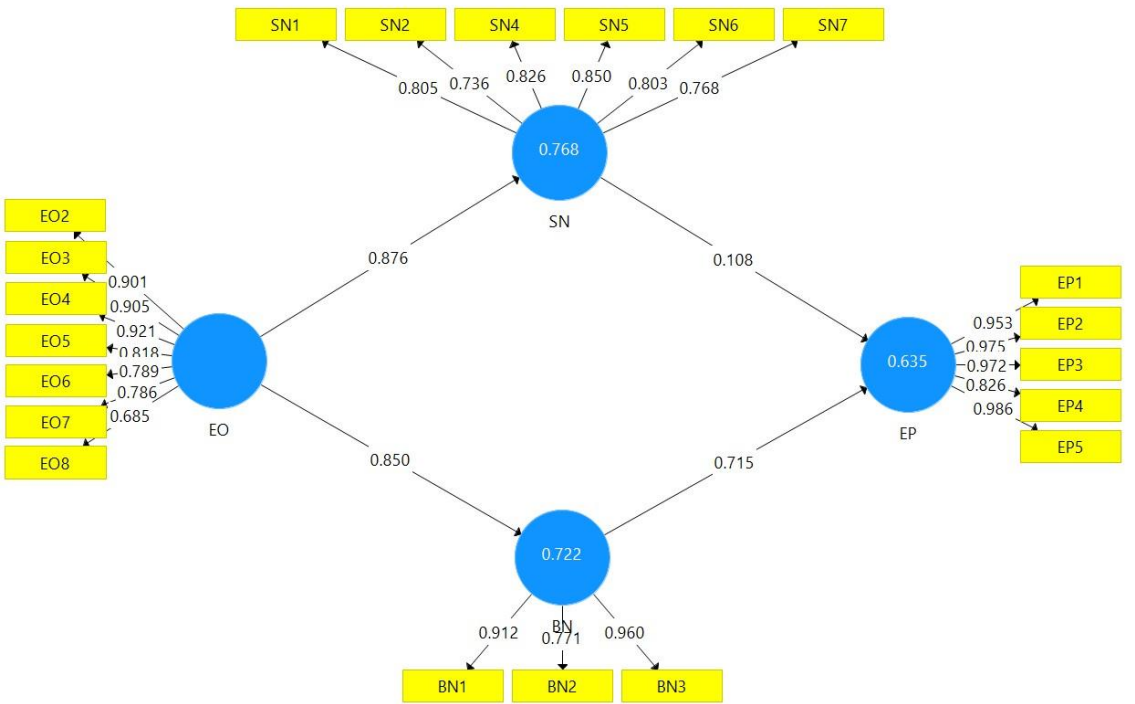


Figura 2 – Resultados do modelo estrutural

Fonte: Elaboração própria.

5 Discussão

O enquadramento teórico do presente estudo permitiu a análise do papel que a *social network* e o *business network* desempenham na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações; como também o efeito mediador das *networks* mencionadas anteriormente com a orientação empreendedora e o desempenho das exportações. Por conseguinte, torna-se necessário considerar e refletir os dados e resultados obtidos por intermédio do estudo empírico realizado no setor de *e-commerce* em Portugal.

O modelo operacional de investigação proposto incluía quatro constructos: (1) orientação empreendedora; (2) *social network*; (3) *business network*; e (4) desempenho das exportações.

Primeiramente, os resultados demonstram que a orientação empreendedora tem um efeito direto e positivo na *social network* e *business network*, sendo assim a H1 e H2 suportada. Podemos igualmente afirmar que o impacto da orientação empreendedora nas *social network* e *business network* é positivo e significativo (QI1). Este resultado está em consonância com os de outros autores (e.g., Nguyena et al., 2022; Mozumdar et al., 2022; Wang et al., 2020), os quais confirmam que a orientação empreendedora melhora o desempenho das empresas uma vez que estas possuem a vantagem ao adquirirem recursos valiosos a partir da utilização dos laços da *network*, principalmente das *business network*.

Ademais, os resultados obtidos demonstram que as *social network* não apresentam um efeito direto e significativo no desempenho das exportações, não suportando assim a H3. Os resultados obtidos no estudo de Huong et al. (2018), aplicado a PME no Vietnam, demonstram que as relações na *social network* estão positivamente relacionadas com a propensão do desempenho das exportações. Estes autores descrevem que tal acontece por ser comum a obtenção de oportunidades de negócio através de referências na *social network*. No entanto, tal comportamento é notório com maior influência em PME não exportadoras. As PME exportadoras recorrem a relações fora das suas redes fechadas.

Ainda na senda do referido por Huong et al. (2018), H4 é suportada pelos resultados obtidos, sendo que a *business network* apresenta um efeito direto e positivo no

desempenho das exportações (H4). Mozumdar et al. (2022) corroboram ainda este resultado, afirmando que os laços fornecem recursos financeiros, conhecimento de negócio e recursos de informação explícita, dando-lhes a possibilidade de obter oportunidades de negócio num mercado externo. Tendo isso em consideração, o impacto da *social network* é negativo no desempenho das exportações, e, por conseguinte, a *business network* possui um impacto positivo no desempenho das exportações (QI2).

Quanto às hipóteses com efeito mediador, os resultados indicam que a *social network* não apresenta um efeito mediador positivo na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações. Desta forma, H5 não é suportada pelo presente estudo e é possível afirmar que não existe um efeito mediador da *social network* na relação entre orientação empreendedora e desempenho das exportações (QI3). Este resultado é sustentado por Do et al. (2023), uma vez que estes autores afirmam que as *social networks* não conseguem impulsionar a internacionalização das PME. Destacam de igual forma que as mesmas não melhoram, podendo mesmo prejudicar, o crescimento internacional da organização. Conquanto, os autores salientam que os laços sociais inerentes podem ter um impacto positivo no desempenho das empresas, embora a nível nacional e não internacional.

No que concerne ao efeito mediador da *business network* na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações, a mesma apresenta um efeito mediador positivo e significativo. H6 é assim suportada e é plausível afirmar que existe um efeito mediador positivo na relação entre orientação empreendedora e o desempenho das exportações (QI4). Mahmoud et al. (2023), Do et al. (2023), Mozumdar et al. (2022) e Boso et al. (2013) afirmam as *business networks* ajudam as empresas a compreender as parcerias intra e interempresas, os contextos institucionais e o fornecimento de informações comerciais atempadas e precisas. Além de que são capazes de melhorar o desempenho das PME exportadoras, na medida em que permitem uma concorrência mais eficaz (Rotondo & Fadda, 2019). Esta conclusão implica que o capital social extraído das *business network* são capazes de melhorar a relação entre a inovação e a internacionalização das empresas, tanto em termos de exportação como do número de clientes estrangeiros (Do et al., 2023).

6 Conclusão

6.1 Considerações finais

Este estudo teve como propósito primordial, por um lado, colmatar lacunas importantes na literatura relativa às *networks* e à sua influência na orientação empreendedora dos gestores e CEO das PME exportadoras do setor de *e-commerce* em Portugal e, por outro, compreender as estratégias implementadas pelos mesmos no momento de internacionalização das empresas. Comprovou que, na generalidade, a *business network* influenciam positivamente o desempenho das exportações e que, tanto a *social network* como a *business network*, são alavancadas pela orientação empreendedora inerente ao gestor ou responsável pela internacionalização e expansão da empresa. Tal como Clark e Covin (2021) e Covin e Miller (2014) enfatizam, o comportamento prospetivo e de procura de oportunidades internacionais distingue-se pela inovação, proatividade e assunção de riscos.

Verificou-se a existência de um efeito mediador da *business network* na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações é positivo e proporciona um melhor desempenho das empresas visto que permite uma concorrência mais eficaz no mercado internacional. No entanto, os dados revelam que a influencia direta da *social network* com o desempenho das exportações e o efeito mediador do mesmo construto na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações não é positiva. Esta interessante constatação reforça a escola de pensamento que defende que a *social network* não permite e pode até prejudicar a internacionalização das PME, como afirmam os autores Do et al. (2023).

Os resultados suportaram a relação positiva da orientação empreendedora com ambas as *networks* analisadas e efeito mediador da *business network*. Todavia, o efeito mediador da *social network* não foi ao encontro da hipótese de investigação desenvolvida e consoante o analisado na revisão de literatura.

Podemos desta forma concluir que os gestores pelo processo de internacionalização das PME portuguesas do setor de *e-commerce* portuguesas optam por utilizar laços inerentes à sua *business network* para proporcionar o crescimento e o estabelecimento de parcerias

no mercado internacional. As mesmas têm efeitos positivos e significativos na expansão da empresa, mais precisamente, no desempenho das exportações.

6.2 Implicações para a teoria e para a prática

A contribuição para a teoria do presente estudo empírico assenta no aprofundamento da literatura sobre a relação entre orientação empreendedora, internacionalização e *network*. Apesar da existência de vários estudos que relacionam os constructos da orientação empreendedora e internacionalização, não existem estudos recentes que interliguem o papel da *network*, principalmente, da *social network* e *business network* nos seus modelos de investigação.

Presutti e Odorici (2019) e Rauch et al. (2009) reconhecem que a orientação empreendedora incentiva uma maior experimentação, apoia ideias inovadoras e gera processos operacionais de podem levar ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou progressos tecnológicos. Tal como sugerido por Nguyen et al. (2022), a presente investigação analisou o impacto e o efeito das cinco dimensões da orientação empreendedora na *business network*, tendo sido adicionado o construto de *social network*.

Em primeiro lugar, tanto como nos é dado a conhecer até ao momento, não existem estudos que se dediquem a examinar o efeito mediador da *social network* e da *business network* na relação entre a orientação empreendedora e desempenho das exportações. Como referido anteriormente, esta investigação vem assim suprir lacunas da literatura vigente neste domínio.

Em segundo lugar, estudos comprovaram a importância da *social network* não só na expansão nacional, como também internacional. Por conseguinte, foi argumentado que as mesmas podem desempenhar um papel ativo e mediador no desempenho das exportações no contexto português. Esta extensão posiciona esta *network* como o canal para a identificação e/ou reconhecimento de oportunidades (e.g., Zhou et al., 2007; Singh 2000; Ozgen & Baron, 2007) que atuam como um precursor saliente tal como a *business network* (Chen, 2003; Ellis, 2000; Ellis & Pecotich, 2001).

Por outro lado, a contribuição para a prática do presente estudo encontra-se estribada nos seus resultados que fornecem importantes indicações para a internacionalização de empresas do setor de *e-commerce*. Desta forma, os empreendedores e responsáveis pelo processo de internacionalização podem obter informações atuais sobre o papel eficaz da

network, nomeadamente da *business network*; e sobre as competências transversais (proativismo, assunção de risco e inovação) que devem possuir e desenvolver. Adicionalmente, serve de recomendação às chefias das PME portuguesas do setor de *e-commerce* e comprova o papel e a influência das *networks* nos negócios internacionais.

6.3 Limitações

À semelhança da maioria dos estudos, esta investigação enfrentou limitações ao longo da redação da mesma. A maior limitação foi externa e focou-se na revisão da literatura existente sobre a *social network*. Até à data, não existem estudos suficientes que analisem o efeito direto da *social network* no desempenho das exportações ou o efeito direto da orientação empreendedora na *social network*.

Além disso, não existe uma só definição do mesmo constructo apoiada na literatura, podendo causar confusão no aquando diferenciar os vários termos utilizados até ao momento. O termo *social network* pode ser então encontrado noutros estudos como *interpersonal ties* (Masiello & Izzo, 2020, Do et al., 2023), *personal network* (Faroque et al., 2017) e *private network* (Jensen & Schott, 2014).

Por fim, embora a análise de fiabilidade tenha sido particularmente favorável para todas as variáveis, é necessário considerar que as respostas dadas podem não corresponder exatamente à realidade das empresas. E nesta vertente, é necessário destacar que o questionário foi distribuído por correio eletrónico e dado a novas políticas de spam, principalmente do Gmail, houve dificuldades na distribuição do mesmo.

6.4 Linhas futuras de investigação

As lacunas supramencionadas servem o propósito de salientar possíveis adversidades e traçar novas linhas de investigação. Masiello e Izzo (2019) e Ribau et al. (2018) salientam que a literatura recente continua a ser parcial e fragmentada e são necessárias mais investigações teóricas e empíricas cujo objetivo final é obter contribuições úteis para os gestores das empresas, empreendedores e decisores políticos que oferecem oportunidades de financiamento a empresas (Galkina & Chetty, 2015).

Embora os benefícios das *networks* na internacionalização das PME sejam muitas vezes considerados como garantidos, o papel real que desempenham, bem como a dinâmica que geram, ainda não são totalmente claros (Ellis, 2011).

Para futuros estudos sugere-se a adoção de outras amostras em outros setores de atividade e diferentes tipologias de empresas (e.g., pequenas e grandes empresas) de modo a poder retirar novas conclusões. Poderá, também, ser adequado combinar as metodologias qualitativa e quantitativa, através de técnicas estatísticas com o intuito de reforçar os resultados do estudo.

Recomenda-se, ainda, a replicação do mesmo estudo em outros países/contextos geográficos, promovendo estudos *cross-cultural*. A título de exemplo, atualmente os estudos sobre *business network* analisam países em desenvolvimento como Vietnam (Do et al., 2023), Bangladesh (Mozumdar et al., 2022) e Ghana (Boso et al., 2013). Acreditamos ser pertinente e enriquecedor para a literatura a análise de países desenvolvidos e uma comparação entre países é igualmente pertinente para averiguar a influência das *networks* na orientação empreendedora e desempenho das exportações; igualmente como o efeito mediador das mesmas.

Finalmente, recomendamos que estudos futuros desenvolvam a relação direta da orientação empreendedora no desempenho das exportações; e a análise dos determinantes do desempenho de exportação das empresas, de forma a obter dados concretos da influência positiva das *network*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), 3006. <https://doi.org/10.3390/su11113006>
- Acosta, A.S., Crespo, A. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Aicep Portugal Global. (2023). Mais de 3 mil empresas exportam pela primeira vez em 2022. <https://www.portugalexporta.pt/noticias/mais-3-mil-empresas-exportam-primeira-vez-2022>
- Altintas, F., Kurtumusoglu, F. B., Altintas, M. H., Kaufmann, H. R., & Alkibay, S. (2017). The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 221-240. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2016-0037>
- Alvarez, S.A., & Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Amin, M. (2015). The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: an SEM-PLS approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2015.070797>
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, B.S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born Globals – the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-275. <https://doi.org/10.1023/A:1024110806241>
- Arenius, P.M. (2002). Creation of Firm-Level Social Capital, its Exploitation, and the Process of Early Internationalization. Helsinki University of Technology, Helsinki. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d7abe69dab2615985234298ca57a8165dc995c03>
- Arshad, A.S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014) The impact of entrepreneurial orientation on business performance: a study of technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 46-53. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.006>
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400117>

- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy Management Journal*, 43(5), 909-924. https://www.researchgate.net/publication/274502326_Effects_of_Age_at_Entry_Knowledge_Intensity_and_Imitability_on_International_Growth
- Bai, W., & Johanson, M. (2018). International opportunity networks. *Industrial Marketing Management*, 70, 167-179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.004>
- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. *Journal of Business Research*, 129, 96-109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.042>
- Baron, R.A., & Ward, T.B. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 553-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00064.x>
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), p. 708-727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Brush, C. G., Ceru, D. J., & Blackburn, R. (2009). Pathways to Entrepreneurial Growth: The Influence of Management, Marketing, and Money. *Business Horizons*, 52(5), 481-491. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with ibm spss 17, 18 & 19: a guide for social scientists*. London: Routledge.
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0173>
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Westview Press.
- Burt, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Campenhoudt, L.V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Publicações.
- Campopiano, G., Brumana, M., Minola, T., & Cassia, L. (2020). Does growth represent chimera or Bellerophon for a family business? The role of Entrepreneurial orientation and family influence nuances. *European Management Review*, 17 (3), 765-783. <https://doi.org/10.1111/emre.12351>
- Cavusgil, S.T., & Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- CE (2003). Definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial n.º L 124 de 20/05/2003*, 0036 – 0041.

- Che Senik, Z., Scottt-Ladd, B., Entrekın, L., & Adham, K. A. (2011). Networking and Internationalization of SMEs in Emerging Economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259–281. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0078-x>
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626–670. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>
- Chen, T.J. (2003). Network resources for internationalization: the case of Taiwan's electronics firms. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1107-1130. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00373>
- Chin, W.W. (1998). *Modern methods for business research*. (1.st ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Chung, H.F.L., & Kuo, T. (2018). When and how managerial ties matter in international competitive strategy, export financial and strategic performance framework: A standardized or customized approach?. *European Journal of Marketing*, 52 (1/2), 260-278. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2015-0305>
- Chung, H.F.L. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423. <https://doi.org/10.1108/02651331211242638>
- Chung, H.F.L., Yang, Z. & Huang, P. H. (2015). How do organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of Guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.016>
- Chung, H.F.L., Wang, C. L., Huang, P. H., Yang, Z. (2016). Organizational capabilities and business performance: When and how does the dark side of managerial ties matter? *Industrial Marketing Management*, 55, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.014>
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: a comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67, 916-923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.011>
- Ciravegna, L., Majano, S. B., & Zhan, G. (2013). The Inception of Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Role of Activeness and Networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081–1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.002>
- Clark, D.R., & Covin, J. G. (2021). International entrepreneurial orientation disposition: insights into venture internationalization. In Corbett, A.C., et al. (eds). *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives*, 87–120. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022011>
- Cochran, D. S. & Dolan, J. (1984). Qualitative research: an alternative to quantitative research in communication. *International Journal of Business Communication*, 21(4), 25-33. <https://doi.org/10.1177/002194368402100403>
- Coviello, N.E. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Coviello, N.E., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)

- Coviello, N., & Martin, K. A. M. (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42–66. <https://doi.org/10.1177/1069031X9900700404>
- Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/1042258799023003>
- Covin, J.G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J.G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38 (1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J.G., & Wales, W.J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432>
- Crick, D. (2009). The Internationalization of Born Global and International New Venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453–476. <https://doi.org/10.1108/02651330910971986>
- Czinkota, M.R., & Ronkainen, I.A. (1998). *International Marketing*. The Dryden Press, Forth Worth, TX.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: the differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- Dasgupta, P., & Serageldin, I. (2000). *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. World Bank, Washington.
- Della Peruta, M.R., Del Giudice, M., Lombardi, R., & Soto-Acosta, P. (2018). Open innovation, product development, and inter-company relationships within regional knowledge clusters. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 680-693. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0356-x>
- Dessì, C., Dettori, A., & Floris, M. (2023). Exploring different configurations of entrepreneurial orientation in small artisan family firms: A multi-case study. *Journal of Family Business Strategy*, 14(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100503>
- Dhanaraj, C., & Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-26. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>

- Do, H., Nguyen, B., & Shipton, H. (2013). Innovation and internationalization in an emerging market context: Moderating effects of interpersonal and organizational social networks. *Journal of International Management*, 29(2), 101014. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101014>
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2018). *Key success factors of SME internationalization: A cross-country perspective*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Dubini, P., & Aldrich, H.E. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90021-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90021-5)
- Ellis, P., & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-130. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.119.18825>
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>
- Ellis, P.D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42, 99-127. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.20>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y.Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908>
- Faroque, A.R., Morrish, S. C., Ferdous, A. S. (2017). Networking, business process innovativeness and export performance: the case of South Asian low-tech industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(6), 864-875. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2015-0113>
- Fatima, T., & Bilal, A. R. (2019). Achieving SME performance through individual entrepreneurial orientation: an active social networking perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(3), 399–411. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2019-0037>
- Felicio, J.A., Meidute, I., & Kyvik, O. (2016). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 4924-4932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.054>
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., & Amorós, J. E. (2015). Networks, entrepreneurial orientation, and internationalization scope: Evidence from Chilean small and medium enterprises. *Journal Small Business Management*, 53(S1), 145–160. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12188>
- Fernandez-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- Fuchs, M., & Köstner, M. (2016). Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective). *Management Research Review*, 39(3), 329-355. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2014-0158>
- Fuentes, M.M.F., Arroyo, M. R., Bojica, A. M., & Pérez, V. F. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 481-501. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0136-1>
- Galati, A., Crescimanno, M., Tinervia, S., Iliopoulos, C., & Theodorakopoulou, I. (2017). Internal resources as tools to increase the global competition: The Italian wine industry case. *British Food Journal*, 119(11), 2406-2420. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0092>
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>
- Gao, S., Xu, K., & Yang, J. (2008). Managerial ties, absorptive capacity and innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 395-412. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9096-1>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01605>
- Genc, E., Dayan, M., Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: the mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- George, B.A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 989-1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37, 728-752. <https://doi.org/10.1108/03090560310465125>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1994). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*, in *Handbook of Qualitative Research*. Denzin and Lincoln, SAGE Publications, Inc, 1.ed.
- Gunawan, T., Jacob, J., & Duysters, G. (2016). Network ties and entrepreneurial orientation: innovative performance of SMEs in a developing country. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 575-599. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0355-y>
- Gupta, P., & Chauhan, S. (2021). Firm capabilities and export performance of small firms: A meta-analytical review. *European Management Journal*, 39(5), 558-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.12.003>

- Gupta, R., Pandey, R., & Sebastian, V. J. (2021). International Entrepreneurial Orientation (IEO): A bibliometric overview of scholarly research. *Journal of Business Research*, 125, 74-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.005>
- Gupta, V.K. (2015). Construction of entrepreneurial orientation: Dispute, demand, and dare. *New England Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 87–89. <https://doi.org/10.1108/NEJE-18-01-2015-B006>
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 40(2), 124-138. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.02.003>
- Hair, J., Hult, G.T.M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London, UK: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernandez-Perlines, F. (2018). Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2017-0035>
- Hill, A., & Hill, M. M. (2005). *Investigação por Questionário* (2a ed.). Edições Silabo.
- Hilmersson, M., & Jansson, H. (2012). International Network Extension Processes to Institutionally Different Markets: Entry Nodes and Processes of Exporting SMEs. *International Business Review*, 21(4), 682–693. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.003>
- Hongxin, Z., & Chin-Chun, H. (2007). Social Ties and Foreign Market Entry: An Empirical Inquiry. *Management International Review*, 47(6), 815–844. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0054-9>
- Hossain, K., & Azmi, I. B. A. G. (2020). Linking entrepreneurial orientation dimensions with multidimensional differentiation strategy. *Management Science Letters*, 10(8), 1881–1886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.031>
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.004>
- Jack, S. (2008). Approaches to Studying Networks: Implications and Outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 120–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.010>
- Jensen, K. W., & Schott, T. (2014). Start-up firms' networks for innovation: Embedded in entrepreneurs' networks in private and public spheres. *IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM 2014)*, 56-61. <https://doi.org/10.1109/asonam.2014.6921560>
- Jin, H., & Hurd, F. (2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(2), 72–95. <https://doi.org/10.1080/10599231.2018.1453743>
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems - A network approach*. Strategies in Global Competition (RLE International Business. London.

- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Johanson, J., & Vahlne, J-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization process, *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- 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, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J., & Mattsson, L-G. (1992). Network positions and strategic action: An analytical framework. In B. Axelsson & G. Easton (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, New York: Routledge, 205-217.
- Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2018). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2-14. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1357782>
- Karami, M. & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: the mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*, 37, 105-124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Karami, M., Ojala, A., & Saarenketo, S. (2020). Entrepreneurial orientation and international opportunity development by SMEs: The mediating role of decision-making logic. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 994–1022. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1824529>
- Katsikeas, C.S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Khalid, S. (2019). Explorative and exploitative strategies and export performance: The moderating effects of entrepreneurial orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 22(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0004>
- Knight, G., Moen, O., & Madsen, T. K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101740>
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>

Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-011-0062-9>

Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2), 102-117.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010>

Kwan, M.M., & Cheung, P.K. (2006). The knowledge transfer process: From field studies to technology development. *Journal of Database Management*, 17(1), 16-32. <http://dx.doi.org/10.4018/jdm.2006010102>

Lee, J. (1992). Quantitative versus qualitative research methods two approaches to organization studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87-94.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)

Li, J.J. & Zhou, K.Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856–862. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.011>

Li, Y., Liu, Y, & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 128-142. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.006>

Liao, J., & Welsch, H. (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration: A comparison of technology and non-technology-based nascent entrepreneurs. *Journal of High Technology Management*, 14(1), 149-170. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(03\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(03)00009-9)

Lin, F.J., & Ho, C.W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>

Lipuma, J.A., Newbwert, S. L., & Doh, J. P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: a contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, 40(4), 817-841. <http://www.jstor.org/stable/43552834>

Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.013>

Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467–485. <https://doi.org/10.1108/02651330610703409>

Lomberg, C., et al. (2017). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973-998. <https://doi.org/10.1111/etap.12237>

- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luo, Y., & Tung, R.L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Mahmoud, M.A., Gli, D. D., Amoah, D., & Tweneboah-Koduah, E. Y. (2023). Entrepreneurial orientation and SMEs export performance: The role of social media capital and business network ties. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/14657503231193996>
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E., Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.07.004>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Masiello, B., & Izzo, F. (2019). Interpersonal Social Networks and Internationalization of Traditional SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 658-691, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12536>
- Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in French wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research*, 21(2), 118-142. <https://doi.org/10.1108/17511060910967971>
- McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. <https://doi.org/10.5465/1556418>
- McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 27.
- Miesenböck, K.J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Monteiro, A., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The Mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(1), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Morrish, S.C. (2011). Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110-119. <https://doi.org/10.1108/14715201111176390>

- Mozumdar, L., & Islam, M.A. (2022). Business and family livelihood performance of Bangladeshi pond aquaculture entrepreneurs: do business networks and entrepreneurial orientation matter?. *Aquaculture*, 554. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2022.738185>
- Mozumdar, L., Farid, K. S., & Sarma, P. K. (2017). Relevance of social capital in women's business performance in Bangladesh. *Journal of the Bangladesh Agricultural University*, 15(1), 87-94.
- Musso, F., & Francioni, B. (2015). Agri-food clusters, wine tourism and foreign markets. The role of local networks for SME's internationalization. *Procedia Economics and Finance*, 27, 334-343. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01004-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01004-7)
- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 749-774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.004>
- Nguyen, A. T. H., Nguyen, P. V., & Sa Do, H. T. (2022). The effects of entrepreneurial orientation, social media, managerial ties on firm performance: evidence from Vietnamese SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 243-252. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.004>
- Nguyen, H.T.X., & Le, V. (2018). Network ties and export propensity of Vietnamese small and medium enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 25(1), 100-122. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1531615>
- Nosek, B.A., Ebersole, C. R., DeHaven, A. C., & Mellor, D. T. (2018). The preregistration revolution. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(11), 2600-2606.
- Nowiński, W. & Rialp, A. (2016). The impact of social networks on perceptions of international opportunities. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 445-461. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12149>
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. *International Business Review* 18(1), 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>
- Okpara, J.O. (2009a). Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, 47(8), 1281-1299. <https://doi.org/10.1108/00251740910984541>
- Okpara, J.O. (2009b). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emergency economy. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 195-211.

- Oliveira, J.S., Cadogan, J. W., & Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, 29 (1), 114-127. <https://doi.org/10.1108/02651331211201561>
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>
- Paul, J., & Mas, E. (2019). Toward a 7-P framework for international marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 681-701. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1569111>
- Pearce, J.A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>
- Prashantham, S. & Dhanaraj, C. (2010). The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. *Journal of Management Studies*, 47(6), 967-994. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00904.x>
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing effects in a multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Presutti, M., & Odorici, V. (2019). Linking entrepreneurial and market orientation to the SME's performance growth: the moderating role of entrepreneurial experience and networks. *International Entrepreneurship Management Journal*, 15, 697-720. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0533-4>
- Puthusserry, P., Child, J., & Khan, Z. (2018). Social capital development through the stages of internationalization: relations between British and Indian SMEs. *Global Strategy Journal*, 10(2), 282-308. <https://doi.org/10.1002/gsj.1361>
- Puthusserry, P., Child, J., & Khan, Z. (2019). Social capital development through the stages of internationalization: relations between British and Indian SMEs. *Global Strategy Journal*, 10(2), 282-308. <https://doi.org/10.1002/gsj.1361>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rauch, J.E. & Trindade, V. (2002). Ethnic Chinese Networks in International Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 84(1), 116-130. <https://doi.org/10.1162/003465302317331955>
- Reis, F. (2010). *Como elaborar um Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Pactor.
- Ribau, C.P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). Categorising the Internationalisation of SMEs with Social Network Analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 35(1), 57-80. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.094264>
- Richardson, R. (1989). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modelling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12). <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ringo, D.S., Tegambwage, A., Kazungu, I. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on export performance: Evidence from manufacturing SMEs in Tanzania. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2157769>
- Rogers, E.M., & Kincaid, D.L. (1981). *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. Free Press, New York.
- Rotonto, F., & Fadda, N. (2019). The influence of being part of a tourist network on hotels' financial performance. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 335-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.015>
- Rua, O., França, A., & Ortiz, R. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Rutashobya, L., & Jaensson, J. E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 159–172. <https://doi.org/10.1108/03068290410515484>
- Sadeghi, A., Rose, E. L., & Chetty, S. (2018). Disentangling the effects of post-entry speed of internationalisation on export performance of INVs. *International Small Business Journal*, 36, 780-806. <https://doi.org/10.1177/0266242618775169>
- Sage & Cebr. (2023). *SMBs driving economic recovery*. <https://creativenews.pt/wp-content/uploads/2023/01/Sage-SMBs-Driven-Economic-Recovery-Report.pdf>
- Sandberg, S. (2014). Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks. *International Business Review*, 23(1), 20-29. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.001>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Scuotto, V., Giudice, M. D., & Carayannis, E. G. (2017a). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMEs' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 409-424. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9517-0>
- Scuotto, V., Giudice, M. D., & Omeihe, K. O. (2017b). SMEs and mass collaborative knowledge management: toward understanding the role of social media networks. *Information Systems Management*, 34(3), 280-290. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1330006>
- Sharma, D.D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International Marketing Review*, 4, 20-29. <https://doi.org/10.1108/eb008339>
- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2011). The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.1>

- Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59–81. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600308>
- Singh, R.P. (2000). *Entrepreneurial Opportunity Recognition Through Social Networks*. Psychology Press
- Sousa, C.M.P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C.M.P., Martínez-López, F., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: a review of the research in the literatures between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
- Strobl, A., & Kronenberg, C. (2016). Entrepreneurial networks across the business life cycle: the case of Alpine hospitality entrepreneurs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1177-1203. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0147>
- Su, Z., Xie, W., & Wang, D. (2013). Entrepreneurial Orientation, Managerial Networking, and New Venture Performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 228-248. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12069>
- Tan, Q., & Sousa, C.M.P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Tang, Y.K. (2011). The influence of networking on the internationalization of SMEs: evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(4), 374-398. <https://doi.org/10.1177/0266242610369748>
- Taormina, R.J., & Lao, S.K-M. (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(4), 200–221. <https://doi.org/10.1108/13552550710759997>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Teng, B.-S. (2006). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00645.x>
- Theingi, T., & Purchase, S. (2011). How exporters' and intermediaries' resources influence export performance. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 100-107. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.03.002>
- Twum, K.K., Kwakwa, P. A., Ofori, D., & Nkukporu, A. (2021). The relationship between individual entrepreneurial orientation, network ties, and entrepreneurial intention of undergraduate students: implications on entrepreneurial education. *Entrepreneurship Education* 4(1), 39–66. <https://doi.org/10.1007/s41959-021-00044-w>
- Vila, N., & Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17-36. <https://doi.org/10.1108/03090560710718094>

- Wagenmakers, E.-J., Wetzels, R., Borsboom, D., Maas, H. L. J., & Kievit, R. A. (2012). An agenda for purely confirmatory research. *Perspectives on Psychological Science*, 7(6), 632–638.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013a). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013b). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633. <https://doi.org/10.1002/smj.2026>
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x>
- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L. & Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal*, 37(2), 95-104. <https://doi.org/10.1177/0266242618813423>
- Wang, C.L., & Chung, H. (2013). The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*, 66(12), 2431-2437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.031>
- Wang, X., Lee, S., & Park, S. W. (2020). The Effect of Entrepreneurial Orientation, Social Network, and Resource Acquisition on Firm Performance in Chinese SMEs: The Mediating Effect of Resource Acquisition. *Global Business & Finance Review*, 25(3), 1-18. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2020.25.3>
- White, G., & Vila, N. (2017). Entrepreneurial orientation's effect on marketing strategies and success: implications for US firms entering Cuba. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 501-523. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0407-6>
- Wong, P.L.-K., & Ellis, P. (2002). Social ties and partner identification in Sino-Hong Kong international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 267–289. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491016>
- Wood, E., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L., Prakhya, S., Dabrowski, R. V., & Zheng, C. (2011). Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 252–282. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00324.x>
- Xu, J., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46-57. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.021>
- Yiu, D.W., Lau, C. M., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400278>
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontii, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00061-0)
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205. <https://doi.org/10.1002/tie.20092>

Zhang, J. (2010). The Problems of Using Social Networks in Entrepreneurial Resource Acquisition. *International Small Business Journal*, 28(4), 338–361. <https://doi.org/10.1177/0266242610363524>

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, W. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356. <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600304>

Apêndice 1: E-mail enviado às empresas

Ex.mo(a) Senhor(a)

Administrador(a)/Gerente/Responsável pela Atividade de Exportação

Sou estudante do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Politécnico do Porto, encontrando-me a desenvolver a dissertação intitulada “Orientação empreendedora e desempenho das exportações: Papel do *social network* e da *business network*”, sob a orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

Para tal, peço-lhe a gentileza de responder ao seguinte questionário para que possa obter as respostas necessárias para o referido estudo: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIS-U8biyVZUI5MFH5QQnMxBk5Sb01bbfehL4J2ULmMFF1rA/viewform>

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Portela

Apêndice 2: Questionário eletrónico

Orientação empreendedora e desempenho das exportações: papel do *social network* e do *business network*

A presente investigação subordinada ao tema de "Orientação Empreendedora e Desempenho das Exportações: o Papel do *Social Network* e do *Business Network*" é desenvolvida no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O presente questionário tem uma duração máxima de 15 minutos e dirige-se a indivíduos com posição de liderança em empresas do setor de *e-commerce* em Portugal.

As questões apresentadas são para informações de referência, além do que, todas as respostas recolhidas serão tratadas de forma confidencial e apenas os dados estatísticos resumidos serão relatados como resultados académicos.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.
Joana Portela

joanaportela8@gmail.com [Mudar de conta](#)



 Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Tomei conhecimento e compreendi a informação acima descrita, sendo que aceito participar nesta investigação e preencher o presente questionário. *

☐ Sim

☐ Não

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Perfil do Inquirido

1.1. Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

1.2. Idade *

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20-30 anos
- ☐ 31-40 anos
- ☐ 41-50 anos
- ☐ 51- 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

1.3. Há quanto tempo se encontra na atual entidade patronal? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 - 3 anos
- ☐ 4 - 6 anos
- ☐ 7 - 9 anos
- ☐ Mais de 9 anos

1.4. Em que região se encontra sediada a sua empresa? *

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Sul
- ☐ RAM
- ☐ RAA

1.5. Qual a dimensão da sua empresa? *

- ☐ Micro Empresa
- ☐ Pequena e Média Empresa (PME)
- ☐ Grande Empresa

1.6. Há quantos anos a sua empresa iniciou o processo de internacionalização? *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 6 - 10 anos
- ☐ 11 - 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Orientação Empreendedora

2.1. Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza uma forte ênfase... *

	Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Na comercialização de produtos que já existem na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Em I&D, liderança tecnológica e inovação.	☐	☐	☐	☐	☐

2.2. Relativamente a novas linhas de produtos, nos últimos cinco anos... *

	Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
A empresa não lançou nenhuma linha nova de produtos.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa lançou muitas linhas novas de produtos.	☐	☐	☐	☐	☐

2.3. Relativamente à concorrência, na nossa empresa... *

	Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Normalmente respondemos às ações iniciadas pela concorrência.	☐	☐	☐	☐	☐
Normalmente iniciamos ações a que os concorrentes respondem.	☐	☐	☐	☐	☐
Nunca somos os primeiros a introduzir novos produtos/serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Somos sempre os primeiros a introduzir novos produtos/serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Tendemos a evitar guerras com os concorrentes.	☐	☐	☐	☐	☐
Procuramos ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.	☐	☐	☐	☐	☐

2.4. Em geral, os gestores de topo da nossa empresa... *

	Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Têm uma forte preferência por projetos de baixo risco (com rentabilidades normais e certas).	☐	☐	☐	☐	☐
1. Têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidades muito altas, mas incertas).	☐	☐	☐	☐	☐
Acreditam que, dada a natureza do mercado, é melhor explorá-lo através de passos pequenos, mas seguros.	☐	☐	☐	☐	☐
Acreditam que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

2.5. Quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, na empresa.... *

Discordo Completamente Discordo Nem Concordo, Nem Discordo Concordo Concordo Completamente

Adotamos uma postura de um cauteloso "esperar para ver", de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Adotamos uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidade potenciais.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Social Network

3.1. Considero que a relação pessoal do empreendedor (fundador) com outros empreendedores e gestores, executivos de instituições bancárias e dirigentes de associações de exportadores seja: *

- ☐ Muito Distante
- ☐ Distante
- ☐ Nem Distante, Nem Próxima
- ☐ Próxima
- ☐ Muito Próxima

3.2. Considero que a duração da relação do empreendedor (fundador) com outros empreendedores e gestores, quadros de instituições bancárias e dirigentes de associações de exportadores seja: *

- ☐ Muito Recente
- ☐ Recente
- ☐ Nem Recente, Nem Duradoura
- ☐ Duradoura
- ☐ Muito Duradoura

3.3. Considero que a relação pessoal do empreendedor (fundador) com os principais clientes no estrangeiro, os principais fornecedores e as empresas comerciais de exportação seja: *

- ☐ Muito Distante
- ☐ Distante
- ☐ Nem Distante, Nem Próxima
- ☐ Próxima
- ☐ Muito Próxima

3.4. Em geral, a gestão de topo da nossa empresa considera que... *

	Discoordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Ter a social network é importante para iniciar uma empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Uma social network é importante para o desenvolvimento de uma empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando preciso de ajuda, costumo recorrer à minha social network atual.	☐	☐	☐	☐	☐
Uma social network poderosa é definitivamente importante para uma empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Business Network

4.1. A nossa relação com os principais clientes estrangeiros, os principais fornecedores e as empresas comerciais de exportação é: *

- ☐ Muito Distante
- ☐ Distante
- ☐ Nem distante, Nem Próxima
- ☐ Próxima
- ☐ Muito Próxima

4.2. Frequência da comunicação com os principais clientes estrangeiros, os principais fornecedores e as empresas comerciais exportadoras é *

- ☐ Muito Rara
- ☐ Rara
- ☐ Nem Rara, Nem Frequente
- ☐ Frequente
- ☐ Muito Frequente

4.3. Duração da relação com os principais clientes estrangeiros, os principais fornecedores e as empresas comerciais exportadoras é: *

- ☐ Muito Recente
- ☐ Recente
- ☐ Não sei
- ☐ Duradoura
- ☐ Muito Duradoura

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Desempenho das Exportações

5.1. Para cada uma das opções, indique o seu grau de concordância. *

	Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
O nosso mercado internacional tem sido muito lucrativo.	☐	☐	☐	☐	☐
O nosso mercado internacional tem gerado grande volume de vendas.	☐	☐	☐	☐	☐
Conseguimos um rápido crescimento nas nossas atividades internacionais nos últimos três anos.	☐	☐	☐	☐	☐
Expandimos as nossas operações nos últimos três anos.	☐	☐	☐	☐	☐
Em geral, o desempenho internacional da empresa tem sido muito satisfatório.	☐	☐	☐	☐	☐