

Escola de Gestão

**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL:
ANTECEDENTES E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO**

António José Queirós Soares de Figueiredo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de
Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:
Doutor António Robalo, Professor Catedrático,
ISCTE - IUL

Dezembro de 2015

À Estela, minha mulher, e à Francisca, minha filha.

Resumo

A atividade internacional da empresa, com a sua multiplicidade de objetivos, pode ser encarada como uma estratégia de diversificação, tratando-se de um tipo de orientação por vezes adotada como alternativa efetiva à diversificação do produto. Focando-se numa amostra de PMEs das indústrias transformadoras portuguesas, este trabalho analisa as estratégias de diversificação internacional, os seus antecedentes e os efeitos dessas estratégias sobre o desempenho internacional. Como antecedentes investigados, a orientação empreendedora e as capacidades dinâmicas da empresa constituem dois fatores de natureza organizacional. A incerteza ambiental decorrente da diversidade dos diferentes mercados é estudada enquanto antecedente exógeno. Como efeitos da diversificação internacional, procede-se, não só, à avaliação da sua influência direta sobre o desempenho, mas também quando esta relação é mediada pelo conhecimento experiencial de internacionalização. A presente investigação apresenta três contribuições principais: procede à avaliação da influência das capacidades dinâmicas nos processos de diversificação internacional; analisa a importância da presença simultânea das capacidades dinâmicas e da orientação empreendedora; aprofunda a compreensão da influência da diversificação internacional sobre o desempenho. Os dados recolhidos em 390 empresas, através de um questionário *on-line*, e o seu tratamento e análise através do recurso a um modelo de equações estruturais sugerem a existência de diferentes tipos de influência dos antecedentes investigados conforme as opções das empresas face a diferentes dimensões da diversificação internacional. No que diz respeito aos efeitos da diversificação internacional, genericamente, foram confirmadas as influências positivas e significativas diretas sobre o desempenho, bem como a existência de um efeito mediador, ainda que parcial, do conhecimento experiencial de internacionalização sobre aquela relação.

Palavras-chave: diversificação internacional; âmbito; intensidade; capacidades dinâmicas, orientação empreendedora, desempenho internacional.

Abstract

International operations, with its multiplicity of objectives, can be seen as a diversification strategy, sometimes even as a strategic option taken as an effective alternative to product diversification. Focusing on a sample of SMEs of Portuguese manufacturing industries, this study analyzes the international diversification strategies, their antecedents and the effects of these strategies on international performance. Researched as antecedents, the entrepreneurial orientation and the dynamic capabilities of the firm are two factors of organizational nature. Environmental uncertainty arising from the diversity of the different markets is studied as exogenous antecedent. As outcomes of international diversification, two assessments are carried out: first, its direct influence on performance and, second, when that influence is mediated by the level of internationalization experiential knowledge acquired. This research presents three major contributions: assesses the influence of dynamic capabilities on international diversification processes; analyzes the importance of the simultaneous presence of dynamic capabilities and entrepreneurial orientation; deepens the understanding of the influence of international diversification on performance. Data collected in 390 companies through an online questionnaire, its processing and analysis through the use of a structural equations model suggest the existence of different types of influence of the antecedents, according to companies' options in various dimensions of the international diversification strategies. Regarding the outcomes of international diversification, generally, the direct positive and significant influences on performance was confirmed, as well as the existence of a partial mediation effect of experiential internationalization knowledge on the relationship between international diversification and performance.

Keywords: international diversification; scope; intensity; dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, international performance.

Agradecimentos

Além do próprio autor, para a realização deste trabalho, outras pessoas, de um ou outro modo, contribuíram para que ele se tornasse realidade. Como reconhecimento desses contributos, aqui se deixam expressos os seguintes agradecimentos:

Ao Professor António Robalo, orientador deste trabalho de dissertação, pelo apoio e colaboração prestados sob a forma de sugestões e comentários de precioso valor e, ainda, pela disponibilidade sempre demonstrada.

Ao meu colega José Luís Abrantes pelo apoio inestimável concedido, quer para a parte mais marcadamente conceptual, quer para a realização da parte de natureza prática, revelando sempre uma enorme paciência e disponibilidade para me “aturar”.

À minha colega Margarida Vicente pelo modo como “interpretou o seu papel” de conselheira para alguns detalhes técnicos e, mais importante ainda, pelo seu incansável incentivo vindo, neste caso, de alguém que, muito recentemente, havia concluído também um programa doutoral.

Ao Carlos Chaves Silva, técnico superior do Departamento de Engenharia de Madeiras da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, pelo apoio informático, absolutamente insubstituível, dado ao longo das várias fases do trabalho, mas, muito particularmente, na preparação, adaptação e colocação *on-line* do questionário com base no LimeSurvey.

Aos empresários que, na fase de desenvolvimento do questionário, disponibilizando apreciável tempo do seu dia de trabalho, acederam a ser entrevistados para, com o seu conhecimento e experiência empresariais em negócios internacionais, contribuírem de forma desprendida para esta investigação.

Também aos empresários que, dispensando algum do seu precioso tempo para o preenchimento do questionário, prestaram, desta forma, a sua colaboração, sem a qual este estudo não poderia, obviamente, ter sido realizado.

Ao meu grande amigo João Luís Paiva pela sua abnegada colaboração na revisão final do texto, detetando gralhas, erros de pontuação, inconsistências frásicas e outras “pragas” com que sempre nos confrontamos nestes momentos.

Ainda ao Instituto Politécnico de Viseu pelo apoio concedido, ajudando a financiar este programa doutoral, mesmo em momento de severas restrições orçamentais.

Por fim, mas não menos importante, à minha família pelo período de tempo em que, reconhecendo a importância de que este trabalho se revestia para mim, me dispensaram as – na sua perceção – intermináveis horas para a sua elaboração.

Lista de siglas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AVE - Average Variance Extracted

CEE - Comunidade Económica Europeia

CFI - Comparative Fit Index

CR - Composite Reliability

DI-P - Diversificação Internacional-Performance

EFTA - European Free Trade Association

GATT - General Agreement on Tariffs and Trade

IDE - Investimento Direto no Estrangeiro

IFI - Incremental Fit Index

INE - Instituto Nacional de Estatística

INV - International New Ventures

KBV - knowledge-based view

LISREL - Linear Structural Relations

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

NAFTA - North American Free Trade Agreement

NFI - Normed Fit Index

NNFI – Non-normed Fit Index

OLI - Ownership, Location, Internalisation

OMC - Organização Mundial do Comércio

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Média Empresas

RBV - Resource Based View

RMSEA - Root Mean Square Error of Aproximation

ROI - Return On Investment

ROS - Return On Sales

SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

TLI - Tucker-Lewis Fit Index

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Questão a investigar	6
1.2. Objetivos da investigação.....	6
1.3. Relevância do tema.....	7
1.4. Estrutura do trabalho	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1. Diversificação internacional.....	11
Teorias da diversificação internacional	14
Diversificação internacional e PMEs	18
2.2. Antecedentes da diversificação internacional.....	19
2.2.1. Orientação empreendedora.....	19
2.2.2. Capacidades dinâmicas.....	27
Da Escola dos Recursos às Capacidades Dinâmicas	27
Capacidades dinâmicas e diversificação internacional.....	31
2.2.3. Incerteza ambiental percebida.....	33
2.3. Efeitos da diversificação internacional.....	38
2.3.1. Desempenho internacional	39
2.3.2. Aprendizagem internacional.....	43
Efeitos da diversidade	43
3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES	53
3.1. Modelo conceptual	53
3.2. Hipóteses a investigar.....	56
3.2.1. Antecedentes da diversificação internacional.....	57
Orientação empreendedora e diversificação internacional	57
Capacidades dinâmicas e diversificação internacional.....	58
Incerteza ambiental percebida e diversificação internacional.....	60
3.2.2. Efeitos da diversificação internacional.....	62
Diversificação internacional e desempenho internacional.....	62
Diversificação internacional e conhecimento experiencial de internacionalização	65
Conhecimento experiencial de internacionalização e desempenho internacional	66
Diversificação internacional, conhecimento experiencial de internacionalização e desempenho internacional (efeito mediador).....	67
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	71

4.1. Contexto do estudo.....	71
4.1.1. As empresas portuguesas e os negócios internacionais.....	71
4.1.2. Breve caracterização das indústrias transformadoras em Portugal.....	73
4.2. Processo de amostragem e recolha de dados.....	79
4.2.1. Amostra e processo de amostragem.....	79
Recolha de dados.....	81
4.2.2. Caracterização da amostra usada no estudo.....	82
4.2.3. Caracterização dos respondentes.....	84
4.2.4. Unidade de análise.....	86
4.2.5. Processo de desenvolvimento do questionário.....	86
4.2.6. Aplicação do questionário.....	89
Respondentes-chave.....	90
Enviesamentos por “não respostas”.....	90
Prevenção e Avaliação do Common Method Bias.....	91
4.3. Definição e operacionalização das variáveis - medidas.....	92
Orientação empreendedora.....	92
Capacidades dinâmicas.....	92
Incerteza ambiental percecionada.....	93
Diversificação internacional.....	94
Conhecimento experiencial geral de internacionalização.....	95
Desempenho internacional.....	96
Variáveis de controlo.....	97
Experiência internacional.....	97
Apoio externo à internacionalização.....	97
Dimensão.....	98
Fatores de atratividade externa.....	98
5. ANÁLISE DE DADOS.....	101
5.1. Análise descritiva das medidas.....	101
5.2. Validade e fiabilidade das medidas.....	103
5.3. Avaliação do modelo estrutural.....	112
5.3.1. Efeito de mediação do conhecimento experiencial de internacionalização na relação entre diversificação internacional e desempenho internacional.....	116
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	119
6.1. Principais resultados.....	119
6.2. Discussão dos resultados.....	121
6.2.1. Antecedentes da diversificação internacional.....	122
Efeito conjugado da Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas e Incerteza Ambiental Percecionada.....	130
6.2.2. Efeitos da diversificação internacional.....	131

Efeito de mediação do conhecimento experiencial de internacionalização na relação entre a diversificação internacional e o desempenho internacional da empresa.....	135
6.3. Implicações teóricas	137
6.4. Implicações para a gestão.....	141
6.5. Principais limitações e sugestões para futuros estudos.....	144
REFERÊNCIAS	149
ANEXOS	183

Índice de Tabelas

TABELA 1 – HIPÓTESES A INVESTIGAR	69
TABELA 2 – PESO RELATIVO DAS INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS NO TOTAL NACIONAL – 2012	79
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA POR SUSETORES DAS IND. TRANSFOR.	83
TABELA 4 – MODALIDADES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	84
TABELA 5 – CARGO OCUPADO PELO RESPONDENTE	85
TABELA 6 – ELEMENTOS GERAIS DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	85
TABELA 7 – RESULTADOS DO MODELO DE MEDIDA – Loadings, estatística T e fiabilidade	107
TABELA 8 – MÉDIA, DESVIO PADRÃO E CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	111
TABELA 9 – RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses testadas	114
TABELA 10 – RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL – efeito das variáveis de controlo	115
TABELA 11 – TESTE DO EFEITO MEDIADOR DO CONHECIMENTO EXPERIENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA RELAÇÃO “DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL-DESEMPENHO”	117
TABELA 12 – EFEITO MEDIADOR DO CONHECIMENTO EXPERIENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA RELAÇÃO “DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL-DESEMPENHO”	118

Índice de Figuras

FIGURA 1 – FONTES DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA	30
FIGURA 2 – ATIVIDADES NO CICLO DE EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO	46
FIGURA 3 – MODELO CONCEPTUAL	56

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – EMPRESAS DAS IND. TRANSF. POR ESCALÃO DE PESSOAL AO SERVIÇO (EMPRESA)	73
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DO VALOR ACRESC. BRUTO POR SECTOR DE ATIVIDADE (1997-2012)	74
GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA	74
GRÁFICO 4 – EXPORTAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA ...	75
GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA POR SUBSETORES	76
GRÁFICO 6 – VALOR ACRESC. BRUTO POR RAMOS DE ATIVIDADE DA IND. TRANSF. – 2012	76
GRÁFICO 7 – VALOR BRUTO DA PROD. POR RAMOS DE ATIVIDADE DA IND. TRANSF. – 2012	77
GRÁFICO 8 – EMPREGO EQUIV. A TEMPO COMP. POR RAMOS DE ATIVIDADE DA IND. TRANSF. – 2012	78

Lista de Anexos

ANEXO 1 – Elementos de apoio ao ponto 4.1.2. (Breve caracterização das indústrias transformadoras em Portugal)	185
ANEXO 2 – Versão final do questionário usado	193
ANEXO 3 – Escalas de medida	213
ANEXO 4 – Estatísticas descritivas dos indicadores das variáveis latentes	219

1. INTRODUÇÃO

Apesar da investigação na área da internacionalização e dos negócios internacionais ser relativamente recente, o fenómeno não é em si mesmo uma novidade. De facto, já na Antiguidade os Fenícios e outros povos, bem como Portugueses e Espanhóis na época medieval, contribuíram com as suas viagens marítimas e trocas comerciais entre povos para a promoção da interculturalidade e abertura ao conhecimento das realidades sociais e económicas de outras geografias.

Mais recentemente, dois períodos temporais críticos de contribuição para o desenvolvimento do relacionamento internacional tiveram lugar. O primeiro, correspondente às duas primeiras décadas do século passado, através da extraordinária queda dos custos de transporte, o segundo pelo enorme decréscimo dos custos de comunicação e de tratamento da informação, fruto da rápida evolução das tecnologias da informação e comunicação (TIC) verificada desde o início dos anos oitenta (Murteira, 2003). De certa forma também, as TIC “deram às empresas e demais organizações a capacidade de compensar a escassez dos fatores clássicos, por meio de novos produtos e processos. Ou seja, contribuíram fortemente para a neutralização ou redução da importância de certos fatores de produção outrora preponderantes.” (Santos, 1997, pág. 43).

Em parte como resultado dos aspetos anteriormente referidos, assistiu-se a uma crescente pressão por parte do mundo empresarial, reclamando uma diminuição dos obstáculos à necessidade de expansão com que se confrontavam, a qual conduziu ao derrube ou ao enfraquecimento, numa primeira fase circunscritos a níveis regionais (CEE, EFTA, por exemplo), das barreiras a uma mais livre circulação de bens e serviços. Todo este movimento viria ainda a sofrer uma significativa aceleração e aprofundamento por via das conversações ocorridas no âmbito, primeiramente, do GATT e, posteriormente, da OMC, para além do caso específico do crescente processo de integração europeia (Murteira, 2003).

É portanto neste contexto que se compreende a emergência e o enorme desenvolvimento a que se tem assistido na área científica de negócios internacionais, em particular nas duas últimas décadas (Lu e Beamish, 2001). As contribuições para esta corrente de pesquisa têm tido proveniências diversas, vindo de áreas como a gestão estratégica, a economia, o marketing, etc. (Hitt *et al.*, 2006a), facto em si mesmo revelador das diferentes dimensões e perspetivas segundo as quais a realidade empresarial tem sido analisada e interpretada, daí decorrendo uma considerável produção de conhecimento.

Esta acumulação de conhecimento tem-se traduzido na emergência de teorias várias que, motivadas pela evolução da própria realidade económica mundial e pelo avanço do trabalho de pesquisa, se concentram em dimensões mais ou menos amplas como base interpretativa do fenómeno (Coviello e McAuley, 1999). Por isso mesmo, apesar da incessante procura de uma visão mais ou menos integradora de todas as correntes, o próprio conceito de internacionalização, por vezes adotando diferentes designações como, por exemplo, expansão internacional, diversificação internacional ou multinacionalidade, também em resposta ao que se passa na realidade da atividade económica ao nível dos negócios internacionais, tem-se mantido em permanente evolução.

Por exemplo, para Calof e Beamish (1995, pág. 116), “*Internationalization is the process of adapting firm’s operations (strategy, structure, etc.) to international environments*”, segundo Cavusgil *et al.* (2012, pág. 4), “*International business refers to the performance of trade and investment activities by firms across national borders*”, referindo Hitt *et al.* (2006a, pág. 832), de forma sintética e abrangente, que diversificação internacional é uma designação que se reporta à “*extent of firm’s international involvement*”. Três conceptualizações, portanto, usando designações diversas, centradas em outras tantas perspetivas do fenómeno. Enquanto processo de adaptação à realidade do meio, no primeiro caso, mais especificamente referindo o conteúdo das atividades envolvidas, no segundo, e de avaliação do nível de compromisso com este tipo de estratégia, no último caso.

Outro importante aspeto a constatar na literatura da especialidade, conforme se pode concluir de Coviello e McAuley (1999), é o facto de que desde meados dos anos oitenta, perfeitamente em linha com as tendências incontornáveis da realidade empresarial global, uma importante corrente de investigação ter vindo a demonstrar que a dimensão das empresas não constitui necessariamente uma barreira ao envolvimento em atividades internacionais. De facto, com o fenómeno da globalização de mercados e da própria competição, o envolvimento em operações além-fronteiras tem-se tornado cada vez mais

viável, mesmo para muitas empresas que, durante grande parte da sua existência, mantiveram exclusivamente atividade nos seus mercados domésticos (Cavusgil e Zou, 1994). A este desafio têm vindo também a responder as pequenas e médias empresas (PMEs), protagonizando um papel cada vez mais ativo na arena dos negócios internacionais, apesar dos seus frequentes constrangimentos em termos de recursos de natureza vária (Lu e Beamish, 2006).

Devido a aspetos como o menor investimento inicial requerido, a menor exigência em recursos humanos, financeiros e outros, e fruto, ainda, do menor risco envolvido e da flexibilidade que oferece, a exportação tem sido tradicionalmente o modo de entrada mais utilizado em negócios internacionais, em particular no que diz respeito às empresas de menor dimensão (Leonidou *et al.*, 2002).

Porém, apesar do enfoque em termos dos estudos sobre internacionalização das PMEs ter vindo a ser quase exclusivo nas atividades de exportação, as tendências na pesquisa científica em negócios internacionais, no que concerne à modalidade, têm, mais recentemente, vindo a orientar-se também para o estudo do investimento direto em mercados além-fronteiras, por parte dessas empresas de mais reduzida dimensão (Lu e Beamish, 2006). Na realidade, depois de ter prevalecido o pensamento dominante de que, devido ao risco demasiado elevado ou à falta de recursos, no caso das PMEs, o IDE (Investimento Direto no Estrangeiro) constituía uma opção estratégica ao alcance quase exclusivo das grandes empresas (Vernon, 1970; Caves, 1983), a prática e a grande quantidade de trabalho de investigação sobre essa evidência têm vindo a colocar crescentemente em causa aquela visão (Oviatt e McDougall, 1995; Reynolds, 1997; Urata e Kawai, 2000).

Por outro lado, conforme exemplifica Contractor (2007), uma empresa indiana de vestuário com subsidiárias em Milão, que, por razões de custos de mão-de-obra, assegura a sua produção na Índia, mas que para garantir uma presença mais próxima dos centros globais da moda e, portanto, para melhor seguir as tendências e necessidades dos seus clientes, mantém as subsidiárias europeias (ou seja, a produção e o marketing encontram-se em mercados distintos), constitui um exemplo de exportação ou IDE? Portanto, em muitos casos, a tradicional divisão das principais modalidades de negócios internacionais em estratégias de exportação e de investimento direto no estrangeiro deixou de fazer sentido (Contractor, 2007). Por isso, ainda segundo os argumentos daquele autor, em casos como o anteriormente descrito, não fará também qualquer sentido, por exemplo, proceder à avaliação da percentagem de vendas ao estrangeiro de outra forma que não seja englobar nesse indicador

quer as vendas por exportação quer as realizadas por via dos seus investimentos diretos, ou seja, através das suas subsidiárias.

Neste estudo, seguindo a argumentação de Contractor (2007), e até porque a própria recolha de dados com base nos instrumentos disponíveis em Portugal torna quase impossível, à partida, fazer qualquer tipo de separação entre modalidades de ação internacional seguidas pelas empresas, optou-se, como adiante será referido em pormenor, por investigar de forma global os negócios internacionais das PME's, neste caso, das indústrias transformadoras. Muito embora com presença da exportação enquanto modalidade incomparavelmente mais adotada, seja em exclusivo ou conjuntamente com outras estratégias de envolvimento internacional, conforme os dados obtidos vieram revelar.

As transações internacionais globais têm crescido desde 1990 a taxas médias anuais, no geral, superiores às do PIB (Produto Interno Bruto) mundial. Por exemplo, entre 1990 e 2005, esse crescimento foi, em média, de cerca de 6% ao ano, verificando-se no período entre 2005 e 2013 um crescimento médio de 3,5%, quase sempre com taxas de médias superiores às do PIB mundial (exceção feita para 2009), cuja média de crescimento para o mesmo período foi de 2% (World Trade Organization, 2014). A realidade, portanto, é que a diversificação internacional, por vezes em alternativa à própria diversificação do produto (Hitt *et al.*, 2006a) é, hoje em dia, uma via estratégica de expansão de atividades, quer para pequenas, quer para grandes empresas (Lu e Beamish, 2001).

Em linha com a importância prática do fenómeno, a investigação tem abordado diferentes aspetos desta temática, centrando-se as mais importantes correntes no estudo das relações entre diversos tipos de antecedentes e o próprio processo de diversificação internacional (por exemplo, Preece *et al.*, 1999; José Acedo e Florin, 2006), por um lado, e os efeitos ou consequências que, por outro lado, a implementação de uma tal estratégia pode ter sobre a competitividade da empresa. Neste último caso, seja enquanto reforço de alguns fatores potenciadores de vantagem (por exemplo, Dunning e Lundan, 1998; Eriksson *et al.*, 2000a), seja da própria performance alcançada (por exemplo, Lu e Beamish, 2004; Ruigrok *et al.*, 2007).

Tentando integrar estas duas correntes de investigação sobre o tema da diversificação internacional, o problema a investigar neste trabalho pretende-se focado no desenvolvimento de um modelo que contribua para a compreensão dos fatores motivadores das opções estratégicas de diversificação internacional adotadas pelas PME's, bem como da relação entre

essas opções e o respetivo impacte sobre o desempenho internacional alcançado. No caso desta última relação, de forma direta entre as duas variáveis, numa primeira hipótese, e quando mediada pela aprendizagem internacional, enquanto fator de desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa, numa segunda.

Concretamente, no modelo serão consideradas duas ordens de antecedentes da diversificação internacional: fatores internos à própria empresa, em particular, a orientação empreendedora e as suas capacidades dinâmicas e, por outro lado, fatores externos ou da realidade do meio envolvente de inserção da empresa, sendo neste caso objeto de estudo a incerteza ambiental. A influência das estratégias de diversificação internacional sobre a performance, quer diretamente, quer através da sua aprendizagem internacional, conforme acima se refere, será testada enquanto efeito.

Será, portanto, no contexto de teorias como as da gestão estratégica, dos negócios internacionais e da perspectiva contingencial, enquanto perspectivas onde a diversificação internacional se pode enquadrar, que, de forma global, será desenvolvido o modelo conceptual a investigar. As operações internacionais serão, assim, analisadas como resposta estratégica à interação dos fatores internos da própria empresa e dos fatores externos caracterizadores do seu meio envolvente, assumindo-se, desta forma, o princípio do alinhamento (ou compatibilização) estratégia-ambiente, princípio este que se refere à adequação (do inglês: *fit*) entre estratégia e o seu contexto (Aldrich e Pfeffer, 1976; Porter, 1980; Venkatraman, 1989; Cavusgil e Zou, 1994). Seja este contexto de natureza externa ou interna (organizacional) e dele decorrendo implicações para a performance da empresa (Porter, 1980; Cavusgil e Zou, 1994). Por outro lado, este estudo, ao assumir, tal como antes se referiu, que as opções estratégicas adotadas pela empresa (neste caso, em termos de diversificação internacional) são sempre dependentes de processos de compatibilização relativos a condicionantes externas e internas à própria empresa – não existindo, portanto, uma solução ótima generalizada – será ainda baseado numa perspectiva contingencial (Hoffer, 1975; Lages, 2000). Adicionalmente, recorrer-se-á ainda a abordagens conceptuais mais específicas, como é o caso do empreendedorismo internacional (por exemplo, Zahra e Garvis, 2000; Zahra e George, 2002b), das capacidades dinâmicas da firma (por exemplo, Teece *et al.*, 1997; Augier e Teece, 2007) ou da aprendizagem organizacional (por exemplo, Grant, 1996b; Autio *et al.*, 2000) enquanto suporte teórico ao desenvolvimento das hipóteses a investigar.

Para o processo de investigação será constituída uma amostra de PMEs industriais portuguesas, de sectores classificados como indústrias transformadoras, já com iniciativas em termos de diversificação internacional, nos termos que adiante serão referidos.

1.1. QUESTÃO A INVESTIGAR

Sob a forma de questão o problema a investigar poderá ser colocado da seguinte forma: *Qual a influência que a orientação empreendedora e as capacidades dinâmicas (enquanto fatores internos), e a incerteza ambiental percecionada (como fator externo) têm sobre as estratégias de diversificação internacional da empresa e qual o efeito destas estratégias sobre o desempenho, quer de forma direta, quer através da aprendizagem internacional?*

1.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Em termos gerais, este trabalho visa analisar os efeitos da orientação empreendedora e das capacidades dinâmicas (enquanto antecedentes organizacionais), bem como da “leitura” da empresa face à sua realidade envolvente (como fator de natureza externa) sobre as estratégias de diversificação internacional, procurando, adicionalmente, identificar os efeitos dessas estratégias sobre o desempenho internacional das PMEs.

Especificamente pretende-se:

- Avaliar a influência da orientação empreendedora da empresa, das suas capacidades dinâmicas e, ainda, da incerteza percecionada face ao seu ambiente externo sobre as estratégias de diversificação internacional, procurando compreender de que forma cada um daqueles antecedentes influencia aquelas estratégias nas suas dimensões de intensidade e de âmbito; neste último caso, segundo as perspetivas multinacional e de repartição por um conjunto de regiões globais previamente definidas.
- Avaliar o efeito de cada uma das dimensões da diversificação internacional sobre o desempenho internacional da empresa.
- Avaliar, por um lado, o efeito de cada uma das dimensões da diversificação internacional sobre a aprendizagem internacional, enquanto variável de processo contribuinte para o reforço da vantagem competitiva da empresa, e, por outro lado, daquela aprendizagem sobre o desempenho internacional da empresa.

- Identificar a existência de um efeito de mediação da aprendizagem internacional na relação entre as diversas dimensões da diversificação internacional e o desempenho internacional.

1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA

Apesar do grande volume de investigação neste campo produzido, segundo autores como Hitt *et al.* (2006a) e Lu e Beamish (2006), seja em termos do estabelecimento de relações entre alguns tipos de antecedentes e a diversificação internacional, seja na influência desta sobre a competitividade e a performance, dada a enorme complexidade de todo este encadeamento causal, novos fatores e perspectivas de abordagem deverão ser investigados, evidenciando-se assim a relevância conceptual do estudo.

Em particular os mais relacionados com a orientação empreendedora da empresa, enquanto antecedentes organizacionais importantes do envolvimento das PMEs em processos de diversificação internacional, não têm sido tão intensamente objeto de estudo. De acordo com Oviatt e McDougall (2005), apesar de alguns estudos realizados neste campo, como o de Zhara e George (2002b), dada a complexidade em termos da variedade possível de relações entre aspetos da firma, das várias dimensões da envolvente em que se insere, seja como relações causais diretas, seja por mediação ou moderação, será ainda necessário muito trabalho empírico sobre o tema. Mas, por outro lado, também a temática das capacidades dinâmicas como antecedentes das estratégias internacionais das empresas de menor dimensão se encontra muito pouco abordada na literatura (Jantunen *et al.*, 2005). Muito embora, pelas exigentes condições em que normalmente são implementadas essas estratégias, requisitando da parte da empresa adaptações e ajustes frequentes às características dos diferentes mercados, a presença desse tipo de capacidades seja particularmente importante (Teece, 2014). Ainda uma referência, neste particular, à presença simultânea da orientação empreendedora e das capacidades dinâmicas no modelo conceptual a investigar, situação que encontra raízes teóricas no facto de, em contextos externos de incerteza, haver a necessidade das empresas, tendo em vista o aproveitamento de oportunidades internacionais, adotarem comportamentos empreendedores (Aramand e Valliere, 2012; Etemad, 2015); mas, por outro lado, a concretização dessas iniciativas, como acima se refere, pressupõe também alterações, adaptações e reconfigurações dos ativos da empresa, ou seja, requer a presença de capacidades dinâmicas (Dunning e Lundan, 2010;

Pitelis e Teece, 2010; Teece, 2014). Ora, apesar do suporte encontrado na literatura (essencialmente conceptual) para a presença simultânea destes antecedentes – orientação empreendedora e capacidades dinâmicas (como fatores organizacionais) e incerteza ambiental (enquanto elemento exógeno) – tanto quanto foi possível apurar, é bastante diminuta a investigação empírica sobre a matéria.

Adicionalmente, como extensão da questão anterior, conforme foi já referido, investigar-se-á ainda a questão do tipo de efeito que a adoção de diferentes estratégias de diversificação internacional, por parte das PMEs, produz no seu desempenho internacional, seja em relação direta, seja quando essa relação é mediada pela aprendizagem internacional (traduzida pela aquisição de conhecimento experiencial de internacionalização). Ora, apesar da abundante literatura de natureza empírica sobre a relação entre diversificação internacional e desempenho (por exemplo, Hitt *et al.*, 1997; Lu e Beamish, 2001; Thomas e Eden, 2004; Pangarkar, 2008), dada a natureza de dependência do contexto (do inglês: *context-dependent*) (Nachum, 2004; Bausch e Krist, 2007) desta relação, as conclusões da presente investigação focada na realidade portuguesa podem, desse ponto de vista, assumir particular relevância. Além disso, também o conhecimento experiencial de internacionalização, enquanto efeito mediador da relação diversificação internacional – desempenho internacional, é um constructo muito pouco presente na literatura sobre PMEs, apesar da importância de que se reveste para aquelas organizações (Sandberg, 2014).

Por outro lado, no contexto da realidade prática da atividade económica, discute-se muito, hoje em dia, o tema da internacionalização e a necessidade que as empresas têm de iniciar ou reforçar as suas atividades internacionais, favorecendo, desta forma, o seu grau de competitividade e o desenvolvimento económico e social dos seus países de origem e de destino. Acontece que, no que diz respeito ao tecido empresarial europeu, as PMEs, segundo dados da Comissão Europeia registados no documento *Annual Report on European SMEs 2013/2014* (2014), representam mais de 99% do número total de empresas da UE, sendo responsáveis por 67% do emprego do sector privado, indicador que atinge cerca de 80% em alguns sectores específicos da economia. Em Portugal, segundo o INE - Instituto Nacional de Estatística (2013), a presença das PMEs é semelhante, representando também mais de 99% do universo global, mais de 54% do volume de emprego e cerca de 59% do volume global de negócios. Portanto, ao “pedir-se” às empresas europeias, e em particular às empresas portuguesas, para que expandam os seus horizontes e compitam numa base

internacional, essas solicitações visam, em larga medida, as PMEs, o que vem sublinhar a oportunidade e relevância práticas do tema visado na investigação a desenvolver.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Além deste capítulo introdutório, o documento inclui, no capítulo dois, a revisão de literatura centrada sobre a temática em causa e organizada segundo a lógica de antecedentes, tema central e efeitos que dele decorrem; no terceiro capítulo é apresentado o modelo conceptual e a formulação das hipóteses a investigar; a metodologia de investigação encontra-se abordada no capítulo quatro; no capítulo cinco procede-se à análise de dados; por fim, no sexto e último capítulo deste trabalho encontram-se a discussão dos resultados obtidos, a apresentação das implicações teóricas e práticas (ao nível da gestão) decorrentes do estudo, capítulo onde se registam ainda as suas principais limitações e algumas sugestões para futura investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Procurando identificar o estado da arte sobre a diversificação internacional enquanto estratégia de internacionalização, iniciou-se o processo passando em revista literatura relevante sobre o tema. A uma ideia inicial sobre o possível encaminhamento do trabalho, juntou-se a sustentação teórica necessária, acabando por surgir “naturalmente” o modelo a investigar, pelo menos no que à sua estrutura básica diz respeito. Diversos antecedentes, a própria diversificação internacional e efeitos dela decorrentes, num contexto de empresas de pequena dimensão, constituem, então, a “coluna vertebral” deste modelo. Após alguma sedimentação do modelo nos seus traços mais gerais, procurou-se pesquisar mais em profundidade os antecedentes exógenos e endógenos às próprias organizações que, pela sua importância para o tipo de empresas a investigar e também pela sua atualidade identificada na literatura da área, seriam integrados no modelo.

Nesta parte do trabalho integram-se três pontos principais: (1) a diversificação internacional, como tema central do trabalho, (2) os antecedentes endógenos e exógenos da diversificação internacional, (3) os efeitos da diversificação internacional sobre a performance de forma direta e, ainda, (4) essa mesma relação quando mediada pelo desenvolvimento de conhecimento experiencial por via de aprendizagem internacional.

2.1. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL

Conforme foi já referido, potenciar o desempenho através da intervenção internacional, desenvolvendo estratégias diversas para concretizar esse desígnio, tem vindo a transformar-se numa tarefa fundamental, quando não crítica, para a atividade de muitos gestores em todo o mundo, mesmo para os das empresas de menor dimensão (Hymer, 1968; Dunning, 1980; Lu e Beamish, 2001; Hitt *et al.*, 2006a; Dunning e Lundan, 2010; Cavusgil *et al.*, 2012). Por isso mesmo, o tema tem suscitado uma intensa corrente de estudo por parte de investigadores

de todo o mundo, dado o crescente interesse em entender como as empresas podem obter novos recursos e transferir as suas capacidades para outros mercados, diversificando-se internacionalmente (Hitt *et al.*, 2006a). Esta tendência na realidade da pesquisa internacional na área da gestão, para além de se constituir como um dos temas centrais em áreas com as quais mantém óbvias afinidades como a estratégia empresarial ou os negócios internacionais, tem inclusivamente despertado o interesse de disciplinas mais ou menos relacionadas como as finanças empresariais (Rihai-Belkaoui e Alnajjar, 2002), a contabilidade (Garrod e Rees, 1998; Riahi-Belkaoui, 1999) ou o marketing (Gielens e Dekimpe, 2007).

A designação atribuída a este tipo de orientação estratégica não tem sido consensual. Internacionalização, diversificação geográfica, expansão internacional e multinacionalidade são designações que, conforme a perspectiva de abordagem, têm sido usadas pelos diversos autores que investigaram o fenómeno, apesar de se referirem, no fundamental, ao mesmo conceito (Hitt *et al.*, 2006a).

Contudo, para Contractor (2007), o uso da designação “diversificação internacional” em vez de “grau de internacionalização” deve ser evitado, a menos que seja num contexto de referência a um propósito explícito de redução de risco global da empresa multinacional. Todavia, os investigadores mais relacionados com a área da gestão estratégica têm uma perspectiva da diversificação internacional mais rica do que a da simples estratégia de redução de risco por diversificação geográfica dos negócios (Hitt *et al.*, 1994; Delios *et al.*, 2008), considerando-a antes uma via para o reforço da competitividade, razão pela qual a investigação da área, conforme se regista em outro ponto deste documento, tem dedicado tanta atenção ao estudo da relação entre diversificação internacional e performance (Hitt *et al.*, 2006a). Esta constitui a perspectiva prevalecente na realização do presente estudo, reconhecendo-se, desta forma, a existência de opções da própria empresa como um todo e, portanto, de decisões estratégicas, em qualquer etapa de reforço, de consolidação, alteração, etc., do seu panorama de intervenção internacional. Obviamente, sempre mais ou menos condicionadas por aspetos exógenos, mais ou menos baseadas em realidades endógenas.

Outra linha de investigação relacionada com o tema da diversificação internacional que tem vindo a ser desenvolvida reporta-se à pesquisa dos diversos tipos de antecedentes que contribuem para explicar as razões presentes na hora de se optar por este tipo de orientação ou do reforço da sua intensidade ou grau alcançado desde então (por exemplo, Delios e Beamish, 1999a; Tihany *et al.*, 2000; Delgado-Gómez *et al.*, 2004; Hitt *et al.*, 2006b; Majocchi e Strange, 2012).

A diversificação internacional de uma empresa pode ser definida como o fenômeno de expansão, para além das fronteiras dos países e regiões globais de origem, visando diferentes localizações ou mercados (Hitt *et al.*, 1997). É um conceito que se refere à abrangência geográfica da presença internacional da empresa (Goerzen e Beamish, 2003) e que revela a extensão da sua dependência face aos mercados externos (Thomas e Eden, 2004), em aspetos como, por exemplo, clientes, fatores de produção e capacidade de criar valor (Lu e Beamish, 2004), deles dependendo como meio para melhorar o crescimento e a performance (Zahra *et al.*, 2000).

Segundo Grant (1987), existem quatro tipos de razões fundamentais que podem suportar expectativas positivas face ao impacto positivo que a diversificação internacional possa ter no desempenho da empresa. Concretamente, o potencial de retorno sobre possíveis ativos intangíveis da empresa, o reforço do poder de mercado decorrente do âmbito internacional mais amplo das suas operações, a maior capacidade de assumir riscos superiores em alguns investimentos de elevado potencial (devido ao seu menor risco global por diversificação) e, ainda, a potenciação das suas oportunidades de investimento.

Um dos aspetos fundamentais que as empresas também ponderam no momento da seleção dos destinos das suas diversificações internacionais é o das características dos países de acolhimento das suas operações (Hitt *et al.*, 2006a). Por exemplo, o potencial de mercado, o potencial para a consecução de ganhos de eficiência, a disponibilidade e abundância de recursos de vária ordem (onde se incluem diversos tipos de conhecimento), encontram-se entre os aspetos mais considerados pelas empresas nesse contexto. Este tipo de motivações, conforme o foco prioritário, configuram estratégias normalmente designadas por *market-seeking*, *efficiency-seeking*, *resource-seeking* ou, quando o do recurso em causa é um tipo de conhecimento, *knowledge-seeking* (Nachum e Zaheer, 2005). Todavia, numa perspetiva mais institucional, alguns autores sugerem que as empresas, no início dos seus processos de expansão internacional, optam por países em que os custos da burocracia sejam menores (Wan, 2005), em que o clima social seja mais semelhante ao do seu país de origem (Hitt *et al.*, 1994) ou, ainda, em relação aos quais a distância institucional (ou seja, a diferença entre o país de origem e o de acolhimento) seja menor (Kostova e Zaheer, 1999).

Teorias da diversificação internacional

Existe uma grande variedade de abordagens teóricas à análise da diversificação internacional e aos motivos subjacentes à adoção deste tipo de estratégia. Como contribuições teóricas iniciais para o tema registam-se diversas teorias sobre o investimento direto no estrangeiro e sobre a natureza da empresa multinacional, na sua generalidade muito marcadas pelo pensamento económico então vigente. É largamente aceite que é com Hymer (1976), inspirado no pensamento económico e em particular na organização industrial, que se deu início aos fundamentos da teoria da empresa multinacional e do investimento direto no estrangeiro. Neste trabalho o autor argumentava que era a busca de lucros derivados da sua situação de monopólio em mercados desenvolvidos que motivavam estas empresas a considerar operações além-fronteiras, investindo diretamente na criação de subsidiárias em países estrangeiros. Com esta estratégia, as empresas obteriam vantagens em três vertentes fundamentais: redução da concorrência, benefícios do uso intra-empresa de vantagens detidas pela empresa e redução de risco por diversificação dos mercados.

Evolução posterior da teoria económica do investimento direto no estrangeiro, em particular através das contribuições de Buckley e Casson (1976), Teece (1977) e Rugman (1980), deu lugar a um enfoque na eficiência, procurando investigar as razões pelas quais a exploração intra-empresa de vantagens da própria organização pode ser mais eficiente do que através do mercado. É a partir deste momento que emergem também diversas teorias da internalização, procurando explicações do investimento direto no estrangeiro baseadas na busca de menores custos de transação (Hennart, 1991; Hennart, 2001). Integram-se nesta tendência a teoria da internacionalização baseada no ciclo de vida do produto de Raymond Vernon (1966; 1979) e a teoria eclética (frequentemente também designada Paradigma OLI) de John H. Dunning (por exemplo, 1980; 1981; 2001). Segundo a perspetiva de Vernon, as empresas multinacionais fariam depender a localização da produção de acordo com a fase do ciclo de vida dos produtos. Ou seja, na fase de lançamento de um novo produto, envolvendo processos internos de desenvolvimento, etc., a produção estaria localizada nos países de origem, também pelo facto de, como inovação, esses produtos não estarem tão sujeitos a concorrência. Assim, poderiam ser colocados no mercado por um preço incorporando uma margem suficiente para cobrir eventuais custos de mão-de-obra mais elevados resultantes do facto de a produção ter lugar nesses países de origem, à partida, mais desenvolvidos. A colocação desses produtos em outros mercados seria feita a partir da origem através de exportação, situação que se alteraria à medida que, por via do crescimento

da procura nesses mercados, se passasse a justificar o investimento direto nesses países, uma vez que uma escala inferior poderia ser compensada por custos de produção (de mão-de-obra, em particular) inferiores. Em fase posterior, com o crescimento da concorrência interna e o decréscimo do grau de novidade reconhecido pelo mercado interno, o produto teria o seu preço reduzido de tal forma que, assistindo-se ao inverter da situação, o próprio mercado do país de origem da empresa passaria a ser abastecido pela subsidiária, desta feita, por importação.

Por seu turno, a Teoria Eclética estabelece que a internacionalização da atividade econômica ocorre quando a empresa admite que pode, por essa via, beneficiar de algum (ou alguns) dos seguintes três tipos de vantagens: (1) vantagens específicas decorrentes da posse (do inglês: *Ownership*) de determinados ativos intangíveis, competência tecnológica especial ou capacidade de inovação dos seus produtos; (2) vantagens de localização (do inglês: *Location*) devidas à transferência de parte da sua atividade para além fronteiras, tendo em vista a exploração de benefícios da realidade do país anfitrião; (3) vantagens de internalização (do inglês: *Internalisation*) que derivam da capacidade da firma incluir determinadas atividades na sua cadeia de valor, em detrimento de as contratar ou licenciar ao exterior, extraindo dessa decisão vantagens competitivas.

Mais do que simples teorias do investimento direto no estrangeiro, em uma e outra das perspetivas anteriores se pode constatar a existência de uma preocupação de explicar a produção ao nível internacional. Contudo, a Teoria Eclética coloca o seu enfoque na localização, sendo que a teoria de Vernon integra considerações sobre a inovação e a concorrência como elementos que podem influenciar a localização da produção.

De um ponto de vista de gestão estratégica, a atividade internacional, com a sua multiplicidade de objetivos, pode ser encarada como uma estratégia de diversificação, tratando-se de um tipo de orientação por vezes adotada como alternativa efetiva à própria diversificação do produto (Hitt *et al.*, 1994, 2006a; Chao e Kumar, 2010). Com efeito, apesar do enorme risco que uma tal orientação comporta, a diversificação internacional apresenta, tal como a diversificação do produto, uma série de benefícios potenciais tais como a redução do risco global da organização, a exploração de economias de escala e de gama, acesso a novos recursos, desenvolvimento de novas capacidades, aquisição de conhecimentos, etc. (Hitt *et al.*, 1994; Kumar, 2009). Porém, diferentemente da diversificação do produto, a diversificação internacional confere ainda a possibilidade de criação de valor através do aprofundamento das capacidades atuais e do desenvolvimento de outras, da aquisição de

novos conhecimentos de características únicas e do acesso a novas oportunidades de crescimento nos mercados de países destino (Hitt *et al.*, 1997).

Embora centrando-se um pouco mais no próprio processo de internacionalização do que nos seus antecedentes ou causas, “a escola escandinava” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) propõe um modelo conceptual, frequentemente designado por modelo de Uppsala. Segundo os seus autores, os processos de internacionalização apresentam normalmente uma natureza incremental, sendo influenciados pelo acréscimo de conhecimento de mercado que as empresas vão adquirindo através da experiência, o que pode gerar condições materiais e “psicológicas” para a assunção de maiores compromissos junto desses mercados internacionais. Assim, iniciando os seus processos de internacionalização através de simples transações com o exterior (normalmente sob a forma de exportações), ou seja por via de operações de baixo risco, as empresas vão desenvolvendo os seus conhecimentos em termos de atuação além-fronteiras, o que, como se referiu, tende a criar maior envolvimento das empresas com esses mercados, resultando, muitas vezes, em investimento direto.

Por vezes, as decisões de internacionalização encontram-se associadas à procura da satisfação das necessidades de clientes importantes ou de outras empresas com quem se mantém, no mercado doméstico, parcerias importantes, visando-se, assim, o reforço da posição da empresa no contexto de uma “rede” de relações inter-organizacionais (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Mattsson, 1992). De acordo com esta perspetiva, frequentemente, os processos de internacionalização têm mais a ver com o elevado grau de importância atribuído às ligações a eventuais redes de inter-relações em que as empresas se integram, e das quais decorre a necessidade de internacionalização, do que com vantagens específicas que pretendam explorar em mercados externos (Johanson e Mattsson, 1988). Deste ponto de vista, e apesar da divergência dos fundamentos apresentados, esta teoria assume um elevado grau de complementaridade com a teoria da internalização e constitui uma base teórica forte na explicação do comportamento dos processos de internacionalização de muitas PMEs.

O papel do conhecimento no processo de internacionalização, seja ele como ativo detido à partida ou como efeito produzido ao longo do próprio processo e, num e noutro casos, transferido além-fronteiras no seio da própria empresa (sede e subsidiárias incluídas, tratando-se de investimento direto), já desde os primeiros momentos da teoria dos negócios internacionais se encontrava presente em diversas perspetivas da área (por exemplo, Hymer,

1968; Teece, 1981b). Com a emergência da escola baseada nos recursos no campo da gestão estratégica (por exemplo: Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) e em particular da escola, ou visão, baseada no conhecimento (Spender, 1996; Grant, 1996b) abriu-se uma nova via de investigação que viria a ter também implicações ao nível da literatura proveniente do campo dos negócios internacionais. Na realidade, quer em termos de antecedentes ou de efeitos, estas perspetivas teóricas têm concorrido para uma melhor compreensão do fenómeno da diversificação internacional. Por exemplo, alguns estudos sugerem que a posse de determinados recursos intangíveis confere vantagem na hora da implementação de uma estratégia daquele tipo (Delgado-Gómez *et al.*, 2004; Nachum e Zaheer, 2005), enquanto outros se centram mais especificamente no papel do conhecimento organizacional (Autio *et al.*, 2000; Prashantham, 2005) como ativo potenciador de um tal processo. Já em Teece (1977) se encontrava sublinhado o facto de que a acumulação de conhecimento e capacidades e a extensão da sua aplicação, por transferência, no seio das empresas multinacionais constituía um importante aspeto potenciador do desempenho. Segundo este ponto de vista, se uma empresa possui determinado tipo de conhecimento ou capacidade importante para a sua atividade, se devidamente difundido internamente, esse ativo pode criar um valor adicional significativo (Pitelis e Teece, 2010). Ora, é precisamente com base nesta perspetiva que a moderna abordagem das capacidades interpreta a empresa como um portefólio de competências e capacidades difíceis de transferir, reconhecendo-as como fonte de vantagem competitiva sustentável se, continuamente, a organização tiver a aptidão para adaptar e readaptar, configurar e reconfigurar e alinhar esses ativos com as necessidades de desenvolvimento de novas tecnologias, de servir as novas necessidades dos clientes, etc. (Augier e Teece, 2007; Teece, 2007). É a este processo contínuo que alguns autores têm vindo a designar de capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), conforme se analisa em momento posterior deste trabalho.

Mais para além das perspetivas teóricas entretanto referidas, e de acordo com (Hitt *et al.*, 2006a), várias são as conceções que procuram explicar os motivos subjacentes à diversificação internacional, os processos de implementação desse tipo de orientação e os resultados, impactes ou efeitos que a sua execução acarreta. É o caso da teoria institucional (Kostova e Zaheer, 1999; Francis *et al.*, 2009) e da perspetiva do empreendedorismo internacional (McDougall e Oviatt, 2000; Zahra e George, 2002b; McDougall e Oviatt, 2003; De Clercq *et al.*, 2005). A primeira contribuindo com importantes interpretações do efeito complexo do meio envolvente de inserção da empresa multinacional (Mascarenhas, 1992;

Hitt *et al.*, 1994; Calof e Beamish, 1995; Wan, 2005), a segunda, que recentemente tem vindo a ser muito requisitada como base teórica exclusiva ou complementar na análise de motivos que despoletam a internacionalização das empresas, em particular as de menor dimensão (Lu e Beamish, 2001; Wiklund e Shepherd, 2003; Jantunen *et al.*, 2005; Javalgi e Todd, 2011; Brouthers *et al.*, 2014).

Diversificação internacional e PMEs

As tendências da pesquisa científica sobre a internacionalização orientaram-se, no passado, quase exclusivamente para os casos de empresas de grande dimensão. Contudo, conforme foi já anteriormente referido, a investigação tem vindo a demonstrar que a dimensão não constitui necessariamente uma barreira à internacionalização (Oviatt e McDougall, 1995; Reuber e Fischer, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Kuo e Li, 2003), muito embora se deva atender, no caso das empresas de menor dimensão, às especificidades das suas características, tais como estilos de gestão mais informais, estruturas menos rígidas e complexas, diferentes formas de propriedade do capital, menores escalas das suas operações, etc. (O'Farrell e Hitchens, 1988; Smith *et al.*, 1988; Carrier, 1994). Ou seja, estas empresas não podem ser analisadas como versões reduzidas de grandes companhias (Shuman e Seeger, 1986) conseguindo, em muitos casos, ultrapassar com sucesso as desvantagens da sua “pequenez” (Gomes-Casseres, 1997), tal como evidencia a investigação sobre a matéria. O comportamento relativo à internacionalização por parte das PMEs, em particular no que ao investimento direto no exterior diz respeito, parece ainda evidenciar, em alguns casos, motivações devidas a especiais relacionamentos ou compromissos interempresas (por exemplo com clientes, com parceiros, etc.), isto é, por via de relacionamentos cooperativos (O'Farrell e Hitchens, 1988). Segundo Chen e Chen (1998), a participação das PMEs em redes empresariais envolvendo firmas internacionalizadas, pode incrementar o seu envolvimento internacional e, ainda de forma mais intensa que no caso de grandes companhias multinegócio, determinar mesmo a localização das atividades além-fronteiras. As explicações encontradas para estes factos baseiam-se, conforme acima se referiu, nas especificidades próprias destas empresas, destacando-se, de entre elas, a maior flexibilidade e fluidez dos seus processos de gestão, muitas vezes associados a características pessoais dos gestores de topo e às suas redes de contactos pessoais (Carson *et al.*, 1995).

Todavia, os estudos teóricos revelam também que, frequentemente, as empresas de menor dimensão se confrontam, por via da natural escassez de recursos (de capital financeiro e

humano, de experiência, de informação, de competências de gestão), com sérios constrangimentos às suas “aventuras” internacionais (Buckley, 1989). Ou seja, os riscos e custos constituem uma importante barreira à diversificação internacional das PMEs, face às empresas de maior dimensão, até porque um só caso de falha pode provocar o colapso de toda a empresa (Kuo e Li, 2003).

As empresas de menor dimensão serão, conforme foi já mencionado, o objeto de estudo deste trabalho de investigação.

2.2. ANTECEDENTES DA DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL

Enquanto antecedentes eventualmente tributários da explicação do nível de diversificação internacional alcançado, serão consideradas três fatores: a orientação empreendedora e as capacidades dinâmicas, enquanto aspetos da realidade endógena à própria empresa e, por outro lado, a perceção ambiental percebida sobre a realidade de inserção da firma, portanto, como variável de caracterização exógena.

Com base na pesquisa da literatura das áreas científicas em causa, apresentam-se seguidamente as justificações para as opções relativas às variáveis a estudar.

2.2.1. Orientação empreendedora

Um dos tipos de fatores a investigar enquanto antecedentes da diversificação internacional refere-se, como também foi já mencionado, à presença, mais ou menos ativa, da assim designada ‘orientação empreendedora da organização’ (usada, por exemplo, em: Jantunen *et al.*, 2005; Ripollés-Meliá *et al.*, 2007; Dimitratos *et al.*, 2010; Javalgi e Todd, 2011; Zhang *et al.*, 2012). Por várias ordens de razões, o fenómeno do empreendedorismo desde há muito tem vindo a ser um intenso objeto de estudo para diversas áreas do conhecimento, tais como a economia, a sociologia, a psicologia, etc.. Porém, a justificação primordial para o facto reside na crença generalizada de que a atividade empreendedora, para além de estimular o desenvolvimento económico em geral, constitui também um importante fator de desenvolvimento da atividade empresarial ao nível de cada unidade de negócios considerada individualmente (Covin e Slevin, 1991).

Segundo Shane e Venkataraman (2000), o conceito de empreendedorismo envolve sempre dois tipos de realidades: a existência de oportunidades eventualmente lucrativas e a presença

de indivíduos empreendedores. Desta forma, estes autores consideram bastante questionável a linha de investigação exclusivamente dedicada à identificação dos atributos específicos desses empreendedores, ou seja, das características pessoais que os diferenciam de outros membros da sociedade. Por outro lado, como se viu, para que o empreendedorismo tenha lugar, tem de se verificar a existência de oportunidades empresariais¹ (do inglês: *entrepreneurial opportunities*), ou seja, de condições para que novos produtos, novos serviços, matérias-primas ou métodos organizacionais, conforme o caso, possam ser adotados com vantagem ou vendidos no mercado a um valor superior ao custo da sua obtenção (Casson, 1982; Shane e Venkataraman, 2000). A existência deste tipo de oportunidades e de capacidade para as aproveitar, não é, contudo, o resultado exclusivo da ação humana direta, uma vez que fatores externos como a realidade económico-financeira de um país, a dinâmica da competição e as condições de índole político-legal desempenham também um importante papel (Thomas e Mueller, 2000; Shane *et al.*, 2003). A identificação de oportunidades empresariais, de acordo com alguns autores (ver, por exemplo: Kirzner, 1997), é também função da própria subjetividade de quem as avalia, no exato sentido de que, perante a mesma situação, diferentes indivíduos poderão ter diferentes perceções sobre o valor relativo de determinados recursos e sobre o potencial que esses recursos representam, por exemplo, quando submetidos a uma qualquer transformação ou quando utilizados para um certo fim. Precisamente por esta assimetria de perceções, que poderá ser explicada, num certo sentido, através de uma superior intuição, um palpite de sorte ou, noutro sentido, por uma informação pessoal relevante, etc., esses indivíduos conjeturam de forma diversa sobre aspetos, tais como a possibilidade de rentabilizar comercialmente essas oportunidades ou sobre a viabilização de possíveis situações de negócio no futuro (Shane e Venkataraman, 2000). Por outras palavras, a identificação de oportunidades empresariais encontra-se relacionada com duas importantes categorias de fatores (em referência aos dois sentidos anteriormente referidos): características de ordem cognitiva dos atores e disponibilidade da necessária informação para que uma oportunidade seja identificada. Na realidade, em virtude das idiossincráticas circunstâncias da vida de cada pessoa (Venkataraman, 1997), o nível de informação sobre determinada situação (por exemplo, relativa a recursos subaproveitados, alterações de ordem político-legal ou à emergência de uma nova tecnologia, etc.) varia

¹ Tal como acontece em Freire (2000), adotou-se a designação de “oportunidade empresarial”, como tradução da expressão inglesa “*entrepreneurial opportunity*”, apesar do reconhecimento de que a expressão portuguesa não captura completamente o significado da expressão original. Da literatura revista, conclui-se que a tradução seria mais fidedigna, embora textualmente menos eficaz, usando-se, por exemplo, “oportunidade para a ação empreendedora”.

substancialmente, tornando quase impossível que duas pessoas possuam, num mesmo momento, exatamente o mesmo tipo de informação acumulada. Por outro lado, as características cognitivas de uma pessoa, enquanto elementos fundamentais do seu perfil psicológico, ajudam a explicar a razão pela qual alguns indivíduos especificamente (e não outros) identificam oportunidades empresariais e agem de forma diferente face a essas oportunidades (Zahra *et al.*, 2005). Apesar de em muitas situações algumas pessoas possuírem informação sobre uma determinada oportunidade e isso as colocar, eventualmente, em posição privilegiada para dela tirarem partido, isso nem sempre se verifica, o que, segundo Shane e Venkataraman (2000), acontece devido à “inabilidade para a detecção de novas relações entre meios e resultados”. Esta diferença comportamental perante tais oportunidades é, segundo alguns autores (Miner, 2000; Mitchell *et al.*, 2007), devida a fatores psicológicos das próprias personalidades dos indivíduos e manifesta-se na prática através de uma maior ou menor propensão para a orientação empreendedora. Contudo, como afirmam Shane e Venkataraman (2000), dado o elevado número de pessoas que, pelo menos transitoriamente, se envolve em atos de empreendedorismo, será altamente improvável que o próprio conceito de empreendedorismo possa ele próprio ser explicado exclusivamente com base em características consistentemente observáveis e intrinsecamente ligadas ao seu perfil psicológico, desconsiderando-se, por completo, os fatores situacionais. Os conceitos de empreendedorismo e de orientação empreendedora, embora intimamente relacionados, referem-se a realidades diversas, interposicionando-se da mesma forma que conteúdo e processo no campo da estratégia empresarial (Lumpkin e Dess, 1996). Assim, enquanto o empreendedorismo se refere ao conteúdo, ou seja, ao tipo de “nova entrada” (do inglês: *new entry*) levada a efeito, o conceito de orientação empreendedora diz respeito ao processo adotado para concretizar essa entrada (Lumpkin e Dess, 1996). Lumpkin e Dess (1996) esclarecem ainda que a designação “novas entradas” se refere a ações de lançamento de novas iniciativas empresariais como, por exemplo, a entrada num novo mercado através de produtos (ou serviços) novos ou já existentes.

O conceito de nova entrada – como se viu, no sentido de nova iniciativa empresarial – constitui, portanto, o cerne do conceito de empreendedorismo. Por seu turno, os processos, as práticas e os modos de tomada de decisão que conduzem à concretização de uma nova iniciativa empresarial reportam-se à noção de orientação empreendedora (Lumpkin e Dess, 1996).

Zahra *et al.* (2005) por seu turno, definem orientação empreendedora, neste caso ao nível do indivíduo, como “a vontade para assumir riscos associados à criação de novas empresas e para explorar oportunidades empresariais”. Contudo, apesar de no contexto das PMEs, muitas vezes a organização ser como que uma extensão do seu gestor de topo (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996) e, desse ponto de vista, a conceptualização de Zahra, Korri *et al.* (2005) se ajustar ao contexto desta pesquisa, neste estudo, em consonância com outros trabalhos da área (por exemplo: Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Wiklund, 1999; Jantunen *et al.*, 2005; Kuivalainen *et al.*, 2007; Engelen, 2010), a investigação da orientação empreendedora centrar-se-á ao nível da própria empresa, considerando-a, portanto, como unidade básica de análise. Segundo Covin e Slevin (1991), esta perspetiva revela vantagens face aos modelos centrados em “traços” ou características individuais pelo facto da eficácia de um empreendedor acabar sempre por ser avaliada através da performance da organização em que se insere. Ora, constituindo-se a performance como um critério chave para a avaliação da eficácia empreendedora, defendem aqueles autores que fará mais sentido adotar uma perspetiva de nível organizacional na observação do processo empreendedor, uma vez essa performance ser função não só do comportamento individual, mas também do comportamento global da organização. Este mesmo entendimento, conforme foi já referido, prevalecerá também na realização deste estudo.

O conceito associado à expressão “orientação empreendedora” tem sido objeto de outras designações, embora, no presente estudo, seja aquela a adotada. Assim, e usando as expressões inglesas originais, *entrepreneurial strategic posture* (Covin e Slevin, 1989; Thourunroje e Tansuhaj, 2005), *entrepreneurial strategy making* (Mintzberg, 1973) e *entrepreneurial style* (Naman e Slevin, 1993) são outras tantas denominações usadas na literatura da área científica em causa, como forma de alusão às características empreendedoras de uma empresa (Thourunroje e Tansuhaj, 2005).

Para garantir a sua existência e o seu nível de desempenho a curto prazo, segundo Aramand e Valliere (2012), a empresa, exposta a ambientes económicos voláteis, sujeita a rápidas e – não raras vezes – bruscas alterações, necessita de capacidades empreendedoras que facilitem a identificação e a exploração de oportunidades em realidades com aquelas características. A presença destas capacidades, revelando-se, portanto, na superior aptidão da empresa para observar o seu turbulento meio envolvente e nele identificar as oportunidades e de desenvolver as necessárias ações para as aproveitar em seu benefício, constitui a característica distintiva essencial da empresa empreendedora (do inglês: *entrepreneurial*

firm) (Aramand e Valliere, 2012). Estas oportunidades, conforme se referiu anteriormente, decorrem da emergência de ineficiências relacionadas com alterações, frequentemente de curto ou muito curto prazo, no instável equilíbrio do meio envolvente de inserção das empresas (Kirzner, 1997) e o seu aproveitamento traduz-se, normalmente, na procura da posse e controlo de determinados recursos ou no desenvolvimento de novos processos operativos, produtos ou serviços (Aramand e Valliere, 2012). Assim sendo, como se viu, o exercício da atividade empreendedora deverá ser observado como um processo (Gartner, 1990; Hendry, 1995; Lumpkin e Dess, 1996) que envolve a existência de oportunidades e a criação de algo de novo, procedimento que, assumido na continuidade, pressupõe a prática de gestão. A este respeito, Covin e Slevin (1991) referem que o comportamento empreendedor de uma organização é suscetível de ser gerido, logo, podendo influenciar estratégias, estruturas, sistemas e culturas e por eles ser influenciado.

Uma outra corrente de investigação, apesar de também intimamente relacionada com a problemática do empreendedorismo, tem vindo a focar-se na natureza e origem das próprias oportunidades e nas ações necessárias ao seu aproveitamento em benefício da organização (por exemplo, Alvarez e Barney, 2007; McMullen *et al.*, 2007; Short *et al.*, 2010). Entre as diversas tendências que integram essa corrente, encontram-se as designadas ‘teoria da descoberta’ e ‘teoria da criação das oportunidades’. Apesar de um similar entendimento sobre a necessidade de se compreender quais as ações que os empreendedores devem assegurar tendo em vista a formação e exploração das oportunidades, estas duas perspetivas divergem na forma como concebem a origem dessas oportunidades (Alvarez e Barney, 2007). Enquanto que para a teoria da descoberta a origem das oportunidades empresariais é exógena, decorrendo, por exemplo, de alterações tecnológicas ocorridas externamente, de novas preferências dos consumidores, etc., de uma determinada área de negócio ou mercado (Kirzner, 1997; Shane e Venkataraman, 2000; Shane *et al.*, 2003), na perspetiva da teoria da criação de oportunidades, estas são fruto das ações, reações e desempenho dos empreendedores ao explorarem novas vias para o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços. Ou seja, consequência de construções endógenas (Saravathy, 2001; Baker e Nelson, 2005).

Em linha com uma ou outras das teorias, o papel do empreendedor será, no primeiro caso, preponderantemente o de se manter atento, procurando identificar as oportunidades que possam surgir como consequência de um qualquer “choque” no contexto, no segundo, o de se envolver em processos (por exemplo, de aprendizagem ou de desenvolvimento

tecnológico) que, em última análise, possam conduzir à formação ou criação de uma oportunidade para a ação empreendedora (Alvarez e Barney, 2007).

Conforme se referiu anteriormente, o fenômeno do empreendedorismo envolve a presença simultânea de oportunidades lucrativas e de empreendedores (Shane e Venkataraman, 2000). Contudo, em nenhuma das anteriores teorias das oportunidades isso se encontra em causa, apenas se argumenta diversamente em termos de quais as ações empreendedoras necessárias para que a presença dessas oportunidades se faça sentir e daí extrair benefícios para a organização. Ou seja, por outras palavras, qual a distinção entre antecedentes e consequentes de uma oportunidade ou, ainda, qual a verdadeira relação entre oportunidades e indivíduos (McMullen *et al.*, 2007).

Em conclusão, sublinhe-se, portanto, o papel central de que as noções de exploração (envolvendo a prática de identificação e aproveitamento de oportunidades) e de criação de oportunidades (pressupondo ação deliberada nesse sentido) se revestem enquanto elementos básicos da atividade empreendedora em sentido geral (Jantunen *et al.*, 2005) e, atentos ao conceito de Lumpkin e Dess (1996), da orientação empreendedora, em particular.

Num importante artigo, (Oviatt e McDougall, 1994) estabeleceram a base teórica interpretativa do fenómeno das *International New Ventures* (INV) ou *Born Global*, empresas que os autores definiram como “*business organizations that, from inception, seek to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*”. Na literatura da área, este tipo de organizações encontra-se correntemente associado à existência de um elevado grau de orientação empreendedora (McDougall e Oviatt, 2000; Dimitratos *et al.*, 2010), característica que estabeleceria a fronteira entre estas empresas e as que adoptam processos de internacionalização mais lentos e do tipo incremental (Kuivalainen *et al.*, 2007; Dimitratos *et al.*, 2010). Mais especificamente, alguma dessa produção científica tem vindo a demonstrar que, no contexto deste tipo de empresas (INV), o grau de orientação empreendedora se encontra positivamente relacionado com o comportamento e desempenho internacionais (por exemplo: Knight e Cavusgil, 2005; Kuivalainen *et al.*, 2007).

Por outro lado, alguns estudos têm vindo a reconhecer que a orientação empreendedora não é uma característica exclusivamente presente nas INV (Zahra *et al.*, 2005; Zhang *et al.*, 2009; Dimitratos *et al.*, 2010), podendo ser também identificada em processos de PME (ou mesmo em firmas de maior dimensão) que, pelo seu mais incremental e menos rápido processo de

internacionalização, não se ajustam ao conceito de INV. Por exemplo, Dimitratos, Lioukas et al. (2004) demonstraram que mesmo empresas mais antigas (e, portanto, não enquadráveis no conceito de INV), de sectores mais maduros e menos tecnologicamente intensivos, podem ser consideradas como organizações empreendedoras relativamente às suas atividades internacionais. Por seu turno, Etemad (2004) expressou a opinião de que a área de investigação do empreendedorismo internacional deveria expandir a sua intervenção, incluindo a orientação empreendedora internacional, a diferentes tipos de empresas e a uma maior diversidade de sectores, no que tem sido acompanhado por outros autores como, por exemplo, Young *et al.* (2003) e Zhang *et al.* (2009).

Ainda que em contextos muito diferenciados, diversos estudos empíricos recentes, envolvendo empresas não identificáveis como INV, concluíram também pela existência de uma relação positiva entre a orientação empreendedora e diversos fatores associados ao processo de internacionalização das empresas. Por exemplo, Dimitratos *et al.* (2010), analisando em profundidade dez casos de empresas gregas da indústria de joalheria, identificaram uma superior orientação empreendedora nas empresas com intervenção em mercados internacionais mais exigentes. Jantunen *et al.* (2005), numa amostra de empresas finlandesas das indústrias transformadoras e de serviços, encontraram suporte moderado à relação entre a orientação empreendedora e o grau de internacionalização. Estudando esta mesma relação numa amostra de PMEs indianas, Javalgi e Todd (2011) confirmou a hipótese de relação positiva entre as duas variáveis. Por seu turno, com base numa amostra de empresas espanholas, Ripollés-Meliá *et al.* (2007), para além de concluírem que as empresas internacionalizadas revelam maior orientação empreendedora que as congéneres com atividade confinada ao mercado doméstico, confirmaram também a existência de uma relação positiva entre grau de orientação empreendedora e grau de internacionalização.

A orientação empreendedora é frequentemente referida na literatura como sendo uma variável multidimensional integrando a inovatividade (do inglês: *innovativeness*), a proatividade (do inglês: *proactiveness*) e a disponibilidade para assumir riscos (no original em inglês: *risk-taking*). Esta conceptualização foi inicialmente desenvolvida por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), tendo posteriormente sido utilizada em numerosos trabalhos de investigação da área (por exemplo, em: Wiklund e Shepherd, 2003; Jantunen *et al.*, 2005; Thourmrunroje e Tansuhaj, 2005; Kuivalainen *et al.*, 2007; Engelen, 2010; Hansen *et al.*, 2011; Javalgi e Todd, 2011).

A inovatividade refere-se à capacidade de uma empresa se envolver em projetos inovadores que, extravasando a mera otimização da utilização dos recursos existentes, se concretizem em diferentes combinações dos recursos disponíveis ou na criação de novos (Lumpkin e Dess, 1996; Kirzner, 1997). Ou seja, e por outras palavras, novas relações entre recursos e produtos que resultem em expansão dos próprios recursos e das capacidades a partir deles desenvolvidas, situação que, por exemplo, pode conduzir a evoluções da estratégia de produtos e mercados da empresa ou desenvolvimentos de carácter tecnológico (Thoumrunroje e Tansuhaj, 2005; Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). A proatividade reporta-se, neste contexto, à capacidade de resposta às oportunidades de mercado, o que pressupõe, portanto, a busca e identificação dessas oportunidades (Lumpkin e Dess, 1996; Kreiser *et al.*, 2002). O comportamento proactivo subentende a tomada de iniciativa com o propósito de reverter favoravelmente as condições contextuais do negócio e como forma de construção de vantagem competitiva, agindo em antecipação aos movimentos dos competidores e das necessidades de mercado (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). Este tipo de comportamento exige, por isso mesmo, perseverança e disponibilidade para a assunção de riscos, ainda que de forma calculada (Morris e Jones, 1999; Thoumrunroje e Tansuhaj, 2005; Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). A disponibilidade para assumir riscos constitui, precisamente, como se viu, a terceira das citadas dimensões do constructo da orientação empreendedora, prendendo-se com a disposição revelada para a realização de investimentos em projetos com razoável probabilidade de falha (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Morris e Jones, 1999). Lumpkin e Dess (1996), baseando-se numa perspectiva mais holística, propuseram um constructo mais multifacetado, integrando, para além das referidas três, duas outras dimensões comportamentais da organização: a agressividade competitiva e a autonomia. Porém, no presente estudo, apenas serão usadas as referidas três dimensões de Miller (1983) pois, para além de terem vindo a ser extensivamente usadas na literatura da área por, reconhecidamente, capturarem o fundamental da noção de orientação empreendedora, são também as mais relacionadas com a opção estratégica da diversificação internacional (Thoumrunroje e Tansuhaj, 2005).

2.2.2. Capacidades dinâmicas

Da Escola dos Recursos às Capacidades Dinâmicas

A Escola Baseada nos Recursos (do inglês: *Resource Based View – RBV*) (por exemplo, Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), com origem no trabalho de Penrose (1959), considera que uma empresa é, no fundamental, um conjunto de recursos e capacidades interligados, com características específicas (idiossincráticas), e de processos de conversão e reconversão desses recursos (Rumelt *et al.*, 1991).

Segundo Barney (1991), citando Daft (1983), "(...) *firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc; controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*". A Escola, ou Perspetiva, Baseada nos Recursos enfatiza, portanto, a especificidade de recursos e capacidades da organização e dos referidos mecanismos de interação entre esses ativos, como fonte fundamental do desempenho alcançado (Teece, 1984).

Por seu turno, Prahalad e Hamel (1990) chamam a atenção para o facto das capacidades da organização serem, em grande parte dos casos, as verdadeiras raízes da competitividade. Sendo que vários estudos têm vindo a demonstrar que as diferenças de resultados obtidos pelos vários concorrentes de uma mesma área de negócio (no sentido de sector), só em pequena proporção são explicadas por fatores do próprio negócio, dependendo em muito maior escala dos recursos e capacidades da própria empresa (Rumelt *et al.*, 1991; Hawawini *et al.*, 2003; Misangyi *et al.*, 2006). Estes e outros estudos, baseados em trabalhos anteriores de diversos autores (por exemplo, Barney, 1986; Peteraf, 1993) têm, portanto, vindo a colocar em evidência que, no fundamental, as diferenças de desempenho entre os diversos competidores de uma área de negócio decorrem essencialmente das assimetrias de recursos e capacidades verificadas entre cada um desses competidores.

Deste ponto de vista, a estratégia empresarial, muito mais do que pugnar por encontrar posições menos expostas à competição, deve orientar-se para a construção de vantagem competitiva a partir da mobilização e desenvolvimento de recursos e capacidades (Grant, 2008).

A Escola Baseada nos Recursos enfatiza a construção da unicidade e postula que a via para um superior desempenho, em vez de ser procurada na exclusiva imitação direta das práticas dos competidores, deverá ser construída a partir da exploração das diferenças de cada empresa (Grant, 2008). Para esse efeito, cada empresa terá de contar com os seus próprios recursos e capacidades. Por outras palavras, compete a cada empresa em competição num determinado negócio, construir a sua diferença geradora de vantagem competitiva, a partir exatamente daquilo que a distingue dos seus competidores, ou seja, os seus recursos e as suas capacidades. Desta forma, estabelecer e sustentar vantagem competitiva significará, então, desenvolver e explorar a unicidade de uma determinada gama de recursos e capacidades

Segundo Grant (2008), torna-se, contudo, importante estabelecer uma distinção conceptual entre recursos e capacidades. Assim, recursos são os ativos humanos, tangíveis e intangíveis, que a empresa possui, correspondendo o conceito de capacidade àquilo que a empresa sabe fazer. Amit e Schoemaker (1993) estabelecem aquela distinção da seguinte forma: os recursos são transacionáveis e não específicos da empresa, enquanto que as capacidades têm características idiossincráticas e são usadas para a realização das atividades e funções da empresa, através da mobilização dos recursos. Ainda neste contexto, Helfat e Lieberman (2002) postulam que uma capacidade organizacional é a aptidão que uma empresa possui de mobilizar recursos para um determinado objetivo. Ou seja, as atividades que a empresa realiza são, nesta perspetiva, diretamente dependentes das suas capacidades e não dos seus recursos, por si só considerados. É, portanto, na integração e interação que a empresa consegue no uso desses recursos que vai, desta forma, construindo as suas capacidades organizacionais e a sua competitividade (Grant, 2008). Sendo assim, o desempenho alcançado pela empresa depende não só da vantagem competitiva construída com base nos seus recursos e capacidades, mas também do período de tempo durante o qual essa vantagem possa ser sustentada (Collis, 1994). Por isso, a sustentabilidade da vantagem baseada na raridade, ou mesmo unicidade, dos seus recursos e capacidades procede de características como a sua durabilidade (no sentido de resistência à erosão ou desgaste), da sua imitabilidade (ou seja, se se trata de ativos replicáveis ou transferíveis) ou do seu grau de substituíbilidade por outro recurso ou capacidade que, não sendo completamente equivalente, se lhe possa substituir (Collis e Montgomery, 1995).

Em muitos casos, as capacidades organizacionais desenvolvem-se ao longo de períodos de tempo mais ou menos dilatados, o que pode ter influência na capacidade de mudança da

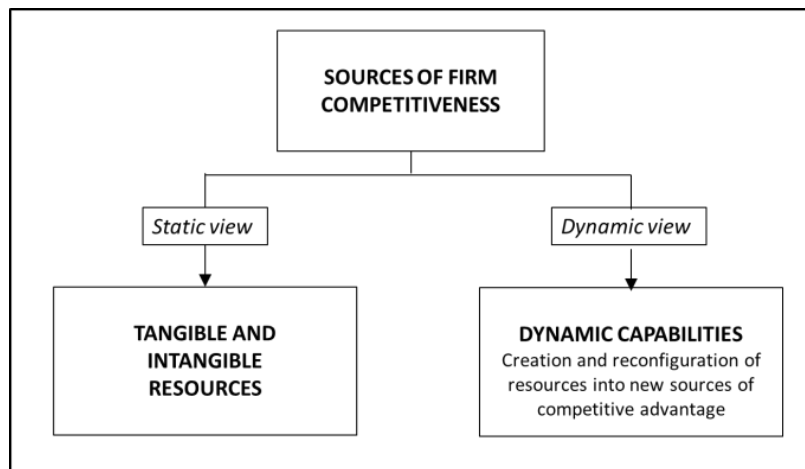
própria organização (Grant, 2008). Esses processos de desenvolvimento das capacidades organizacionais estão portanto intrinsecamente ligados à vida da própria empresa, decorrendo da sua realidade interna e das circunstâncias do contexto em que vai desenvolvendo a sua atividade. Desta forma, as capacidades organizacionais dependem dos percursos históricos da organização (Barney, 2001; Priem e Butler, 2001), o que explica, em muitos casos, como diferentes empresas de uma mesma área de negócio, com níveis de recursos equivalentes à partida, podem alcançar diferentes níveis de desempenho, precisamente pela forma diversa de como vão construindo as suas capacidades organizacionais, logo, de como vão sendo, mais ou menos, capazes de criar valor para os seus *stakeholders* (Barney, 2001).

As capacidades derivam dos recursos e da forma como eles são integrados e articulados para a realização das atividades da empresa. No seio das organizações, portanto, o uso das capacidades pressupõe a interligação entre recursos segundo padrões complexos de coordenação entre todos os ativos envolvidos. É com a repetição no uso das suas capacidades e a experiência daí decorrente, que a empresa vai criando as suas rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982). Estas rotinas constituem para as organizações o que as competências são no caso de um indivíduo (Ruzzier *et al.*, 2006). A especialização numa gama relativamente reduzida de capacidades e rotinas organizacionais pode, por exemplo, num determinado momento, criar a perfeita alavanca para uma superior eficiência e, portanto, para a sustentação de uma situação de vantagem de uma firma mais experiente face a um competidor mais recente. Contudo, aquela especialização que num momento é a base da sua vantagem – logo, do seu desempenho – pode também, noutra oportunidade, constituir uma forma de inflexibilidade que impeça a resposta com sucesso ao desafio que novas situações possam colocar (Leonard-Barton, 1992).

Porém, a realidade tem revelado que a situação anterior nem sempre se verifica. Algumas organizações revelam serem capazes de continuamente desenvolverem, atualizarem, ampliarem e reconfigurarem as suas capacidades organizacionais, originando outras, de ordem superior, que as substituam com benefício. Nesta perspetiva, a busca das fontes de vantagem competitiva deve ser encarada como um processo infinito e contínuo (Collis, 1994). É a este processo contínuo que Teece *et al.* (1997) designam por capacidades dinâmicas. Concretamente, as capacidades dinâmicas referem-se ao processo segundo o qual as competências e recursos podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos de forma a

poder lidar da melhor forma com as rápidas alterações do seu contexto externo (Teece *et al.*, 1997).

FIGURA 1 – FONTES DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA



Fonte: Depperu e Cerrato (2005)

Para Zollo e Winter (2002), porém, capacidades dinâmicas são processos deliberados de aprendizagem pelos quais a empresa continuamente gera e muda as suas rotinas operacionais. De sublinhar o facto destes últimos autores não reconhecerem a necessidade da definição incluir a referência a “ambientes em rápida mudança” como requisito inevitável para a emergência de capacidades dinâmicas, uma vez que, em seu entender, as empresas desenvolvem, geram e reconfiguram as suas capacidades organizacionais mesmo em ambientes de menor grau de turbulência.

Pelo menos inicialmente, a investigação sobre as capacidades dinâmicas, como nova corrente dentro da própria Escola dos Recursos, decorreu do facto de se reconhecer que a simples acumulação de recursos e capacidades e a sua preservação, mesmo através de fortes medidas de proteção de direitos, não é, em tempos de concorrência global e de rápida evolução dos mercados, suficiente para suportar significativamente uma vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997). À Escola Baseada nos Recursos foram progressivamente sendo apontadas insuficiências, como, por exemplo, na explicação de como as organizações desenvolvem e distribuem os seus recursos no desempenho das suas atividades (Priem e Butler, 2001). Também pelo contexto muito mais dinâmico dos tempos atuais, segundo Eisenhardt e Martin (2000), a Escola dos Recursos, enfatizando excessivamente a lógica do alavancamento de recursos e capacidades, falha na identificação do elemento crítico da vantagem competitiva a longo prazo. Deste ponto de vista, a Escola dos Recursos estaria a

ficar desenquadrada da realidade empresarial atual. Por esta razão, e também devido à emergência de contribuições com outras proveniências, como é o caso da economia evolucionária (Nelson e Winter, 1982; Dosi e Nelson, 1994), a teoria das capacidades dinâmicas tem vindo a afastar-se progressivamente da sua posição de corrente interna da escola dos recursos (Helfat e Peteraf, 2003).

Ainda segundo Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas podem ser referentes a processos, perfeitamente identificáveis nas empresas, tais como desenvolvimento de produtos, decisão estratégica ou o estabelecimento de parcerias. Integradas ainda no conceito de capacidades dinâmicas podem também reportar-se especiais aptidões de adaptação, absorção, de inovação (Wang e Ahmed, 2007), de identificação, apreensão ou de transformação (Teece, 2007).

Apesar de considerarem as capacidades dinâmicas como idiossincráticas nas suas características e dependentes do percurso histórico da organização no que diz respeito aos seus processos de desenvolvimento, Eisenhardt e Martin (2000) referem-se às capacidades dinâmicas como tendo traços comuns em muitas empresas, associando-as ao que comumente se designa de “melhores práticas”. Porém, conforme as empresas se encontrem inseridas em ambientes mais estáveis ou mais dinâmicos, também as capacidades dinâmicas desenvolvidas, mais do tipo rotina organizacional no primeiro caso e derivadas de processos mais rudimentares no segundo, produzirão resultados mais ou menos previsíveis (Eisenhardt e Martin, 2000).

Capacidades dinâmicas e diversificação internacional

Alguns estudos têm vindo a defender que as opções das empresas relativas aos mercados de intervenção e à forma como competem entre si nesses mercados derivam dos recursos de que dispõem (por exemplo, Delgado-Gómez *et al.*, 2004; Pattnaik e Elango, 2009; Beleska-Spasova *et al.*, 2012; Fernández-Olmos e Díez-Vial, 2012; Lee *et al.*, 2012). Todavia, a vantagem construída exclusivamente com base nos recursos pode não ser sustentável, necessitando a empresa das capacidades próprias para fazer uso eficiente e efectivo desse recursos (Prange e Verdier, 2011). Ou seja, torna-se ainda essencial que as empresas disponham de aptidões que lhes permitam aprender e aplicar o conhecimento acumulado a essas suas opções de mercados e formas de competir, isto é, que possuam para o efeito as

necessárias capacidades (Tallman e Fladmoe-Lindquist, 2002; Weerawardena *et al.*, 2007; Fang e Zou, 2009; Kuivalainen *et al.*, 2010; Miocevic e Crnjak-Karanovic, 2011).

Segundo Pitelis e Teece (2010), no atual contexto de globalização e economia baseada no conhecimento, a Escola das Capacidades é uma importante ferramenta de análise e explicação da moderna natureza e essência da empresa internacionalizada. Em particular, “*the capability to orchestrate and leverage co-specialized and complementary assets in order co-create cross-border markets is arguably the grandest of all DCs (Dynamic Capabilities) and an important reason behind the spectacular advances of globalization, notwithstanding the current crisis and apparent de-globalization setbacks*” (Pitelis e Teece, 2010, pág. 1263).

A teoria evolucionária (Nelson e Winter, 1982) considera a empresa como uma entidade possuidora de capacidades heterogêneas, as quais vão sendo construídas em função das suas rotinas e processos de pesquisa. Esta heterogeneidade oferece às empresas com intervenção internacional oportunidades para conceberem novos produtos e os destinarem a novos mercados (Sambharya e Lee, 2014). Assim, a teoria evolucionária, por um lado, e a teoria das capacidades dinâmicas, por outro, permitem argumentar que as empresas diversificadas internacionalmente poderão dispor de grandes oportunidades para a exploração e atualização dos seus ativos intangíveis, no seu contínuo esforço para manter, explorar, renovar e reconstruir a sua vantagem competitiva (Sambharya e Lee, 2014).

As capacidades dinâmicas pressupõem a existência prévia de uma sólida base de capacidades comuns (no original, em inglês: *ordinary*) ou recursos, da aptidão para de forma eficiente implantar (no original, em inglês: *deploy*) esses recursos, implicando, ainda, que a empresa desenvolva continuamente novos recursos e conhecimento (Luo, 2000). Pela sua natureza, a atividade internacional requer a presença de capacidades dinâmicas que permitam à firma uma certa compensação das desvantagens da sua condição de entidade estrangeira (ou seja, das suas *liabilities of foreignness*), tendo de rivalizar com os seus competidores locais e de outras origens (Luo, 2000; Luo e Mezias, 2002). Mas, por outro lado, essas mesmas operações internacionais proporcionam oportunidades para a obtenção de novos ganhos a partir dos recursos existentes, bem como para o desenvolvimento de novas capacidades (Luo, 2000). Ou seja, o sucesso em processos de diversificação internacional encontra-se muito associado não só ao conjunto de recursos e capacidades de que a empresa disponha, mas também à sua capacidade de continuamente reconfigurar e ajustar esses ativos às contingências do processo de internacionalização (Kogut e Chang, 1996).

Ora, segundo Augier e Teece (2007), quanto maior for a diversidade e o ritmo de mudança do ambiente competitivo, mais importante se tornam as capacidades dinâmicas para a performance da organização. Portanto, nas empresas com atividade multinacional, seja em situações de identificação de oportunidades de mercado ou de busca de recursos com especificidades nacionais, tornam-se críticas as suas capacidades dinâmicas (Hsu e Chen, 2009). Ou, mais concretamente, “na medida em que o ambiente dinâmico da empresa multinacional suscita contínuos ajustes em termos de modelos de negócio, realinhamento de recursos e capacidades para sustentar a captura e criação de valor, tornam-se necessárias capacidades para, contínua e globalmente, detetar e aproveitar oportunidades e necessidades, garantindo-se resposta pronta” (Pitelis e Teece, 2010). Ora, esta capacidade de, nas palavras de Teece *et al.* (1997), ‘orquestrar ativos’ é um elemento típico essencial das capacidades dinâmicas (Katkalo *et al.*, 2010; Pitelis e Teece, 2010), sendo que, uma vez que o conjunto de ativos a controlar se torna, em princípio, mais extenso, as necessidades de “orquestração” tendem a aumentar à medida que a firma se globaliza (Augier e Teece, 2007; Pitelis e Teece, 2010).

2.2.3. Incerteza ambiental percebida

Este estudo adota uma perspectiva contingencial da organização. Segundo esta teoria que decorre da teoria dos sistemas (Kast e Rosenzweig, 1972), as decisões numa empresa são resultado de processos de compatibilização de variáveis endógenas (de carácter organizacional, portanto) e de variáveis do contexto externo em que se integra (Lawrence e Lorsch, 1986). Nas palavras de Kast e Rosenzweig (1972, pág. 460) “*the contingency view seeks to understand the interrelationships within and among subsystems as well as between the organization and its environment, and to define patterns of relationships or configurations of variables*”.

Ora, os processos de formulação estratégica, envolvendo decisões para a empresa como um todo e visando a sustentabilidade ou reforço da sua vantagem competitiva, constituem, precisamente, exemplo paradigmático deste tipo de processo (Hoffer, 1975). E, por conseguinte, as decisões relativas às opções em termos de diversificação internacional, objeto central deste estudo e reconhecidamente uma dimensão estratégica crucial no atual panorama empresarial (Hitt *et al.*, 2006a), tornam adequado o uso de uma abordagem contingencial.

Assim, depois da investigação da orientação empreendedora e das capacidades dinâmicas, enquanto antecedentes de carácter organizacional, o presente trabalho foca-se agora na incerteza contextual, neste caso avaliada pela “leitura” percetual dos membros da organização relativamente a algumas dimensões da sua envolvente externa. Como que a sublinhar a importância desta variável, Hitt *et al.* (2006a) integram-na no modelo que propõem para o prosseguimento dos trabalhos de investigação sobre o tema da diversificação internacional, Ruzzier *et al.* (2006) consideram os fatores ambientais como “muito reais e importantes” na investigação dos processos de internacionalização de PME, defendendo Ambrosini e Bowman (2009) que a perceção dos gestores sobre a realidade ambiental externa das suas empresas, entre outros temas, deve constituir um foco primordial de investigação.

O ambiente externo de uma empresa é constituído pelos fatores físicos e sociais, existentes para lá dos limites da própria empresa, que sejam considerados relevantes nos seus processos de tomada de decisão (Duncan, 1972). Um dos aspetos centrais na devida consideração desses fatores ambientais refere-se à inevitabilidade dos decisores lidarem com a incerteza na análise e interpretação dos “sinais a retirar” dessa configuração de condições do exterior (Duncan, 1972). É precisamente a essa tomada de consciência, necessariamente subjetiva, da existência dessa incerteza na envolvente organizacional exógena, que autores de diversas áreas científicas conexas com a gestão das organizações têm vindo a designar de incerteza ambiental percecionada (do inglês: *perceived environmental uncertainty*) (por exemplo, Duncan, 1972; Gordon e Narayanan, 1984; Waldman *et al.*, 2001; Dimitratos *et al.*, 2004; Matanda e Freeman, 2009). Atendendo à subjetividade envolvida, a maior ou menor intensidade dessa incerteza depende, portanto, da perceção dos gestores individualmente considerados, para além, naturalmente, dos próprios processos e métodos usados pela organização para lidar com o seu ambiente externo (Dimitratos *et al.*, 2004).

A incerteza ambiental refere-se, assim, à perceção dos membros da organização face à sua incapacidade (ou dificuldade) de previsão da conjuntura dos mencionados fatores externos (Duncan, 1972), situação esta decorrente da falta de informação sobre os condicionalismos fundamentais dessa realidade, em larga medida, uma consequência da sua complexidade e dinamismo intrínsecos (Daft e Weick, 1984; Milliken, 1990; May *et al.*, 2000). De acordo com Dimitratos *et al.* (2004), esta dificuldade percecionada por parte dos gestores na antecipação de alterações que possam afetar a vida da sua organização é o reflexo do grau de instabilidade e turbulência do contexto em que se inserem. Por outro lado, neste mesmo

âmbito, segundo Carpenter e Fredrickson (2001), a incerteza é uma consequência da escassez de informação sobre fatores ambientais, que se traduz, em termos práticos, na falta de elementos para levar a cabo uma rigorosa avaliação da relação entre meios e finalidades em jogo, tomar decisões e, com confiança, atribuir um certo nível de probabilidades aos resultados.

De um modo geral, a incerteza ambiental percebida resulta dessa impossibilidade de previsão das alterações exógenas em termos tecnológicos, de mercado e da imprevisibilidade de rendimentos a obter, situação que se encontra associada à falta de informação ou à ausência dos conhecimentos necessários para identificar, de entre a informação disponível, aquela mais relevante para os processos de tomada de decisão que se imponham (Dimitratos *et al.*, 2004; Matanda e Freeman, 2009). Por exemplo, a grande rapidez de alterações de mercado e das condições da procura de uma indústria, ou seja, adotando a designação de Ganesan (1994), ‘num contexto de elevada volatilidade ambiental’, as previsões de tendências e de resultados a obter futuramente (Klein *et al.*, 1990; Ganesan, 1994) encontram-se extremamente condicionadas.

Todavia, para além do reconhecimento desse dinamismo ambiental e dos seus potenciais efeitos, a integração desta perceção nos processos de gestão pressupõe ainda, num segundo momento, a consciência da necessidade de introduzir, ou não, alterações nas suas organizações (Ambrosini e Bowman, 2009). Por outras palavras, as empresas são confrontadas com dois tipos de alterações, externas e internas, o que, de novo, remete para a contingencialidade da sua gestão.

Tomando em linha de conta os trabalhos de Daft e Weick (1984) e Milliken (1990), a necessidade de lidar com a incerteza ambiental pressupõe três tipos de tarefas. Primeiramente, a monitorização das condições ambientais para a recolha de elementos sobre atuais ou potenciais alterações. Em segundo lugar, a análise e interpretação desses elementos recolhidos de forma a identificar eventuais oportunidades e ameaças. Por fim, a concretização das ações consideradas necessárias, de acordo com a interpretação feita das condições ambientais. Neste processo, os gestores podem ser confrontados com três tipos de incerteza ambiental: incerteza de estado da situação, incerteza de efeito e incerteza de resposta (do inglês, respetivamente, *state uncertainty*, *effect uncertainty*, *response uncertainty*) (Milliken, 1987; 1990). Segundo aquele autor, o primeiro tipo de incerteza refere-se à falta de confiança relativa à perceção das circunstâncias da envolvente externa da organização e à incapacidade de estimar probabilidades de que determinadas ocorrências ou

alterações venham a ter lugar. A incerteza de efeito decorre da incapacidade em prever a natureza do efeito que determinada conjuntura ambiental terá sobre a organização, ou seja, de antecipar a relação causa-efeito. Ocorrerá incerteza de resposta na impossibilidade (ou incapacidade) de prever qual deverá ser a resposta a determinado contexto ou, mediante uma opção, quais as consequências dessa resposta.

Em termos práticos, a incerteza relativa ao contexto externo de uma organização decorre, por exemplo, do lançamento de novos produtos ou outro tipo de ações levadas a efeito por parte de concorrentes, alterações no quadro político-legal, mudanças nas necessidades dos clientes, evoluções tecnológicas que possam mais direta ou indiretamente afetar a empresa, etc. (Ambrosini *et al.*, 2009).

O constructo da incerteza ambiental percebida é usado em vários estudos que se focam em contextos diversos. Por exemplo, Mudambi e Tallman (2010) usam-no para estudar a sua relação com opções de *outsourcing* de conhecimento (no original, em inglês: *knowledge process outsourcing*). Matanda e Freeman (2009) estudam os efeitos da incerteza ambiental percebida sobre as relações interorganizacionais (de compromisso, cooperação e poder com clientes e fornecedores) e sobre a performance de exportação, no quadro do sector hortícola de um país africano. Com base numa amostra de PME's de várias indústrias, Torkkeli *et al.* (2012) investigam este mesmo constructo, a par da competência interna para as redes relacionais, de forma a avaliarem a sua influência sobre a performance e sobre a propensão para a atividade internacional. Jaworski e Kohli (1993), num trabalho de investigação de antecedentes e consequentes da orientação para o mercado, estudam o efeito de moderação da incerteza ambiental percebida sobre a relação entre, precisamente, esse tipo de orientação e o desempenho da empresa.

Na generalidade dos trabalhos em que se aborda a incerteza ambiental percebida, este constructo é reconhecido pela sua multidimensionalidade (por exemplo, Zahra *et al.*, 1997; Aragón-Correa e Sharma, 2003; Atuahene-Gima e Murray, 2004; Kuivalainen *et al.*, 2004; Matanda e Freeman, 2009; Luo e Wang, 2012). Conforme os estudos, o constructo é normalmente considerado como integrando duas ou três dimensões. Por exemplo, em Dess e Beard (1984) e em Aldrich e Pfeffer (1976) são investigadas a munificência, dinamismo e complexidade do meio envolvente externo. Segundo aqueles autores, referindo-se a munificência à maior ou menor capacidade do ambiente para permitir o crescimento sustentado das empresas que nele operam, o dinamismo ao grau de dificuldade de previsão e, por fim, a dimensão da complexidade, esta associada ao nível de heterogeneidade do meio

e ao grau de dispersão das atividades que essa heterogeneidade induz. Considerando também três dimensões, embora não completamente coincidentes com as anteriores, outros estudos (por exemplo, Zahra *et al.*, 1997; Zahra e Bogner, 1999) fazem uso do dinamismo, hostilidade e heterogeneidade. As dimensões com designação coincidente são, por estes autores, conceptualizadas de forma similar à que se encontra nos trabalhos anteriormente mencionados, referindo-se a hostilidade (dimensão não investigada nos citados trabalhos) às condições do meio em termos de competição por recursos ou oportunidades de mercado. Por seu turno, Miller e Dröge (1986) operacionalizam a incerteza ambiental através do uso de duas dimensões: o ritmo de transformação e o grau de imprevisibilidade, quando referidos ao mercado e ao contexto tecnológico da indústria em causa. Recorrendo também apenas a duas dimensões, Ganesan (1994) investiga a volatilidade e a diversidade ambientais. A primeira, enquanto medida da rapidez com que as condições de mercado e da procura se alteram, a segunda definida como a maior ou menor variedade de fornecedores, clientes e competidores existentes no mercado, da qual decorre uma também maior ou menor multiplicidade de elementos que a empresa tem de integrar nos seus processos de gestão.

No presente trabalho, será adotada a perspectiva de Miller e Dröge (1986) e serão, portanto, investigadas as dimensões de incerteza de mercado e incerteza tecnológica, recorrendo-se para o efeito, à formulação usada em De Luca e Atuahene-Gima (2007), conforme referência pormenorizada em ponto subsequente.

A presença extensiva da incerteza ambiental em trabalhos de investigação com maior ou menor afinidade com a gestão de organizações, sejam de carácter conceptual ou empíricos, tem vindo a sublinhar a importância dos fatores ambientais como antecedentes dos processos de decisão estratégica (por exemplo, Boyd *et al.*, 1993; Etemad, 2004; Di Gregorio, 2005; Hitt *et al.*, 2006a; Matanda e Freeman, 2009). Mais especificamente, Dimitratos *et al.* (2004) sublinham, ainda neste contexto, a importância do papel desempenhado pelos gestores nos processos de compatibilização das realidades externas e internas das suas empresas, ou seja, aquando das suas decisões estratégicas.

Em condições de incerteza de contexto tecnológico, condições da procura e ambiente competitivo, as empresas devem ser capazes de “acomodar” essas alterações (Miller e Friesen, 1978; Desarbo *et al.*, 2005), o que pode exigir respostas rápidas perante mudanças imprevistas (Covin e Slevin, 1989; Desarbo *et al.*, 2005). Por outras palavras, em ambientes de intenso dinamismo, de forma muito mais acentuada que em contextos mais estáveis, a falta de resposta atempada pode ser prejudicial – ou mesmo fatal – para o desempenho da

empresa. Este tipo de inação perante a necessidade de “movimento” é designada por Hannan and Freeman (1977; 1984) por inércia estratégica e, segundo estes autores, ocorre quando o ritmo de mudança que a organização se impõe é muito inferior ao ritmo de alterações da sua realidade contextual externa. Para além dos perigos, já referidos, que a inércia estratégica pode provocar, a recuperação organizacional a partir de um tal estado de inação pode, posteriormente, requerer um muito maior consumo de recursos, muito mais tempo e a adoção de mudanças muito mais drásticas do que a continuada renovação estratégica pressuporia (Hopkins *et al.*, 2013).

Em conclusão, nas suas decisões estratégicas, as empresas são normalmente confrontadas com fatores ambientais externos (Etemad, 2004; Di Gregorio, 2005; Matanda e Freeman, 2009), competindo aos seus responsáveis, conforme foi já referido, a busca de uma compatibilização favorável desses fatores com a realidade da própria organização. Assim, as opções relativas às diversas dimensões das estratégias de diversificação internacional, em contextos exógenos de grande volatilidade e diversidade, ou seja, de incerteza ambiental, são naturalmente também marcadas pela influência desses fatores. Como que reforçando a anterior afirmação, Keupp e Gassmann (2009), num estudo em que apontam pistas para o desenvolvimento futuro do empreendedorismo internacional, identificam vários elementos do ambiente externo, tais como políticas governamentais, estrutura da indústria em causa e, em particular, aspetos do seu contexto competitivo como elementos de relevo a investigar enquanto antecedentes dos processos de internacionalização das PME. Enquanto que Ganesan (1994), ainda de forma mais específica, refere que a incerteza derivada da diversidade do seu meio envolvente global externo encoraja o reforço das estratégias de diversificação internacional de uma empresa.

2.3. EFEITOS DA DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL

Neste ponto do trabalho, num primeiro momento, serão estudados os efeitos da diversificação internacional sobre a performance da empresa investigando-se, seguidamente, as relações entre este tipo de estratégia e a aprendizagem internacional, por um lado, e desta sobre a performance internacional, por outro. Por fim, proceder-se-á à pesquisa da existência de um efeito de mediação da aprendizagem internacional (enquanto variável caracterizadora dos efeitos da diversificação internacional sobre os processos organizacionais), traduzida na

acumulação de conhecimento experiencial de internacionalização, sobre a performance internacional da empresa.

2.3.1. Desempenho internacional

Um dos aspetos centrais da estratégia empresarial é o conjunto das opções da firma em termos do âmbito das suas atividades. Âmbito, não só no tocante às áreas de negócio (ou sectores) e binómios produto-mercado em que pretende atuar, ou seja, as suas opções ao nível da diversificação de produtos (Ansoff, 1965; Wiersema e Bowen, 2011), mas também no que respeita às suas áreas geográficas de intervenção, portanto no que respeita à sua diversificação regional ou internacional. Neste último caso, tratando-se de outros países ou regiões para além do seu mercado doméstico (Wiersema e Bowen, 2011; Cavusgil *et al.*, 2012). Por outro lado, um dos mais importantes focos de investigação na área da estratégia empresarial é precisamente o estudo do impacto daquelas opções sobre o desempenho da empresa (Wiersema e Bowen, 2011).

Na realidade, apesar da variedade de tópicos e temas estudados no âmbito da diversificação internacional (por exemplo, Coviello e McAuley, 1999; Buckley e Casson, 2009; Johanson e Vahlne, 2009; Buckley, 2011), um dos mais visados por essa corrente investigativa tem sido, indubitavelmente, a relação entre este tipo de estratégia e a performance alcançada. No entanto, apesar dos numerosos e relevantes contributos para a compreensão da relação entre diversificação internacional e performance (DI-P), essa enorme diversidade de trabalhos tem-se revelado inconclusiva, inconsistente, quando não contraditória (Chao e Kumar, 2010; Beleska-Spasova *et al.*, 2012).

Assim, enquanto alguns desses estudos apontam a existência de uma relação positiva entre a diversificação internacional e a performance (por exemplo, Grant *et al.*, 1988; Delios e Beamish, 1999a; Pangarkar, 2008), outros referem a existência de relações, graficamente, de outro tipo, como, por exemplo, em “U” (Lu e Beamish, 2001; Ruigrok e Wagner, 2003), em “U” invertido (Hitt *et al.*, 1997; Kotabe *et al.*, 2002), em “S” horizontal (Contractor *et al.*, 2003; Lu e Beamish, 2004), apontando, outros ainda, para uma relação linear e negativa (Fatemi, 1984; Collins, 1990). Não se integrando em nenhuma das situações anteriores, algumas investigações (Siddharthan e Lall, 1982; Hoskisson e Hitt, 1990) não encontraram qualquer tipo de relação, concluindo Hennart (2007), ainda de forma diversa, que não se

pode estabelecer nem uma relação direta nem um comportamento padrão generalizável para a relação entre o grau de multinacionalidade e a performance.

Face a esta disparidade de conclusões, algumas considerações explicativas têm sido apresentadas. Por exemplo, para Annavarjula e Beldona (2000), a investigação nesta área tem conduzido a conclusões conflitantes, desde logo por ter usado diferentes formas de medir a multinacionalidade, em muitos casos não integrando as diversas dimensões que o conceito encerra, para além de, por outro lado, terem sido usadas medidas absolutas e exclusivamente de natureza financeira da performance. Já para Thomas e Eden (2004) as explicações para as referidas discrepâncias podem ser categorizadas em três tipos: os diferentes significados conferidos ao conceito de multinacionalidade, a insuficiente compreensão teórica do balanço entre custos e benefícios ao longo do processo e o facto da variável tempo ter sido negligenciada em termos de avaliação da performance, ou seja, o curto face ao longo prazo. Ainda sobre as limitações de muitos dos estudos sobre a relação 'diversificação internacional-performance' (DI-P), e para além dos aspetos já referidos pelos autores anteriores, Contractor (2007) aponta também outras questões, em particular de natureza metodológica, como, por exemplo, a não utilização de importantes variáveis que deveriam ter sido usadas como controlo e o recurso a estudos transversais, em vez de longitudinais, para analisar um fenómeno marcadamente evolucionário.

Porém, de um ponto de vista empresarial, tal como revela a atitude de milhares de empresas por todo o mundo, a expectativa é sempre a de que existem vantagens no aprofundamento dos seus processos de internacionalização. E, de facto, de um ponto de vista académico, a maior parte dos estudos realizados comprovam que, retirando algumas situações excepcionais, essas expectativas são fundamentadas (ver, por exemplo: Contractor *et al.*, 2003; Contractor, 2007). Essa é, obviamente, a assunção básica que suporta toda a investigação em negócios internacionais (Contractor *et al.*, 2003). Por exemplo, neste particular, Vernon (1971) já defendia a existência de uma relação positiva entre a extensão da multinacionalidade de uma empresa e a sua performance, no caso avaliada por indicadores como o ROI (*Return On Investment*) e o ROS (*Return On Sales*), o que poderia ser explicado pelo facto dos mercados menos saturados constituírem uma boa base para a superior exploração dos ativos da empresa (Dunning, 1993b) e o superior grau de multinacionalidade favorecer um mais intenso regime de apropriabilidade (do inglês: *appropriability regime*) de rendas (Teece, 1986).

De uma forma geral, segundo Contractor *et al.* (2003), as vantagens da expansão internacional podem decorrer, por exemplo, de fatores como a maior repartição de despesas da unidade central por um maior número de subsidiárias, maior aprendizagem organizacional e aquisição de experiência internacional, acesso a recursos mais baratos ou mais específicos, superior capacidade de acompanhamento de concorrentes, de mercados e de identificação de oportunidades rentáveis e, ainda, de uma maior possibilidade de subsídio cruzada e de discriminação de preços.

Por outro lado, situações existem em que o maior grau de intervenção internacional pode implicar um desempenho mais pobre. É o que frequentemente acontece em fases iniciais de processos de diversificação internacional devido a fatores como os custos de aprendizagem relacionados, por exemplo, com a criação de novos sistemas internos de gestão, a gestão de recursos humanos com diferentes características culturais e o esforço para integração nas redes locais de negócio (Lu e Beamish, 2004). Este conjunto de desvantagens com que as empresas se confrontam nas fases iniciais dos seus processos de diversificação internacional, conforme a perspectiva de análise, tem merecido designações como *liabilities of newness* (Hymer, 1976), *liabilities of foreignness* (Zaheer, 1995) ou, ainda, *liabilities of outsidership*, esta última em referência ao caso específico dos constrangimentos no acesso às redes locais de aprovisionamento, de distribuição, etc. (Johanson e Vahlne, 2009).

Muito embora a investigação na área revele que aqueles custos associados a *liabilities of foreignness*, *newness* e *outsidership* tendem a diminuir à medida que os processos de diversificação internacional se intensificam (Contractor *et al.*, 2003; Lu e Beamish, 2004), a par do reforço da experiência e aprendizagem organizacionais, o progressivo aumento das operações internacionais devido a um elevado grau de presença multinacional induz, por outro lado, o crescente efeito dos custos da superior complexidade, situação que pode afetar significativamente o desempenho em casos de “sobre internacionalização” (Ruigrok *et al.*, 2007). Esta consequência da complexidade, cujo efeito pernicioso se faz sentir na performance global da empresa em casos de excessiva internacionalização, encontra as suas origens não só em aspetos como o incremento dos custos de transação e de coordenação global (Lu e Beamish, 2004), mas também no facto de que, tendencialmente, as empresas vão investindo internacionalmente, conferindo prioridade aos mercados mais atrativos e deixando para mais tarde os de inferior potencial (Contractor *et al.*, 2003).

Naturalmente, em qualquer fase de um processo empresarial de diversificação geográfica existe sempre, em simultaneidade, incremento de custos e benefícios dele derivados, seja

para graus de internacionalização inferiores ou mais intensos (Contractor, 2007). É, porém, a relação de importância relativa entre uns e outros ao longo de uma escala crescente de diversificação internacional que varia significativamente, originando, desta forma, sensíveis alterações na relação daquela com a performance. Lu e Beamish (2004) explicam esta variação de importância relativa dos custos e benefícios associados ao fenómeno em cada fase, através do resultado obtido a partir do efeito conjugado das cinco componentes que contribuem para os ganhos líquidos de performance em função do incremento do grau de internacionalização: custos totais, *liabilities of foreignness*, *liabilities of newness*, custos de coordenação e benefícios totais.

Este tipo de interpretação levou alguns autores a colocarem a, assim designada, ‘hipótese dos três estádios’ para o caso da relação entre o grau de internacionalização e a performance (Contractor *et al.*, 2003; Lu e Beamish, 2004; Thomas e Eden, 2004). Segundo essa teoria, a representação gráfica da relação entre o grau de internacionalização e o desempenho económico-financeiro a ele associado adota a configuração de uma curva em “S” (sigmoide, na designação de Thomas e Eden, 2004). Apesar da defendida aplicabilidade da teoria à generalidade dos casos (Lu e Beamish, 2004), alguns estudos têm vindo a concluir que a duração de cada uma das fases é, todavia, dependente de aspetos como a área de negócio em causa, de fatores associados à própria empresa, da realidade dos mercados externos em que a empresa vá investindo (Contractor, 2007) ou até de fatores contextuais do seu mercado de origem (Nachum, 2004; Contractor, 2007).

Relativamente à influência de elementos da organização sobre a relação DI-P, têm vindo a ser estudados fatores como, por exemplo, o ritmo do processo de internacionalização (Vermeulen e Barkema, 2002), a estratégia e a estrutura adotadas pela firma internacionalizada (Bartlett e Ghoshal, 1989; Nachum, 2004) ou, ainda, a disponibilidade de ativos intangíveis – *know-how* tecnológico, competências de gestão, patentes, etc. – (Caves, 1996), tendo essa influência sido genericamente comprovada. Por outro lado, dando força ao argumento de que a realidade dos mercados, de origem ou de destino, têm também uma influência na relação DI-P, Barkema *et al.* (1996) investigaram e concluíram pela influência de fatores de natureza cultural dos países de destino. Mais recentemente, Chao e Kumar (2010) identificaram um efeito moderador da distância (ou diferença) institucional também face aos mercados externos. Sendo que em Nachum (2004) se confirma a existência de um efeito significativo da região de origem da empresa sobre a relação em estudo.

2.3.2. Aprendizagem internacional

Efeitos da diversidade

A aprendizagem organizacional através da experiência é potenciada pelo grau de diversidade dessa experiência (Penrose, 1959). A exposição à diversidade de contextos, eventos e ideias tem influência positiva no grau de conhecimento, seja de natureza tecnológica, seja em termos administrativos ou de adoção de uma atitude mais inovadora (March, 1991). Assim, uma empresa que devido às características do seu ambiente transacional se confronte com um reduzido conjunto de clientes, fornecedores e competidores, será exposta a um mais limitado número de desafios e de referências e, por isso, também, a um menor número de situações suscetíveis de potenciarem a replicação de boas práticas (Barkema e Vermeulen, 1998).

A concentração exclusiva num único mercado ou até numa única área de negócios, através de uma grande especialização num mais reduzido número de rotinas e com enfoque num menor leque de problemas pode, por efeito dos menores custos de complexidade, trazer benefícios no curto prazo (Miller, 1994). Porém, a médio e longo prazo, este benefício tende a esbater-se. Na realidade, por efeito da menor aprendizagem decorrente da inferior exposição à diversidade (Leonard-Barton, 1992), dificulta-se o contacto da organização com um maior leque de oportunidades, reduzindo-se também, por esta via, a capacidade de antecipação de ameaças que transcendam o seu quadro de contactos, relações e outras fontes de informação (Levitt e March, 1988).

Assim, uma firma com atividades em diversos países e, portanto, em maior diversidade de ambientes, será potencialmente mais atreita ao desenvolvimento de conhecimento, seja ele de gestão ou tecnológico, em comparação com outras empresas que operem apenas no seu mercado local ou num número muito reduzido de países (Barkema e Vermeulen, 1998). Portanto, em conclusão, a manutenção de atividades e a própria diversidade dessas atividades, por parte de uma empresa num maior número de nacionalidades, contribui para o reforço e desenvolvimento de capacidades da empresa (Lu e Beamish, 2006).

Todavia, a aprendizagem organizacional por exposição a novos desafios e rotinas e, portanto, também, o desenvolvimento de novas competências, está dependente da facilidade de comunicação e partilha entre os recursos humanos que, por este efeito dinâmico e ao longo destes processos de exposição, vão individualmente adquirindo experiência e conhecimento

(Cohen e Levinthal, 1990; Barkema e Vermeulen, 1998). Sendo assim, a aprendizagem organizacional encontra-se muito dependente do fluxo comunicacional entre os seus recursos humanos. Por isso mesmo, em organizações de menor dimensão, com estruturas mais ligeiras e menos divisionalizadas, como as PMEs, estes fenómenos de partilha de experiências e a facilidade de comunicação interna defrontam-se com menos barreiras, pelo que será também de esperar que a aprendizagem e o desenvolvimento de novas capacidades por parte dessas organizações sejam, por definição, mais facilitados.

Conhecimento experiencial geral de internacionalização

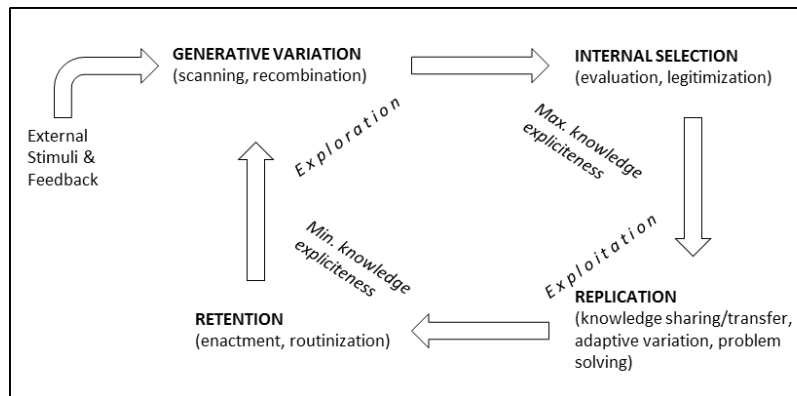
Uma grande corrente de investigação tem vindo a defender a importância do conhecimento e da capacidade de aprendizagem enquanto elementos chave para o desenvolvimento e sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa (por exemplo, Huber, 1991; Spender, 1996; Grant, 1996b; Teece, 1998; Nonaka *et al.*, 2000; Kuivalainen *et al.*, 2004; Sapienza *et al.*, 2005; Arora *et al.*, 2014). Esta perspetiva suporta-se na ideia de que uma empresa pode ser concebida como um meio de aquisição e exploração de conhecimento no desempenho da sua atividade, tendo em vista a consecução dos seus objetivos (Cohen e Levinthal, 1990; Kogut e Zander, 1993; Sapienza *et al.*, 2005).

Segundo autores como, por exemplo, Grant (1996b) ou, mais recentemente, Kuivalainen *et al.* (2010), a teoria baseada no conhecimento (no original, em inglês: *knowledge-based view* - *KBV*) pode ser interpretada como uma ampliação da teoria (ou escola) baseada nos recursos, a qual, por seu turno, tem as suas origens no trabalho de Penrose (1959). Tal como a própria designação deixa transparecer, aquela teoria (*KBV*) foca-se no conhecimento, caracterizando-o como “o mais estrategicamente importante dos recursos” (Grant, 1996b). A referida ampliação (ou extensão) conceptual surge em resposta à natureza demasiado estática da escola dos recursos, a qual não tem permitido, por exemplo, explicar a génese dos próprios recursos, nem como o seu uso, reconfiguração e partilha ao longo do tempo se processam (Priem e Butler, 2001; Kuivalainen *et al.*, 2010). Partindo de uma base teórica explicativa comum à escola dos recursos, a teoria baseada no conhecimento, procurando obviar àquelas limitações, concentra-se muito mais na dinâmica pela qual os recursos e capacidades – e, em particular, o conhecimento – se vão desenvolvendo e evoluindo (Kuivalainen *et al.*, 2010). De acordo com esta teoria, o conhecimento tem origem ao nível individual, passando posteriormente a conhecimento de nível organizacional, através de um processo complexo de integração que ocorre com base numa combinação de tecnologias e mecanismos diversos (Grant, 1996b; Armario *et al.*, 2009).

Conhecimento e aprendizagem organizacionais encontram-se interligados, no sentido de que o primeiro é o resultado do processo a que se refere o segundo daqueles conceitos (Eriksson *et al.*, 1997; Kuivalainen *et al.*, 2004; Petersen *et al.*, 2008). Concretamente, o conceito de aprendizagem ao nível da empresa refere-se, segundo Duncan e Weiss (1979), ao processo interno à organização pelo qual se vai desenvolvendo o conhecimento das relações “ação-resultado” e o efeito do meio sobre essas relações. Em complemento ao mecanismo interpretativo sugerido pela teoria baseada no conhecimento para a acumulação de conhecimento organizacional, a teoria da aprendizagem propõe que as empresas aprendem sempre que as suas rotinas, sistemas e políticas se deixam impregnar pelas experiências e saberes dos indivíduos que nelas desenvolvem atividade (Grant, 1996b; Sapienza *et al.*, 2005). A designação “rotinas” refere-se, segundo Levitt e March (1988), aos procedimentos, regras, formulários, convenções, estratégias e tecnologias em torno dos quais as organizações são construídas e segundo as quais elas operam. Respeita ainda, segundo os mesmos autores, à estrutura de crenças, quadros conceptuais, paradigmas, códigos, culturas e conhecimentos que suportam, elaboram e contradizem as rotinas formais. A importância e reconhecimento destes processos de aprendizagem, enquanto pilares de um desempenho efetivo ou até da mera sobrevivência, têm sido abundantemente enfatizados na literatura com afinidades com esta temática organizacional (Bartlett e Ghoshal, 1987a; Hitt *et al.*, 1994; Barkema e Vermeulen, 1998; Zahra *et al.*, 2000).

O conhecimento organizacional, segundo Zollo e Winter (2002), evolui ao longo do tempo através de uma série de etapas de ocorrência sequencial, segundo um ciclo que se vai repetindo. Esta evolução cíclica, ajustando-se, na base, ao paradigma evolucionário clássico com origem na biologia (Campbell, 1969; 1974), propõe a sua expansão ao integrar a etapa da replicação, para além das três etapas – variação, seleção e retenção – do modelo original. O processo inicia-se sistematicamente com a etapa da variação generativa (do original, em inglês: *generative variation*), prosseguindo com as fases de seleção interna (*internal selection*), replicação (*replication*) e retenção (*retention*), após o que, por existência de estímulo externo (por exemplo, iniciativas de competidores, alterações normativas, evoluções científicas e tecnológicas, etc.) ou interno (derivado das rotinas existentes na organização), se reproduz, de novo, todo o processo.

FIGURA 2 – ATIVIDADES NO CICLO DE EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Zollo e Winter (2002)

Ainda segundo aqueles autores, o ciclo, graficamente representado na figura 2, evolui de uma fase inicial de prospecção (no original, em inglês: *exploration*), em que se enquadram as etapas de variação generativa e de seleção interna, para uma fase de exploração (no original, em inglês: *exploitation*), que inclui os estádios de replicação e retenção, a qual, por seu turno, origina uma nova fase de prospecção com que se reinicia todo o ciclo. Por outro lado, a natureza do próprio conhecimento organizacional vai também ela sofrendo alterações ao longo das etapas do ciclo, sendo de natureza mais explícita nas duas etapas iniciais, e dando lugar, nos estádios de replicação e retenção, a um conhecimento de carácter mais tácito, à medida que, de forma crescente, se vai “impregnando” no comportamento dos recursos humanos da organização.

Especificamente, a etapa de replicação de conhecimento organizacional, referida no ciclo anteriormente apresentado, consiste num conjunto complexo de rotinas interdependentes que vai sendo descoberto e ajustado através da sua utilização prática na realização das atividades da organização (Winter e Szulanski, 2001). Assim sendo, a replicação pressupõe, necessariamente, o processo de difusão do conhecimento através dos segmentos da estrutura organizacional para as quais o novo conhecimento seja relevante, o que pode, portanto, significar a sua reprodução em circunstâncias temporais, espaciais e culturais diferentes (Winter e Szulanski, 2001; Zollo e Winter, 2002). Em muitas situações, porém, o objetivo não passa por se alcançar uma replicação total e exata, mas sim apenas parcial, o que pressupõe alterações de carácter adaptativo ou inovador em algumas das rotinas da empresa (Winter, 1995), processo do qual, por consequência, vai resultando novo conhecimento (Kuivalainen *et al.*, 2010). Deste modo, a replicação parcial desempenha um importante papel na criação de conhecimento, uma vez que a evolução das capacidades da empresa é,

através deste mecanismo, potenciada ao longo do tempo, gerando-se contínua e incrementalmente novas contribuições para o conhecimento organizacional acumulado, o que pode constituir um elemento crítico do processo de desenvolvimento e sustentação de vantagem competitiva a longo prazo (Kyläheiko, 1998; Adenfelt e Lagerström, 2006; Kuivalainen *et al.*, 2010).

É, por exemplo, o caso quando a empresa inicia negócios em novos países ou ainda na circunstância em que os seus negócios internacionais se concretizam através de investimento direto no estrangeiro e, por essa razão, as suas operações internacionais se repartem por várias subsidiárias localizadas em diferentes países. Na realidade, tal como acontece com qualquer outro tipo de capacidades organizacionais, também as competências necessárias para a atividade internacional vão sendo desenvolvidas ao longo do tempo através de processos dinâmicos de replicação parcial, o que implica que elas sejam, de igual modo, dependentes do anterior percurso histórico da organização (Eriksson *et al.*, 2000a; Kuivalainen *et al.*, 2010). Por outras palavras, o que a organização vive com intensidade e apreende num determinado período de tempo contribui para a compreensão e definição do conjunto das opções realizáveis para o período seguinte (Sapienza *et al.*, 2005).

A capacidade de absorção (do inglês: *absorptive capacity*) de conhecimento, ou seja, a maior ou menor aptidão da empresa para reconhecer, assimilar e aplicar informação recolhida no mercado de forma a incrementar a sua base de conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002a) é outro conceito chave para a análise e compreensão dos processos de desenvolvimento de capacidades e de padrões de internacionalização (Eriksson e Chetty, 2003; Armario *et al.*, 2009; Kuivalainen *et al.*, 2010). Os conceitos de replicação parcial e capacidade de absorção encontram-se proximamente relacionados. Enquanto a replicação parcial se refere a uma etapa chave do mecanismo segundo o qual se vai criando novo conhecimento organizacional, a capacidade de absorção relaciona-se com o grau de efetividade com que a empresa usa os estímulos externos para despoletar um novo ciclo de evolução do conhecimento, ou seja, para a criação de novo conhecimento relevante para a sua atividade. A capacidade de absorção pode, assim, ser desenvolvida através de reforços de intensidade ou âmbito dos processos de diversificação internacional, uma vez que estes reforços alavancam as capacidades da empresa para a monitorização e recolha de informação em diferentes mercados (Eriksson *et al.*, 2000a), ou seja, potenciam os seus mecanismos de replicação parcial (Kuivalainen *et al.*, 2010). Expondo a empresa a uma maior multiplicidade de estímulos externos, a maior diversidade permite o desenvolvimento de um leque mais

vasto de capacidades e fornece mais amplas oportunidades de aprendizagem (Blomstermo *et al.*, 2004a). Assim sendo, será de esperar que as empresas mais diversificadas internacionalmente, quer em intensidade, quer em âmbito, possuam superiores níveis de conhecimento acumulado face às que apresentam menores graus naquelas duas dimensões de diversificação internacional (Zahra *et al.*, 2000; Eriksson *et al.*, 2000a; Kuivalainen *et al.*, 2010).

O mecanismo de aprendizagem organizacional desenvolve-se sob a forma de um processo de transformação da experiência acumulada em conhecimento útil para a organização (Eriksson *et al.*, 1997; Petersen *et al.*, 2008; Sandberg, 2014), ou, nas palavras de Levitt e March (1988, p. 320), “*organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior*”. Em particular, a experiência internacional reunida no quadro da realização prática das operações internacionais da empresa, através da criação de novas rotinas e da remodelação das instituídas até ao momento, vai sendo traduzida em conhecimento importante para futuras iniciativas, reforçando, assim, a aptidão da empresa para lidar com os diversos desafios das suas crescentes operações internacionais, como, por exemplo, a entrada em novos mercados, estabelecimento de parcerias no exterior, etc. (De Clercq *et al.*, 2012; Prashantham e Floyd, 2012). Ou seja, de acordo com Eriksson *et al.* (2000a), a aprendizagem internacional vai alterando o próprio modo como a empresa observa e interpreta o mundo.

Uma das características-chave da aprendizagem organizacional traduz-se no facto de que o conhecimento passado dela resultante vai contribuindo, gradualmente, para o nível de conhecimento corrente e, portanto, o desenrolar de um processo de internacionalização de uma empresa, por exemplo, vai, por consequência, gerando novo conhecimento sobre como operar internacionalmente, conhecimento dos mercados, etc., o que facilita e potencia o próprio processo de internacionalização ulterior da empresa (Kuivalainen *et al.*, 2010). Em termos práticos, a empresa vai potenciando outras combinações do seu conhecimento corrente com novo conhecimento proveniente de estímulos da sua envolvente externa, processo que, por seu turno, dá origem a novo conhecimento e novas capacidades, contribuindo, assim, para munir a firma de uma perspectiva global e dinâmica sobre a competição nos mercados internacionais em termos de clientes, iniciativas dos concorrentes, etc. (Villar *et al.*, 2014). Por consequência, a experiência internacional é ela própria um determinante chave da estratégia internacional futura, uma vez que, segundo a teoria da aprendizagem organizacional (Cohen e Levinthal, 1990; Autio *et al.*, 2000; Zahra e George,

2002a), a empresa aprende mais proficuamente quando o novo conhecimento gerado tem relação com o conhecimento anterior e quando é dedicado, por parte da firma, um significativo esforço para o processamento de novos estímulos exteriores potencialmente criadores de novo conhecimento (Sapienza *et al.*, 2005).

Desta forma, e atendendo às conclusões de estudos anteriores em que se evidencia a importância chave deste conhecimento derivado da prática para a atividade internacional da empresa (por exemplo, Johanson e Vahlne, 1977; Eriksson *et al.*, 1997; Forsgren, 2000 e 2002; Blomstermo *et al.*, 2004b), torna-se, portanto, necessário prestar particular atenção à gestão desse conhecimento (Armario *et al.*, 2009). A designação “gestão de conhecimento” refere-se ao processo organizativo conducente ao desenvolvimento e organização de um repositório de ativos intelectuais como base de apoio à consecução dos objetivos estratégicos da empresa (Spender, 1996; Grant, 1996b; Armario *et al.*, 2009). Segundo Armario *et al.* (2009), especificamente, a gestão de conhecimento visa garantir que o conhecimento seja transformado em capacidades organizacionais que facilitem a realização das atividades necessárias para que a empresa, com êxito, se harmonize com o mercado. Para a concretização deste propósito, a gestão de conhecimento deve assegurar, em cada momento, a transferência e combinação de conhecimento individual e organizacional através da criação de novas rotinas ou da adaptação das correntemente em uso (Armario *et al.*, 2009). A importância deste tipo de processo reside no facto de que a aptidão de uma empresa para criar e usar conhecimento se manifesta de forma crítica na criação e sustentação da sua vantagem competitiva (Barney, 1991; Nonaka, 1994; Spender e Grant, 1996; Grant, 1996a; Nonaka e Takeuchi, 1998; Armario *et al.*, 2009).

Este conhecimento resultante da experiência ou, adotando a designação usada na literatura científica relacionada (por exemplo, Johanson e Vahlne, 1977; Eriksson *et al.*, 1997; Forsgren, 2002; Pedersen e Shaver, 2011; Sorensen e Madsen, 2012; Sandberg, 2013; Chetty *et al.*, 2014), este conhecimento experiencial, integra todo o tipo de conhecimento que a empresa internacionalizada vai acumulando através da sua atividade em mercados estrangeiros e traduz-se, concretamente, na capacidade para pesquisar, analisar e agir em questões de negócios internacionais nos mercados locais em que intervém (Blomstermo *et al.*, 2004a). O processo de acumulação de conhecimento tem, por exemplo, implicações na redução da incerteza percebida pela empresa face a qualquer nova iniciativa no quadro das suas operações internacionais, mitigando eventuais *liabilities of foreignness* e potenciando, desta forma, o seu compromisso com a sua presença internacional (Johanson e

Vahlne, 1977; Hsu e Pereira, 2008; Sandberg, 2014). Pela própria natureza da gênese do conhecimento experiencial, trata-se de um conhecimento tácito, associado, portanto, a quem “viveu” a experiência que o gerou (Eriksson *et al.*, 1997; Saarenketo *et al.*, 2004; Armario *et al.*, 2009; Williams e Lee, 2009) e, por essa razão, dificilmente transferível. Este aspeto constitui, por um lado, uma das suas vantagens, na medida em que, por exemplo, pela sua essência idiossincrática e dependente do percurso anterior da firma, limita a sua cópia por parte de competidores (Collis e Montgomery, 1995; Barney, 2001), mas, por outro lado, dificulta a sua transferência entre vários sectores ou subsidiárias de uma mesma firma, o que resulta num problema (Eriksson *et al.*, 1997; Armario *et al.*, 2009). Para que o conhecimento experiencial gerado num determinado sector, divisão ou subsidiária da empresa possa ser difundido pelo resto da organização, torna-se, então, necessário convertê-lo de conhecimento tácito em conhecimento organizacional explícito, propósito que constitui o objeto de estudo da própria teoria baseada no conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1998; Armario *et al.*, 2009).

O conhecimento experiencial emerge, assim, de aprendizagem ativa, ou seja, de “aprender fazendo” (do inglês: *learning by doing*) e, muito mais que o conhecimento explícito e objetivo, é considerado o tipo de conhecimento mais valioso nos processos de internacionalização de empresas (Forsgren, 2002; Hsu e Pereira, 2008; Sandberg, 2013).

Através da experiência acumulada no decorrer das suas operações internacionais, a empresa, sujeita neste contexto a um processo de aprendizagem, vai, portanto, adquirindo conhecimento experiencial para os seus negócios internacionais. Este conhecimento internacional vai sendo desenvolvido aos níveis genérico, de mercados locais específicos e em termos de relações individuais internacionais (Sandberg, 2014), evoluindo, desta forma, em termos de grau de especificidade, do geral até ao particular de cariz relacional (Chetty *et al.*, 2006; Sandberg, 2014). O conhecimento decorrente da aprendizagem da prática internacional tem vindo a ser caracterizado como integrando várias categorias específicas de conhecimento experiencial relacionadas com as diversas atividades internacionais da empresa (Eriksson *et al.*, 1997 e 2000a; Hilmersson, 2012; Sandberg, 2013 e 2014). Por exemplo, Eriksson *et al.* (1997; 2000a) mencionam o conhecimento de internacionalização (do inglês: *internationalization knowledge*), conhecimento institucional internacional (*foreign institutional knowledge*) e conhecimento de negócios internacionais (*foreign business knowledge*), referindo-se o primeiro ao conhecimento genérico adquirido pela empresa na prossecução das suas operações internacionais desde que elas foram despoletadas, o segundo em referência a idiomas, leis, normas e outros padrões sociais e

culturais e, por fim, o terceiro com relação a aspetos como competidores, clientes e mercados estrangeiros. Não completamente em consonância com os autores anteriores, Hilmersson (2012) e Sandberg (2013; 2014) identificam outras categorias. O primeiro daqueles autores reconhece a existência de quatro categorias, concretamente, conhecimento de internacionalização, institucional, de participação em redes de negócios (no original, em inglês: *business network*) e conhecimento por participação em redes sociais (extra transacionais) (no original, em inglês: *social networks knowledge*). As duas primeiras categorias coincidindo com as de designação equivalente de Eriksson et al. (1997; 2000a), as duas últimas relativas à experiência adquirida pela participação em redes relacionais, respetivamente, do ambiente transacional, no primeiro destes casos, e de outra natureza, no segundo. Em Sandberg (2013; 2014) encontram-se referências a três tipos de conhecimento experiencial desenvolvidos no quadro da atividade internacional: conhecimento geral de internacionalização (do inglês: *general internationalization knowledge*) – respeitante a como actuar nos mercados internacionais, conhecimento específico do mercado (*market-specific knowledge*) – que concerne às instituições dos mercados específicos de destino da empresa e, por fim, conhecimento específico sobre clientes (*customer-specific knowledge*) – este alusivo à experiência em como lidar com os aspetos mais pessoais das relações com os clientes estrangeiros.

Conforme se regista anteriormente, uma das categorias de conhecimento experiencial no quadro dos negócios internacionais é a do conhecimento de internacionalização (Yu, 1990; Eriksson et al., 1997 e 2000; Hilmersson, 2012) ou, para utilizar a designação proposta por Sandberg (2013; 2014), o conhecimento geral de internacionalização. Este tipo de conhecimento experiencial refere-se à aptidão de uma empresa para proceder a pesquisas de natureza diversa em mercados externos à sua base doméstica, não se encontrando, contudo, relacionado com aspetos ou detalhes específicos de este ou aquele mercado em concreto (Blomstermo et al., 2004a). Assim, o conhecimento geral de internacionalização integra rotinas e procedimentos genéricos necessários à aprendizagem a desenvolver especificamente em determinado mercado destino, constituindo, por conseguinte, um antecedente importante do, assim designado, conhecimento experiencial específico de mercado (Eriksson et al., 1997; Blomstermo et al., 2004a). O conhecimento geral de internacionalização detido por uma firma é, portanto, suscetível de ser usado nas operações internacionais nos mercados de diferentes países (Blomstermo et al., 2004a; Sandberg, 2014), tratando-se de um conhecimento essencialmente agregado que vai sendo

desenvolvido com base na experiência adquirida globalmente pela empresa na entrada e expansão nos mercados internacionais (Johanson e Vahlne, 1977; Eriksson *et al.*, 2000a, b; Sandberg, 2014). Como processo de acumulação ao longo do tempo, o conhecimento geral de internacionalização manifesta-se através de uma espécie de repositório em que vai sendo “armazenado” e no qual pode ser retido durante algum tempo (Eriksson *et al.*, 2000b), servindo, quando tal se revele necessário, como elemento de incentivo e apoio às decisões da firma, ou seja, exercendo, portanto, influência nos próprios padrões comportamentais da organização (Walsh e Ungson, 1991; Eriksson *et al.*, 2000a).

Residindo nas rotinas e estruturas, conforme foi já referido, o conhecimento geral de internacionalização constitui um conhecimento, de carácter genérico, específico da firma (do inglês: *firm-specific*) e não especificamente relativo a um mercado (*market-specific*), pelo que, a sua posse, confere vantagem sobre as empresas que dele não dispõem, na hora de identificar e explorar oportunidades de negócios internacionais (Hohenthal *et al.*, 2003; Sandberg, 2014). Atendendo a estas suas características, este tipo de conhecimento, aplicável transversalmente nos mercados de diferentes países, é considerado um importante ativo da empresa, principalmente, em situações de expansão para novos mercados ou em casos de reforço da presença em países em que a empresa se encontra já presente (Blomstermo *et al.*, 2004a; Fletcher e Harris, 2012). Por outras palavras, em momentos de reforço das dimensões de intensidade ou âmbito da estratégia de diversificação internacional da firma. Neste contexto, sublinhe-se ainda o facto de que o conhecimento geral de internacionalização constitui objeto de estudo no presente trabalho de investigação, e, doravante, poderá figurar neste texto com a designação de conhecimento geral de internacionalização ou, ainda, conhecimento experiencial geral de internacionalização.

3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

Neste ponto do estudo apresenta-se o modelo conceptual resultante da ideia inicial e da sustentação teórica decorrente do processo de pesquisa de diversas fontes de literatura considerada relevante. O modelo regista as relações entre as variáveis pelas quais se optou como resultado do processo anteriormente referido, bem como as hipóteses a testar empiricamente. Para o efeito, como suporte teórico, recorrer-se-á às teorias da gestão estratégica, dos negócios internacionais, do empreendedorismo internacional, das capacidades dinâmicas da firma, bem como à teoria da aprendizagem organizacional, enquanto que a investigação conjunta de fatores endógenos e exógenos será baseada na perspetiva contingencial da organização.

3.1. MODELO CONCEPTUAL

Pela importância de que se revestem para as empresas suas protagonistas e pelos resultados que delas podem advir para todas as demais partes interessadas, as estratégias de diversificação internacional e os seus processos de implementação têm-se tornado temas cruciais para muitos gestores em todo o mundo. Não é, por isso, de estranhar que, paralelamente, se tenha também constituído como objeto de estudo frequente em diversas áreas científicas mais ou menos afins com a gestão empresarial (Hitt *et al.*, 2006a). Todavia, pela sua complexidade e, porventura, pela dependência da realidade contextual em que é estudada (Nachum, 2004; Bausch e Krist, 2007), a diversificação internacional, em particular para as empresas de pequena dimensão devido à sua crescente intervenção neste domínio (Lu e Beamish, 2006; Kuivalainen *et al.*, 2012), seja em termos dos seus antecedentes, seja dos resultados que dela decorrem, permanece um tema cuja investigação requer ainda maior diversidade de abordagens (Hitt *et al.*, 2006a). Conforme se regista em diversos pontos anteriores deste trabalho e de acordo, aliás, com o próprio título, a diversificação internacional constitui o seu tema central.

Nos seus processos de diversificação internacional, as empresas de menor dimensão, dadas as suas limitações de recursos quando comparadas com as grandes companhias, são confrontadas com a necessidade do desenvolvimento de capacidades distintivas e dinâmicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000) que suportem a definição de estratégias diferenciadoras, as quais, independentemente da sua dimensão, lhes permitam competir eficazmente em termos internacionais (Hamel e Prahalad, 1985; Fahy, 2002; Etemad, 2004; Teece, 2014).

A teoria das capacidades dinâmicas aborda a temática da construção, integração e reconfiguração das bases de ativos mais valiosos para a empresa, de forma a esta poder lidar com ambientes em rápida mudança (Teece *et al.*, 1997). Ora, pelas suas particularidades, as estratégias de diversificação internacional, suscitando ajustes organizacionais contínuos (Hsu e Chen, 2009; Pitelis e Teece, 2010), requisitam a presença de capacidades dinâmicas de forma a garantir a adequação daqueles ativos às exigências da diversidade dos mercados de intervenção da empresa (Luo, 2000; Augier e Teece, 2007; Teece, 2014).

Quando comparada com os modelos de gestão estratégica enfatizando o mercado enquanto pólo principal da decisão (por exemplo: Ansoff, 1965; Porter, 1980) ou com a escola dos recursos (RBV) (por exemplo: Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), defendendo a especificidade de recursos e capacidades como base de construção do seu desempenho, a teoria das capacidades dinâmicas, diversamente, considera que a competitividade da empresa decorre da sua aptidão para desenvolver, usar e reconfigurar os seus recursos e capacidades de forma a criar novas fontes de vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997). Prevalece, portanto, neste caso, a visão dinâmica da criação e sustentação de vantagem competitiva através do reconhecimento da necessidade de continuamente a empresa identificar ou criar oportunidades e, com base numa dinâmica adaptativa do tipo “*astute bundling or orchestration of resources*” (Teece, 2014, pág. 14), lhes responder de forma adequada (Weerawardena *et al.*, 2007; Aramand e Valliere, 2012). Por outro lado, este aproveitamento (ou exploração) de oportunidades, resultando de estímulos externos ou da criação endógena fruto da dinâmica da própria empresa, é, em si mesmo, enquanto iniciativa consciente e sistemática da empresa, um processo revelador da existência de orientação empreendedora (Aramand e Valliere, 2012). Em evidência, portanto, a necessidade da coexistência da orientação empreendedora e de capacidades dinâmicas na empresa, a primeira, visando o aproveitamento ou criação de oportunidades (conforme o caso), a segunda, como aptidão organizacional para ajustar recursos e capacidades a essa dinâmica

de ‘gestão de oportunidades’ (Aramand e Valliere, 2012). Deste ponto de vista, a investigação conjunta da orientação empreendedora e da presença de capacidades dinâmicas pode proporcionar uma perspectiva de análise mais completa (Dess *et al.*, 2003; Jantunen *et al.*, 2005), uma vez que para um estudo mais sólido e profícuo da intervenção internacional se “requer que os conceitos de empreendedorismo, recursos e capacidades sejam de alguma forma amalgamados” (Teece, 2014, pág. 15).

Por outro lado, a presença de capacidades dinâmicas, revelando-se, portanto, na superior aptidão da empresa para, perante a identificação de oportunidades resultante da observação do seu turbulento meio envolvente, desenvolver as necessárias ações para delas beneficiar, constitui a característica distintiva essencial da empresa empreendedora (Aramand e Valliere, 2012). Sendo que, em particular para o aproveitamento das oportunidades que vão internacionalmente surgindo, a empresa tem de ser capaz de contornar as incertezas do meio envolvente de cada um dos mercados externos em que vai intervindo, facto que constituirá um desafio para as suas capacidades dinâmicas. Por outras palavras, “*dynamic capabilities also include the capacity to calibrate uncertainty, and continuously effectuate the co-alignment and efficient governance of co-specialized assets domestically and internationally*” (Pitelis e Teece, 2010, pág. 1254).

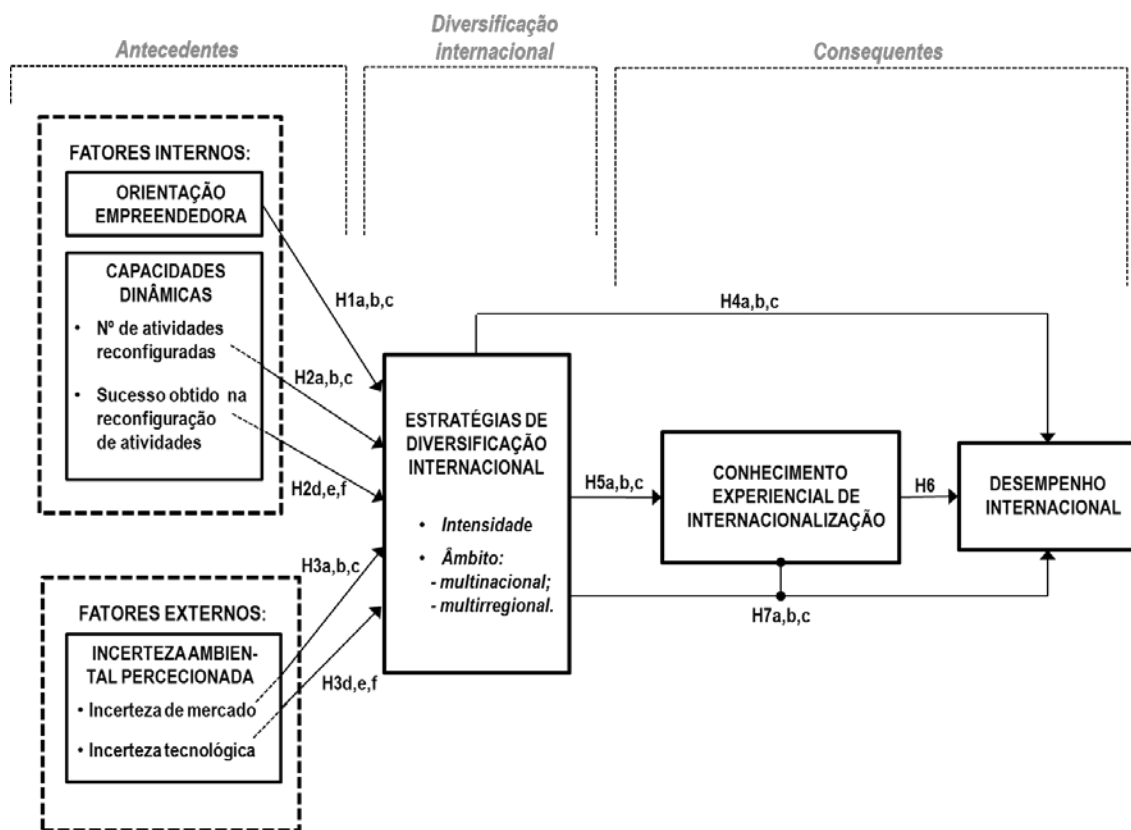
Contudo, apesar da importância reconhecida à presença simultânea das três variáveis aqui usadas como antecedentes da diversificação internacional, pelo conhecimento que se possui no momento da elaboração deste trabalho, muito pouca investigação tem sido realizada sobre esta combinação de fatores. Assim, seguindo Leonidou *et al.* (2002) na sua afirmação de que a generalidade dos fatores que influenciam a intervenção internacional da empresa se pode agrupar em três categorias, características da gestão, fatores organizacionais e fatores ambientais, no presente estudo serão investigadas, enquanto antecedentes da diversificação internacional, a orientação empreendedora da empresa, as suas capacidades dinâmicas e a incerteza ambiental percebida.

Na impossibilidade de, pela natureza transversal (*cross-sectional*) desta pesquisa, se proceder ao estudo das capacidades dinâmicas, simultaneamente, enquanto antecedente e consequente da diversificação internacional, optou-se pela aprendizagem internacional traduzida na acumulação de conhecimento experiencial de internacionalização, por se tratar de um constructo relativamente pouco abordado num contexto de empresas de pequena dimensão e, muito em particular, pela relevância de que este tipo de conhecimento genérico se reveste para aquelas empresas (Blomstermo *et al.*, 2004a; Sandberg, 2014). Através da

investigação da aprendizagem internacional enquanto efeito da diversificação internacional, sublinha-se assim a importância da presença de variáveis de processo como contributo para uma melhor compreensão da influência da diversificação internacional sobre o desempenho, na medida em que, desta forma, se procede à “abertura da ‘caixa negra’ do ‘porquê?’ e do ‘quando?’ se verifica a ocorrência de ganhos de performance” (Hitt *et al.*, 2006a, pág. 852) na concretização daquele tipo estratégia.

Na figura 3 apresenta-se uma representação esquemática do modelo conceptual a investigar.

FIGURA 3 – MODELO CONCEPTUAL



3.2. HIPÓTESES A INVESTIGAR

Depois de, na revisão de literatura, terem sido teoricamente analisados os principais temas a tratar de forma a enquadrar conceptualmente o modelo a investigar, no presente ponto são apresentados os argumentos teóricos de sustentação para as hipóteses a investigar que o modelo conceptual define.

3.2.1. Antecedentes da diversificação internacional

Orientação empreendedora e diversificação internacional

Como se viu, o conceito de orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e modos de tomada de decisão que conduzem à concretização de uma nova iniciativa empresarial (como, por exemplo, a entrada num novo mercado), ou seja, de um novo ato de empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996). Deste ponto de vista, um processo de internacionalização, na medida em que pressupõe a exposição a novos contextos que induzem novas práticas e assunção de novos riscos, poderá ser considerado como um ato dessa natureza (Lu e Beamish, 2001; Ripollés-Meliá *et al.*, 2007; Javalgi e Todd, 2011). Especificamente a este respeito, Oviatt e McDougall (1995) referem que a internacionalização é despoletada pela capacidade empreendedora para identificar oportunidades em outros mercados.

Devido a esta associação entre processos de internacionalização e empreendedorismo, diversos autores, estabelecendo a intersecção entre áreas de investigação como a dos negócios internacionais, do empreendedorismo, gestão estratégica, etc., foram lançando as bases do próprio conceito de empreendedorismo internacional (por exemplo, McDougall, 1989; Oviatt e McDougall, 1994; Zahra e George, 2002b; Dimitratos e Jones, 2005; Coombs *et al.*, 2009). Segundo McDougall e Oviatt (2000), “*International entrepreneurship is a combination of innovative, proactive, and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations*”.

Por outro lado, Knight e Cavusgil (2005) referem-se à orientação empreendedora, neste caso explorando também o conceito especificamente ao nível dos processos de internacionalização (em particular de PME's) e, por isso mesmo, suscitando a designação mais específica de *orientação empreendedora internacional*, como sendo “a postura fundamental que descreve a visão empresarial, a capacidade de inovação e proatividade relativa à atuação em mercados internacionais”. Por conseguinte, a orientação empreendedora é reconhecida enquanto elemento potenciador da entrada em novos mercados, em particular, mercados exteriores à base doméstica de uma organização, atendendo ao “importante papel que desempenha ao determinar o comportamento da empresa na hora da sua internacionalização” (Baldegger e Schueffel, 2010).

Assim, concordando com Lu e Beamish (2001) sobre o acto eminentemente empreendedor que, independentemente do tipo de processo de internacionalização adotado (mais precoce e célere ou mais tardio e incremental) (Dimitratos *et al.*, 2010), as estratégias de internacionalização normalmente representam para as PMEs, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipóteses 1a, 1b, 1c: O grau de orientação empreendedora tem um efeito positivo sobre a diversificação internacional em termos de (1a) intensidade, (1b) âmbito multinacional e (1c) âmbito multirregional.

Capacidades dinâmicas e diversificação internacional

A diversificação internacional é um processo que decorre normalmente num contexto de grande incerteza, envolvendo elevados riscos e custos que constituem sérios obstáculos à implementação daquele tipo de estratégia (Hitt *et al.*, 2006a). Em particular no caso das empresas de menor dimensão, devido à sua natural escassez de recursos (Buckley, 1989; Kuo e Li, 2003; Cerrato e Piva, 2010). Por outro lado, segundo Teece (2014, pág. 15), ‘uma capacidade é a aptidão para utilizar recursos de forma a desempenhar uma tarefa ou uma atividade, contra a oposição das circunstâncias’. Por conseguinte, nos seus processos de diversificação internacional, as empresas necessitam da presença das adequadas capacidades que lhes permitam vencer a ‘oposição das circunstâncias’, ou seja, superar com sucesso as referidas barreiras àqueles processos, sendo que, de acordo com Luo (2000) esse sucesso depende fundamentalmente das suas capacidades dinâmicas.

Teece (2007) afirma que, para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade de detetar e moldar (do original, em inglês: *shape*) oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e, ainda, capacidade de manter a competitividade através do reforço, combinação, proteção e, se necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Tallman e Fladmoe-Lindquist (2002) argumentam que todas as empresas se baseiam nas suas capacidades para obterem os lucros necessários para remunerar o capital investido, suportar a sua contínua expansão e financiar novos ativos e capacidades, não constituindo as empresas multinacionais exceção, uma vez que estas procuram alcançar os mesmos objetivos de alavancamento, com recurso, porém, à transposição de fronteiras. Este alavancamento de capacidades desenvolvidas nos mercados em que a empresa vai atuando, seja domesticamente, seja em outros mercados externos em que já tem presença fruto de

expansões anteriores é, segundo Sambharya e Lee (2014), extremamente útil para futuras expansões internacionais.

Helfat e Winter (2011), estabelecendo a separação conceptual entre capacidades comuns e capacidades dinâmicas, afirmam que as primeiras, contribuindo para manter a situação existente na empresa, são responsáveis pela forma como ela vai gerindo correntemente as suas atividades, sendo, por outro lado, com base nas capacidades dinâmicas que os necessários ajustes e alterações a essa atividade corrente são implementados, de forma a que possa assegurar a sustentabilidade da sua vantagem competitiva futura. Portanto, do ponto vista daqueles autores, a distinção entre capacidades comuns e capacidades dinâmicas reside na possibilidade de introdução de mudanças estratégicas que as segundas viabilizam. Estas mudanças estratégicas poderão, por exemplo, refletir-se em alterações de modelos de negócios, de processos organizacionais, de estruturas ou outras que, suscitando novas combinações de recursos e capacidades, vão permitindo uma resposta mais efetiva às exigências colocadas pelas operações internacionais em que a empresa se vai envolvendo (Jantunen *et al.*, 2005).

Em referência a trabalhos anteriores, em que são investigadas hipóteses com afinidades com a que aqui se justifica, registre-se o seguinte: Sambharya e Lee (2014) concluem que as capacidades de inovação se encontram positivamente relacionadas com a evolução futura da diversificação internacional da firma; Camisón e Villar (2009) estabelecem que as capacidades (de inovação e tecnológicas, comerciais, humanas e organizacionais) disponíveis para a intervenção internacional se encontram positiva e significativamente relacionadas com o grau de envolvimento internacional; Beleska-Spasova *et al.* (2012) obtêm confirmação parcial para as hipóteses em que testam a influência positiva dos recursos de gestão e dos recursos baseados no conhecimento sobre a estratégia de exportação (intensidade e âmbito).

Desta forma, será de esperar que as empresas com capacidades avançadas de reconfiguração (ou seja, capacidades dinâmicas) sejam capazes de identificar e aproveitar oportunidades, não só através de novas combinações de recursos, mas também de processos e estruturas bem organizados, daí resultando benefícios para a sua intervenção global (Jantunen *et al.*, 2005). Sendo que, para além do efeito do próprio envolvimento em recombinações dos ativos por parte da empresa, será ainda expectável que o grau de efetividade alcançado na implementação dessas alterações possua, por seu turno, também uma influência (Edmondson *et al.*, 2001; Griffith e Harvey, 2001; Jantunen *et al.*, 2005).

Por consequência, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipóteses 2a, 2b, 2c: O nível de envolvimento em atividades de reconfiguração tem um efeito positivo sobre a diversificação internacional em termos de (2a) intensidade, (2b) âmbito multinacional e (2c) âmbito multirregional.

Hipóteses 2d, 2e, 2f: O nível de sucesso alcançado na implementação das atividades de reconfiguração tem um efeito positivo sobre a diversificação internacional em termos de (2d) intensidade, (2e) âmbito multinacional e (2f) âmbito multirregional.

Incerteza ambiental percebida e diversificação internacional

Tal como foi já referido anteriormente, muitos trabalhos de investigação de diversas áreas como a gestão estratégica, negócios internacionais, etc. sugerem que as percepções dos gestores de topo sobre a realidade ambiental externa das suas empresas influenciam as suas opções estratégicas (Hoffer, 1975; Miller e Friesen, 1978; Milliken, 1987; Keats e Hitt, 1988; Milliken, 1990; Miller, 1993). É, portanto, suportado por esta importante base teórica que neste trabalho se investiga o efeito da incerteza ambiental percebida sobre as estratégias de diversificação internacional.

Diversos autores têm estudado a incerteza ambiental percebida em modelos integrando variáveis relacionadas com as atividades internacionais das empresas (por exemplo, Hitt *et al.*, 1994; Zahra e Garvis, 2000; Dimitratos *et al.*, 2004; Matanda e Freeman, 2009). Alguns desses estudos concluem que as percepções do ambiente externo têm influência nas ações dos gestores em relação à viabilidade ou reforço das atividades internacionais das suas empresas (Cavusgil e Zou, 1994; Zahra *et al.*, 1997; Andersson *et al.*, 2004; Kuivalainen *et al.*, 2004). Especificamente, Zahra *et al.* (1997) relacionaram o ambiente competitivo doméstico com performance de exportação, tendo confirmado a maior parte das suas hipóteses, incluindo aquelas relativas aos aspetos respeitantes ao grau de internacionalização, conceito este considerado, pelos autores, como dimensão da própria performance. A partir destes resultados, estabelecem nas suas conclusões que o dinamismo ambiental pode estimular as empresas para a procura de novas fontes de receitas em novos mercados externos, daí podendo resultar um superior desempenho global. Ou seja, os negócios internacionais, ou o seu reforço, podem resultar de respostas estratégicas face a condições de incerteza percebidas pelas empresas nos seus ambientes externos (Porter, 1980; Zahra *et al.*, 1997).

Ainda segundo Zahra *et al.* (1997), a intervenção internacional reduz o risco das flutuações verificadas no mercado doméstico da empresa, contribuindo, através da diversificação de mercado para uma maior estabilidade. Confrontada com o dinamismo e a instabilidade do seu meio ambiente, ou seja, dos mercados em que num determinado momento mantêm operações, a empresa poderá tentar reduzir a incerteza decorrente dessas condições contextuais, reforçando a sua presença internacional (Hitt *et al.*, 1994; Zahra *et al.*, 1997). Esta situação sugere, portanto, uma relação positiva entre incerteza ambiental percebida e diversificação internacional.

Adicionalmente, as condições do mercado de origem exercem frequentemente influência significativa sobre o sucesso das suas operações internacionais (Hitt *et al.*, 1994; Zahra e Garvis, 2000). Todavia, se a empresa se encontra já a operar internacionalmente, as condições ambientais com que se vai confrontando não se limitam exclusivamente ao que se passa no seu mercado doméstico e, portanto, a percepção sobre o ambiente em que se insere será baseada na globalidade do seu contexto de intervenção, externo e interno (Zahra e Garvis, 2000). Será, assim, de esperar que a percepção das condições ambientais ao nível do contexto no qual ocorrem as atividades internacionais da empresa tenha também um efeito significativo sobre a sua situação em termos de desempenho internacional. Com efeito, isso mesmo foi confirmado por Zahra e Garvis (2000), testando a influência da hostilidade ambiental internacional (embora enquanto efeito moderador) na relação entre empreendedorismo internacional da empresa (do inglês: *international corporate entrepreneurship*) e a performance alcançada.

Seguindo os passos de Miller e Dröge (1986), dois aspetos da incerteza ambiental percebida serão investigados: a incerteza de mercado e a incerteza tecnológica. A incerteza de mercado refere-se ao ritmo de alterações em termos de ações dos competidores e de necessidades e preferências dos clientes, refletindo a incerteza tecnológica a instabilidade e rapidez de mudança que se fazem sentir no contexto tecnológico externo da empresa (Miller e Dröge, 1986; Jaworski e Kohli, 1993; De Luca e Atuahene-Gima, 2007).

A incerteza de mercado pode, no entanto, decorrer também de outros aspetos como, por exemplo, um clima adverso para os negócios e do conseqüente recrudescimento da intensidade competitiva, ou seja, de fatores mais associáveis a adversidade (ou hostilidade) desse mercado (Zahra e Bogner, 1999; Kuivalainen *et al.*, 2004). Por outro lado, as empresas em contextos de mercado mais turbulentos e, portanto, mais geradores de incerteza, revelam frequentemente uma maior atenção às alterações desses mercados (Jaworski e Kohli, 1993;

Atuahene-Gima e Murray, 2004) e, por essa via, como resposta àquelas adversidades, são mais pressionadas a tomarem decisões atempadas quanto à sua “lógica estratégica de operações internacionais” (Etemad, 2004).

Um ambiente tecnológico mais turbulento, por seu turno, pode criar nas empresas nele inseridas oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos que podem ser aproveitadas para ampliar a sua base de clientes (Sheng *et al.*, 2011), desafiando-as ainda para, através da melhoria e atualização dos produtos da sua gama do momento, manter ou reforçar a sua posição competitiva (Sheng *et al.*, 2011). Adaptando-se a essas condições, as empresas podem explorar essas suas competências para, conforme as necessidades com que se vão confrontando, redefinirem os seus produtos e mercados (Efrat e Shoham, 2012).

Assim, estabelecem-se as seguintes hipóteses para investigação:

Hipóteses 3a, 3b, 3c: A incerteza de mercado tem um efeito positivo sobre a diversificação internacional em termos de (3a) intensidade, (3b) âmbito multinacional e (3c) âmbito multirregional.

Hipóteses 3d, 3e, 3f: A incerteza tecnológica tem um efeito positivo sobre a diversificação internacional em termos de (3d) intensidade, (3e) âmbito multinacional e (3f) âmbito multirregional.

3.2.2. Efeitos da diversificação internacional

Diversificação internacional e desempenho internacional

O envolvimento em operações internacionais por parte de uma empresa, dependendo das características e objetivos dessas operações, pode contribuir para uma melhoria do seu desempenho (Contractor *et al.*, 2003; Contractor, 2007). Em particular, através do efeito que essa intervenção pode ter em aspetos como, por exemplo, o aumento global do volume de negócios (Bühner, 1987; Zahra *et al.*, 2000; Lu e Beamish, 2006), a redução do risco em caso de contração do seu mercado doméstico (Rugman, 1977; Kim *et al.*, 1993), a redução de custos por superior exploração de economias de escala (Tallman *et al.*, 2004) ou de gama (Hymer, 1976; Kobrin, 1991), o alavancamento de recursos e capacidades de diversas naturezas (Bartlett e Ghoshal, 1989; Delgado-Gómez *et al.*, 2004; Nachum e Zaheer, 2005; Kuivalainen *et al.*, 2010) ou a exploração de relações de afinidades entre diferentes segmentos de negócio (Efrat e Shoham, 2012) e áreas geográficas (Vachani, 1991). Segundo

Porter (1990), pode ainda concorrer para o reforço do desempenho da empresa através da exploração de assimetrias em termos de mercado de fatores. Assim, e apesar de muitos estudos terem vindo a sublinhar também os custos que a internacionalização pode acarretar (por exemplo, Lu e Beamish, 2004; Thomas e Eden, 2004; Contractor, 2007), como, por exemplo, custos de burocracia e ineficiências diversas dos mercados em que intervém, baixa repartição de custos fixos associados à presença internacional e demais *liabilities of foreignness*, a generalidade dos estudos tem vindo a demonstrar que os negócios internacionais têm um efeito positivo sobre o desempenho da empresa (Contractor, 2007).

Especificamente, conforme a prioridade conferida às dimensões da intensidade e âmbito da intervenção internacional da empresa, esta pode ocorrer mais por concentração ou por diversificação dos mercados de intervenção (Ayal e Zif, 1979; Crick *et al.*, 2000; Yeoh, 2004; Saarenketo *et al.*, 2008), referindo-se Ciešlik *et al.* (2012), ainda neste contexto, a estratégias alternativas de equilíbrio ou, para usar a designação dos autores, ‘estratégias ambidextras’ nas opções face àquelas perspetivas de envolvimento internacional. Embora não conclusivos face a qual das estratégias exerce efeitos mais importantes sobre o desempenho, os resultados obtidos por diversos estudos visando esta matéria (por exemplo, Piercy, 1981; Cooper e Kleinschmidt, 1985; Chong e Yoo, 1990; Crick *et al.*, 2000; Katsikea *et al.*, 2005) têm, contudo, genericamente revelado influências positivas em qualquer dos casos. Devido a aspetos como a aprendizagem internacional mais intensa e diversa, a possibilidade de exploração de economias de escala e uma maior estabilização dos ganhos da empresa por distribuição das operações por mercados com ciclos económicos não correlacionados (Aaker e Mascarenhas, 1984; Ciešlik *et al.*, 2012), a diversificação de mercados pode beneficiar o desempenho (Yeoh, 2004; Saarenketo *et al.*, 2008). Por outro lado, a concentração de mercados, permitindo a utilização mais intensa de recursos, capacidades e bases de conhecimento da empresa, com eventuais reflexos no seu “refinamento” progressivo, e contribuindo, por exemplo, para uma mais eficiente e profícua exploração de economias de gama derivada dos seus ativos mais importantes e difíceis de replicar, pode, de igual modo, influenciar positivamente o desempenho da empresa (Yeoh, 2004; Saarenketo *et al.*, 2008). Por seu turno, Pangarkar (2008), como que avaliando a importância do efeito das estratégias mais de compromisso (ou ambidextras), portanto, de maior equilíbrio entre intensidade e âmbito da diversificação internacional, recorrendo a uma medida composta do grau de internacionalização em que combina a percentagem das vendas

no exterior com repartição da presença internacional por regiões do globo, conclui que maior envolvimento internacional conduz também a uma superior performance.

Conforme se regista em anterior ponto deste trabalho, apesar de um grande número de investigações nesta área ter obtido relações lineares e positivas, alguns estudos, com base nos efeitos contraditórios dos referidos benefícios e custos ao longo da evolução crescente de um processo de diversificação internacional, têm concluído pela existência de relações não lineares entre o envolvimento internacional e o desempenho alcançado pela empresa. Embora a não linearidade da relação ‘diversificação internacional-performance’ seja um traço comum nas conclusões daqueles trabalhos, não existe, contudo, consonância quanto ao tipo de relação, sendo apresentados, conforme foi já referido anteriormente, três padrões de configurações curvilíneas: em “U”, em “U” invertido e em “S” horizontal (ou sigmoide). Porém, Chao e Kumar (2010), investigando separadamente ambas as hipóteses, de relação linear e não linear, embora validando também a hipótese de “U” invertido, obtiveram um resultado muito mais significativo para a relação positiva e linear. Acrescem ainda os trabalhos de Zahra *et al.* (2000), Qian *et al.* (2003) e Hitt *et al.* (2006b), os quais, investigando o primeiro uma amostra multi-indústria de empresas de base tecnológica, o segundo estudando um conjunto de PMEs de vários subsectores das indústrias transformadoras e focando-se o terceiro numa amostra de firmas de serviços jurídicos, concluem convergentemente pela existência de relações lineares e positivas entre a diversificação internacional e o desempenho.

Adicionalmente, uma referência ao recente trabalho de Costa *et al.* (2015), uma vez que a amostra investigada, focando-se num conjunto PMEs exportadoras portuguesas de vários subsectores das indústrias transformadoras, apresenta grandes similitudes com a que foi usada neste estudo. Neste contexto, aqueles autores, usando o valor das vendas de exportação e o número de países de destino das exportações como variáveis de controlo em relação à performance de exportação, obtiveram resultados significativos para a existência de efeitos lineares e positivos para ambas as variáveis.

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipóteses 4a, 4b, 4c: A diversificação internacional, em termos de (4a) intensidade, (4b) âmbito multinacional e (4c) âmbito multirregional, tem um efeito positivo sobre o desempenho internacional.

Diversificação internacional e conhecimento experiencial de internacionalização

Vários estudos têm vindo a sublinhar que, através da aprendizagem decorrente da experiência prática, uma empresa vai acumulando conhecimento (por exemplo, Barkema e Vermeulen, 1998; Delios e Beamish, 1999a; Zahra *et al.*, 2000; Blomstermo *et al.*, 2004a; Hsu e Pereira, 2008; Kuivalainen *et al.*, 2010; Sandberg, 2014).

De acordo com Yeoh (2004), a internacionalização de uma empresa por diversificação geográfica pode ser perspectivada enquanto processo de aprendizagem organizacional e, por conseguinte, de acumulação de conhecimento por via da experiência adquirida com o próprio processo de internacionalização. Esta interpretação, segundo aquele autor, baseia-se no facto de que aquele tipo de estratégia, favorecendo a exposição a uma maior diversidade de mercados, potencia as oportunidades de ocorrência de aprendizagem organizacional. Este incremento potencial de oportunidades para a aquisição de conhecimento decorre, portanto, dessa superior exposição que, marcada pela diversidade cultural, se concretiza na “convivência” com novas e diversas formas de fazer negócios nos distintos mercados em que a firma vai operando (Hitt *et al.*, 1997; Zahra *et al.*, 2000).

Segundo Kuivalainen *et al.* (2010), em virtude da natureza do próprio processo de aprendizagem organizacional e do conhecimento experiencial dela resultante, será de esperar que, em termos de aptidões para a realização de negócios internacionais, exista diferença entre as empresas mais internacionalizadas e as suas congéneres com menor intervenção internacional. Por outro lado, em trabalhos com alguma afinidade com o presente, Zahra *et al.* (2000) concluíram que a diversidade em termos de mercados estrangeiros potencia a capacidade de aprendizagem de empresas de base tecnológica, resultado que viria a ser confirmado por Yeoh (2004), tendo Hsu e Pereira (2008) encontrado suporte para as suas hipóteses de efeito moderador das aprendizagens social e de marketing sobre a relação entre internacionalização e performance.

Conforme foi já referido em ponto anterior deste trabalho, um dos tipos de conhecimento experiencial desenvolvido pelas empresas no decurso do seu processo de internacionalização é o conhecimento geral de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977; Eriksson *et al.*, 1997; Hilmersson, 2012; Sandberg, 2013). Este conhecimento não diz respeito especificamente a nenhum mercado ou modo de entrada em qualquer país em particular (Casillas *et al.*, 2009), referindo-se antes ao como intervir, no geral, em mercados internacionais (Eriksson *et al.*, 1997; Blomstermo *et al.*, 2004b). Uma vez tratar-se de um

conhecimento com utilidade generalizada nos mercados internacionais, é considerado de grande relevo não só em momentos de expansão para novos países, mas também quando se reforça o compromisso – e, portanto, a intensidade da presença – num mercado em que a empresa mantinha já operações (Blomstermo *et al.*, 2004b; Fletcher e Harris, 2012; Sandberg, 2014).

Assim, na medida em que o reforço em qualquer das dimensões da estratégia de diversificação internacional, seja em intensidade ou âmbito, potencia a exposição à diversidade e favorece a aprendizagem internacional, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipóteses 5a, 5b, 5c: A diversificação internacional, em termos de (5a) intensidade, (5b) âmbito multinacional e (5c) âmbito multirregional, tem um efeito positivo sobre o conhecimento geral de internacionalização.

Conhecimento experiencial de internacionalização e desempenho internacional

Tendo em vista a criação ou reforço da vantagem competitiva, uma empresa tem de ir desenvolvendo e explorando conhecimento (Grant, 1996b; Zahra *et al.*, 2000), uma vez que essa capacidade de gestão do conhecimento, ao longo do tempo, pode estabelecer a fronteira entre o êxito e o fracasso (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995; Zahra *et al.*, 2000).

Spender e Grant (1996) argumentam que a manutenção da vantagem competitiva de uma firma depende do nível de conhecimento que ela vai desenvolvendo e explorando, defendendo Spender (1996, p. 50) que, e cita-se, “*over time the quality of the interaction of the explicit and evolving implicit types of knowledge may lead to further improvements and, thence, to superior firm performance*”.

Adicionalmente, outros estudos têm vindo a permitir concluir pela existência de prova empírica do efeito da acumulação de conhecimento de diferentes índoles sobre os resultados da empresa (por exemplo, DeCarolis e Deeds, 1999; Autio *et al.*, 2000; Villar *et al.*, 2014). Especificamente, DeCarolis e Deeds (1999), no contexto da indústria de biotecnologia norte-americana, concluíram pela existência de uma relação significativa e positiva entre stocks e fluxos de conhecimento e a performance da empresa, Autio *et al.* (2000), investigando sobre um conjunto de PME's finlandesas de base tecnológica, obtiveram confirmação para a hipótese de relação positiva entre a intensidade de conhecimento (avaliada pela reputação tecnológica, aspetos de natureza tácita do processo produtivo e, ainda, de nível global) e o crescimento das vendas no exterior, enquanto que Villar *et al.* (2014), usando uma amostra

de PMEs espanholas e italianas da indústria cerâmica, encontraram evidência empírica de suporte à relação positiva entre as práticas de gestão de conhecimento e a intensidade de exportação.

Por outro lado, o conhecimento experiencial é identificado em vários estudos como um antecedente da performance internacional (por exemplo: Katsikeas *et al.*, 2000; Yeoh, 2004). Ou seja, o nível de conhecimento experiencial das empresas internacionalmente mais experientes pode potencializar um superior desempenho (Delios e Beamish, 1999b; Blomstermo *et al.*, 2004a). Ou, mais especificamente ainda, a aprendizagem internacional pode ser analisada como um recurso complexo a usar no reforço ou desenvolvimento de vantagem competitiva e, por essa via, na obtenção de um elevado desempenho nos negócios internacionais (Yeoh, 2004).

É, por consequência, com base em toda esta discussão que se formula a seguinte hipótese:

Hipótese 6: O conhecimento experiencial de internacionalização tem um efeito positivo sobre o desempenho internacional.

Diversificação internacional, conhecimento experiencial de internacionalização e desempenho internacional (efeito mediador)

Conforme se referiu em ponto anterior deste documento, uma importante corrente de investigação tem sido dedicada ao estudo da relação entre a internacionalização e a performance dela decorrente. Contudo, segundo Buckley *et al.* (1988), a performance internacional é o resultado do nível de competitividade, passado ou presente, alcançado pela empresa através das suas escolhas e iniciativas, o qual, por seu turno, nesse mesmo contexto, decorre da própria presença internacional da empresa. Essas escolhas e iniciativas produzem consequências em termos da realidade organizacional em que a empresa se vai transformando, seja ao nível da aprendizagem que a experiência proporciona, seja dos conhecimentos que adquire seja, ainda, dos recursos e capacidades que desenvolve, por outras palavras, influenciam a sua competitividade (Chang, 1995; Dunning e Lundan, 1998; Eriksson *et al.*, 2000a). Pelo que, para além da iniciativa geradora de potencial, neste caso as opções em termos de diversificação internacional da empresa, e da avaliação final dos frutos dessa iniciativa através da performance alcançada, deverá ser analisado o próprio processo interno de concretização da iniciativa que conduziu ao resultado obtido, uma vez que, *“it is, however, a critical aspect of research into the process of competitiveness, as it describes how managers*

turn potential into performance” (Buckley *et al.*, 1988, pág. 178 e 179). Desta forma, a investigação da relação entre a diversificação internacional e a performance poderá ganhar profundidade à luz do impacto que os mecanismos de reforço da competitividade têm enquanto elemento mediador daquela relação.

A entrada nos mercados internacionais permite à empresa adquirir conhecimento através do qual esta desenvolve novas capacidades para o desempenho de atividades de criação de valor (Ghoshal, 1987; Barkema e Vermeulen, 1998; Zahra *et al.*, 2000). Por outro lado, Hsu e Pereira (2008) argumentam que as empresas empenhadas na aprendizagem através da sua intervenção internacional se esforçam continuamente para, por essa via, criarem vantagem competitiva nos mercados internacionais e, dessa forma, melhorarem a sua performance.

Segundo Cavusgil (1980), para as teorias comportamentalistas da internacionalização nas quais, por exemplo, o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977 e 90) se enquadra, a internacionalização é um processo gradual pelo qual a empresa vai acumulando conhecimento ao longo do tempo, daí resultando, por seu turno, uma importante influência sobre o ritmo e orientação de futuras iniciativas internacionais (Hsu e Pereira, 2008). Por seu turno, a teoria baseada no conhecimento considera que os resultados alcançados pela firma são consequência da posse de diferentes bases de conhecimento e da sua maior ou menor aptidão para a criação, transferência e utilização desse conhecimento (Kogut e Zander, 1993; Grant, 1996b) . Por consequência, a aprendizagem organizacional resultante da atividade internacional constitui um mecanismo que, facilitando e potenciando a combinação de novos conhecimentos com os já existentes na empresa, pode contribuir para um desempenho superior (Ghoshal, 1987).

Com efeito, as estratégias de diversificação internacional, seja priorizando a dimensão da intensidade (ou profundidade), seja com superior enfoque no âmbito, conduzem normalmente à necessidade de lidar com a diversidade em termos de países, mercados e segmentos de mercado, situação da qual pode resultar uma importante aprendizagem organizacional e a acumulação de conhecimento. Por outro lado, essa aprendizagem decorrente do confronto com toda essa diversidade, permitindo, por exemplo, a exploração de economias de gama ou de escala decorrentes da superior presença internacional (Ayal e Zif, 1979; Zahra *et al.*, 2000; Saarenketo *et al.*, 2008), pode constituir-se como uma importante base para o reforço e sustentação da vantagem competitiva e, conseqüentemente, da própria performance.

Em consequência, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipóteses 7a, 7b, 7c: O efeito da diversificação internacional, em termos de (7a) intensidade, (7b) âmbito multinacional e (7c) âmbito multirregional, sobre o desempenho internacional é mediado pelo conhecimento geral de internacionalização.

Na Tabela 1 apresentam-se as hipóteses a investigar, a designação abreviada usada neste estudo, bem como o impacto esperado.

TABELA 1 – HIPÓTESES A INVESTIGAR

Hipóteses	Designação	Impacto esperado
Orientação Empreendedora → Diversificação Internacional (Intensidade)	H1a	(+)
Orientação Empreendedora → Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.)	H1b	(+)
Orientação Empreendedora → Diversificação Internacional (Âmbito Multirreg.)	H1c	(+)
Capacidades Dinâmicas (nº de reconfig.) → Diversificação Internacional (Int.)	H2a	(+)
Cap. Dinâm. (nº de reconfig.) → Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.)	H2b	(+)
Cap. Dinâm. (nº de reconfig.) → Diversificação Internacional (Amb. Multirreg.)	H2c	(+)
Cap. Dinâm. (sucesso obtido nas reconfig.) → Divers. Internac. (Int.)	H2d	(+)
Cap. Dinâm. (sucesso obtido nas reconfig.) → Divers. Internac. (Amb. Multinac.)	H2e	(+)
Cap. Dinâm. (sucesso obtido nas reconfig.) → Divers. Internac. (Amb. Multirreg.)	H2f	(+)
Incerteza Ambiental Percecionada (tecnológica) → Divers. Internac. (Int.)	H3a	(+)
Incerteza Ambiental Percecionada (tecnológica) → Divers. Internac. (Amb. Multinac.)	H3b	(+)
Incerteza Ambiental Percecionada (tecnológica) → Divers. Internac. (Amb. Multirreg.)	H3c	(+)
Incerteza Ambiental Percecionada (de mercado) → Divers. Internac. (Intensidade)	H3d	(+)
Incerteza Ambiental Percecionada (de mercado) → Divers. Internac. (Amb. Multinac.)	H3e	(+)
Incerteza Ambiental Percecionada (de mercado) → Divers. Internac. (Amb. Multirreg.)	H3f	(+)
Diversificação Internacional (Intensidade) → Desempenho internacional	H4a	(+)
Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.) → Desempenho internacional	H4b	(+)
Diversificação Internacional (Âmbito Multirreg.) → Desempenho internacional	H4c	(+)
Divers. Intern. (Intensidade) → Conhecimento Experiencial de Internacional	H5a	(+)
Divers. Intern. (Âmbito Multinac.) → Conhecimento Experiencial de Internacional	H5b	(+)
Divers. Intern. (Âmbito Multirreg.) → Conhecimento Experiencial de Internacional	H5c	(+)
Conhecimento Experiencial de Internacional. → Desempenho Internacional	H6	(+)
Divers. Intern. (Int.) → Conhec. Exper. de Intern. → Desempenho Internacional	H7a	Exist efeito mediador
Divers. Intern. (Âmb. Multinac.) → Conhec. Exper. de Intern. → Desemp. Internacional	H7b	Exist efeito mediador
Divers. Intern. (Âmbito Multirreg.) → Conhec. Exper. de Internac. → Desemp. Internac.	H7c	Exist efeito mediador

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são apresentadas as opções e etapas metodológicas adotadas neste trabalho de investigação. Concretamente, depois de um primeiro ponto referente ao contexto em que o estudo tem lugar, são seguidamente referidos os procedimentos de amostragem e de recolha de dados, procedendo-se no último ponto deste capítulo à definição e operacionalização das variáveis usadas no estudo.

4.1. CONTEXTO DO ESTUDO

O contexto de realização do presente estudo foi o das Indústrias Transformadoras portuguesas. Estas indústrias, correspondentes à secção “C” da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Rev. 3 (2007), incluem 24 divisões relativas a outros tantos subsectores representativos de uma grande diversidade de atividades industriais. Com o enfoque neste universo, visou-se, não só, a recolha de uma amostra final de maior dimensão, mas também uma mais ampla variância observada de que poderia resultar uma maior possibilidade de generalização de resultados (Morgan *et al.*, 2004; Lisboa *et al.*, 2013). A recolha de dados processou-se através de um questionário *on-line* aplicado a um conjunto de empresas daquele agregado de indústrias, para o que se partiu de uma listagem de empresas, com intervenção internacional, oriunda da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e teve lugar entre Maio e Julho de 2014.

4.1.1. As empresas portuguesas e os negócios internacionais

Pela reduzida dimensão do seu mercado interno, o crescimento económico português depende fundamentalmente do potencial de negócios internacionais das suas empresas, as quais, devido àquela realidade, se sentem impelidas a procurar além-fronteiras o destino para os seus produtos e serviços (Afonso e Aguiar, 2004).

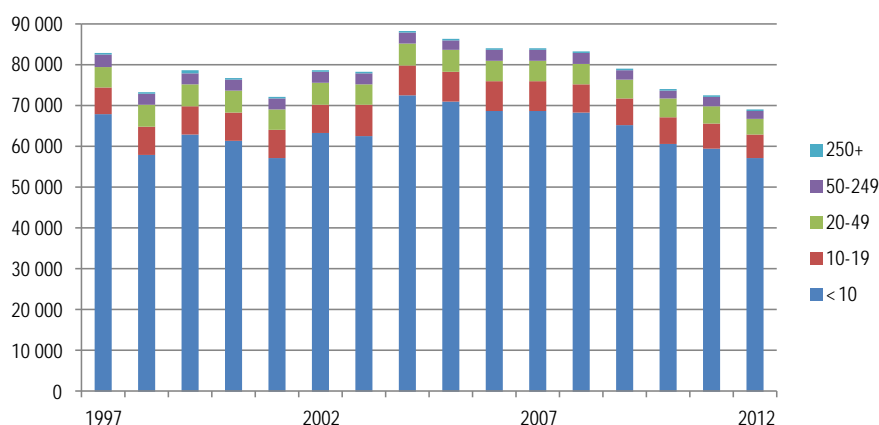
Segundo dados do INE - Instituto Nacional de Estatística (2014) que constam de um estudo sobre a globalização da economia, em 2012 existiam em Portugal 19.532 empresas exportadoras, o que significa um aumento de mais de 3.000 unidades face a 2010, sendo que esse incremento em número de empresas exportadoras se verificou fundamentalmente ao nível das microempresas, as quais contribuíram em termos absolutos com 2.147 novas sociedades para aquele aumento global. Mesmo assim, em 2013, o número de unidades empresariais com fluxos (de bens ou serviços) para o estrangeiro, representava apenas cerca de 5,5% do número total de empresas registadas em Portugal, apesar da tendência crescente em termos de peso que as internacionalizadas representam, situação que fica também a dever-se ao facto das empresas com atividade meramente doméstica terem vindo a diminuir. Em termos de volume de negócios médio por empresa, as empresas exportadoras, no referido período de 2008 a 2013, passaram de 5,2 para 5,3 milhões de euros, alcançando as empresas não internacionalizadas um decréscimo daquele valor médio de 729 para 718 milhares de euros. Contudo, esta substancial diferença em termos de volume de negócios médio entre empresas exportadoras e empresas com intervenção exclusivamente doméstica, fica também a dever-se ao facto de que as primeiras são, em média, de muito maior dimensão face às segundas. Em termos de contributo para o PIB nacional, as exportações das empresas portuguesas atingiram os 40,8% no ano de 2013, verificando-se um aumento 3,8% deste indicador no período de 2008 a 2013. Por outro lado, também o peso do investimento direto no estrangeiro por parte das empresas portuguesas no PIB se tem vindo a reforçar, tendo alcançado os 34,9% em 2012, o que significa uma aumento de 2,3 pontos percentuais face ao ano anterior.

Ainda segundo o referido estudo do INE, em 2012 o peso das exportações de bens e serviços portugueses no total da União Europeia atingiu 1,1%, cifra correspondente à 18ª posição naquele contexto, o qual se encontra liderado por países como a Alemanha, Reino Unido e França com valores percentuais aproximados de, respetivamente, 24%, 11% e 9% do total. Já em termos de principais destinos das exportações portuguesas, concretamente, Alemanha, Angola, Espanha, França e Reino Unido, no já referido período de 2008 a 2013, apesar de se manterem como mercados mais significativos, verificou-se um decréscimo do seu peso percentual no total das exportações, tendo no seu conjunto passado de 63,8% para 58,9%, situação reveladora de uma tendência para uma maior diversificação de mercados por parte das empresas portuguesas.

4.1.2. Breve caracterização das indústrias transformadoras em Portugal

A caracterização sumária que se segue, da Indústria Transformadora em Portugal, tem por base dados recolhidos referentes aos ramos de atividade correspondentes às 24 divisões, da secção C, constantes do documento, acima referido, editado pelo Instituto Nacional de Estatística, I.P. e incide, fundamentalmente, sobre o período compreendido entre 1997 e 2012, sendo este o último ano para o qual se dispõe da generalidade dos dados estatísticos relevantes.

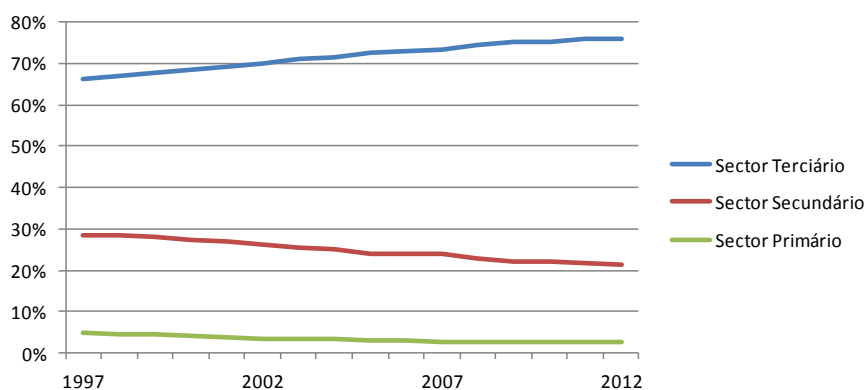
GRÁFICO 1 - EMPRESAS DAS IND. TRANSF. POR ESCALÃO DE PESSOAL AO SERVIÇO (EMPRESA)



Fonte de dados: PORDATA (2015)

Em linha com o tecido empresarial português, na sua generalidade, também o sector das indústrias transformadoras é tradicionalmente constituído por micro e pequenas empresas, não obstante a existência de algumas empresas de maior dimensão com incontestada importância no contexto económico nacional. Das cerca de 70.000 empresas da indústria transformadora existentes em Portugal, em 2012, as empresas com menos de 10 pessoas ao serviço representavam um pouco mais de 80% do total, sendo apenas de 0,4% o peso das empresas com 250 ou mais pessoas ao serviço, conforme se evidencia no Gráfico 1 (elementos no Anexo 1). Conforme o mesmo gráfico mostra, tem-se registado um decréscimo do número de empresas na indústria transformadora, especialmente nos escalões de empresas com “menos de 10” e “10 a 19” pessoas ao serviço, mantendo-se praticamente sem alteração os restantes escalões. Este facto, aliado ao crescente peso relativo do valor acrescentado no sector terciário (comércio e serviços), conforme se pode verificar pela análise do Gráfico 2 (elementos no Anexo 1), traduz uma tendência de desindustrialização do país que afeta, sobretudo, os escalões de empresas com menos pessoas ao serviço, portanto com menores custos de saída.

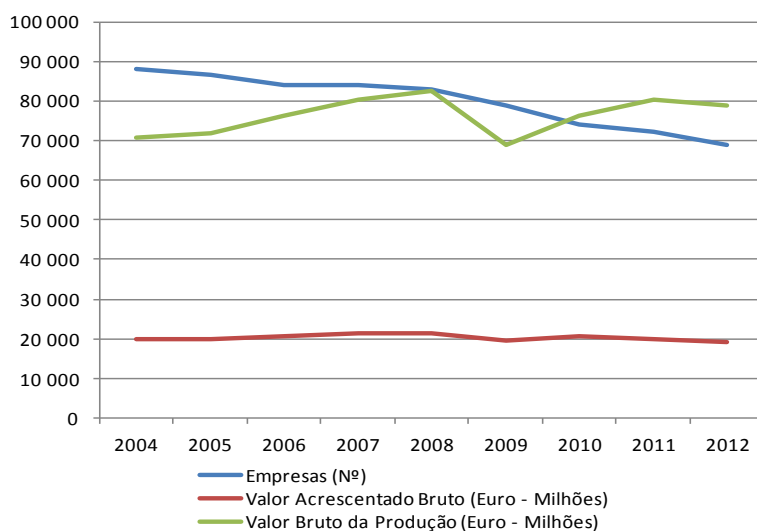
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO VALOR ACRESC. BRUTO POR SECTOR DE ATIVIDADE (1997-2012)



Fonte de dados: PORDATA (2015)

Contudo, não sendo Portugal uma economia industrializada (representando o comércio e serviços 76% do valor acrescentado bruto), a indústria transformadora representa, ainda assim, uma parcela não despreciable na economia nacional. Em 2012, a indústria transformadora detinha um peso relativo de 13% no valor acrescentado bruto, 25,5% no valor bruto da produção e 15,9% no emprego equivalente a tempo completo² (ver Tabela 2).

GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA



Fonte de dados: PORDATA (2015)

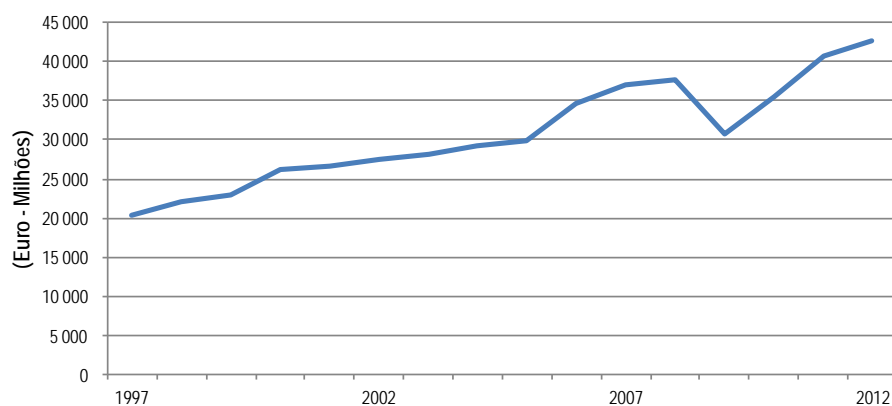
Apesar de algum decréscimo do número de empresas verificado na indústria transformadora nacional, particularmente, quer o valor acrescentado bruto, quer o valor bruto da produção

² O emprego equivalente a tempo completo corresponde aos empregos que existiriam se todos os empregados trabalhassem a tempo completo, sendo definido como o total de horas trabalhadas dividido pela média anual de horas trabalhadas em postos de trabalho a tempo completo no território económico (União Europeia, 2013).

das empresas deste sector de atividade têm-se mantido praticamente constantes, sendo que este último indicador registou, até, uma tendência de crescimento, conforme se pode verificar no Gráfico 3 (elementos no Anexo 1).

Não se dispondo de dados relativos a outras formas de negócios internacionais (em particular, investimento direto no estrangeiro), e representando a modalidade por exportação um peso muito superior a qualquer outra, apresentam-se seguidamente alguns elementos sobre este tipo de transações com o exterior no âmbito do sector em causa.

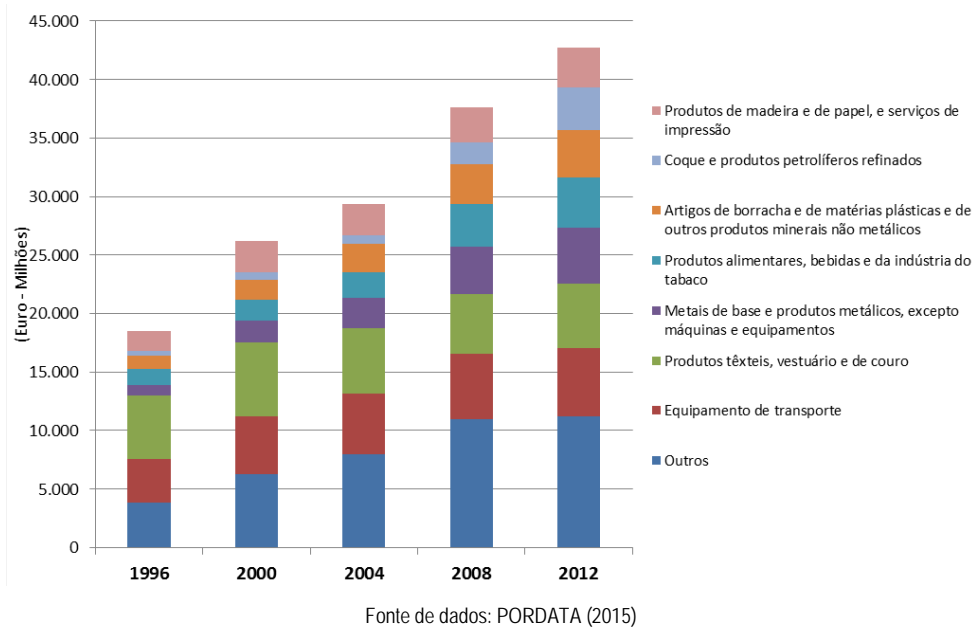
GRÁFICO 4 - EXPORTAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA



Fonte de dados: PORDATA (2015)

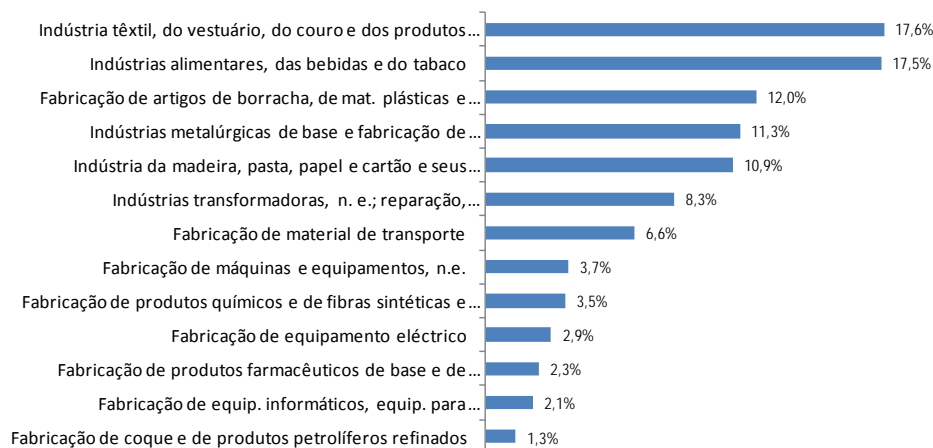
Assim, verifica-se que as exportações de bens e serviços da indústria transformadora, em valor, têm mantido um crescimento constante (com exceção do ano de 2009), tendo mais do que duplicado o seu valor no período analisado (1997 a 2012), conforme se pode verificar no Gráfico 4 (elementos no Anexo 1). Ainda no âmbito das exportações da indústria transformadora, no Gráfico 5 (elementos no Anexo 1) apresenta-se a evolução das exportações dessa indústria por subsectores.

GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA POR SUBSETORES



A análise por ramo de atividade da indústria transformadora nacional, conforme o Gráfico 6 (elementos no Anexo 1), permite destacar a importância da “indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro” e das “indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco” com um peso de, respetivamente, 17,6% e 17,5% no total do valor acrescentado bruto da indústria transformadora. Estes ramos de atividade são seguidos pela “fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos”, com 12%, pelas “indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos”, com 11,3% e pela “indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão”, com 10,9%.

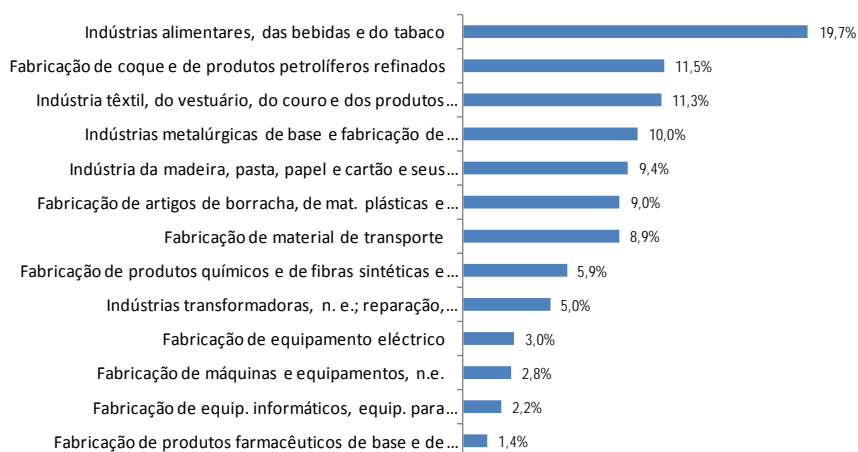
GRÁFICO 6 - VALOR ACRESC. BRUTO POR RAMOS DE ATIVIDADE DA IND. TRANSF. – 2012



Fonte de dados: PORDATA (2015)

Verifica-se que os primeiros cinco ramos de atividade, em que se encontram os mais emblemáticos produtos da indústria portuguesa (vinho, têxteis e vestuário, calçado, papel e produtos derivados da cortiça) e cujo valor acrescentado no total da indústria transformadora representa 69,3%, tem um significado de, apenas, 6,6% no total do valor acrescentado bruto nacional.

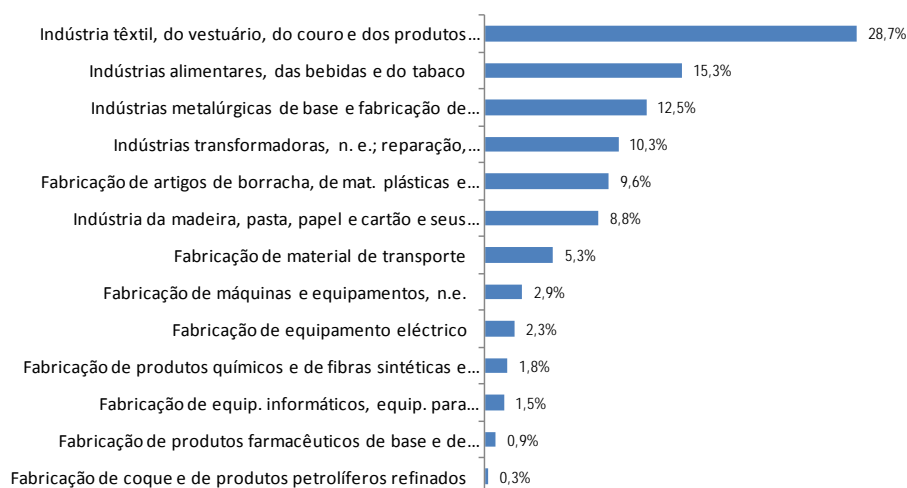
GRÁFICO 7 - VALOR BRUTO DA PROD. POR RAMOS DE ATIVIDADE DA IND. TRANSF. - 2012



Fonte de dados: PORDATA (2015)

Relativamente ao valor bruto da produção, destacam-se as “indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco”, com 19,7% do total da indústria transformadora, seguindo-se a “fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados”, com 11,5% e a “indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro”, com 11,3%, conforme Gráfico 7 (elementos no Anexo 1).

GRÁFICO 8 - EMPREGO EQUIV. A TEMPO COMP. POR RAMOS DE ATIVIDADE DA IND. TRANSF. - 2012



Fonte de dados: PORDATA (2015)

No que respeita ao emprego, destaca-se, com grande distanciamento dos restantes ramos, com 28,7% do total da indústria transformadora, a “indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro”, uma atividade tradicionalmente mão-de-obra intensiva. Seguem-se as “indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco”, com 15,3%, e as “indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos”, com 12,5%, conforme gráfico 8 (elementos no Anexo 1).

Na Tabela 2 é apresentado o peso relativo de cada um dos ramos de atividade e do total da indústria transformadora, quanto ao respetivo valor acrescentado bruto, valor bruto da produção e emprego equivalente a tempo completo, relativamente ao total da economia portuguesa e reportado ao ano de 2012.

Pode concluir-se que, relativamente ao total da economia nacional, não existe nenhuma atividade da indústria transformadora que apresente um peso relativo que corresponda a uma concentração de atividade, sendo que as duas atividades mais relevantes em termos de valor acrescentado bruto (a “indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro” e as “indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco”), em 2012 não representaram, no seu conjunto, mais do que 4,6% do total do valor acrescentado bruto nacional, 7,9% do valor bruto da produção e 7% do emprego.

TABELA 2 - PESO RELATIVO DAS INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS NO TOTAL NACIONAL - 2012

Ramo de atividade	Valor acrescentado bruto	Valor bruto da produção	Emprego Equivalente a tempo completo
Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro	2,3%	5,0%	2,4%
Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	2,3%	2,9%	4,6%
Fabricação de artigos de borracha, de mat. plásticas e de out. prod. minerais não metálicos	1,4%	2,4%	1,4%
Indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, excepto máq. e equip.	0,2%	2,9%	0,0%
Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão	0,5%	1,5%	0,3%
Indústrias transformadoras, n. e.; reparação, manutenção e instalação de máq. e equip.	0,3%	0,4%	0,1%
Fabricação de material de transporte	1,6%	2,3%	1,5%
Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.	1,5%	2,5%	2,0%
Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas e artificiais	0,3%	0,6%	0,2%
Fabricação de equipamento eléctrico	0,4%	0,8%	0,4%
Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	0,5%	0,7%	0,5%
Fabricação de equip. informáticos, equip. para comunicação, produtos electrónicos e ópticos	0,9%	2,3%	0,8%
Fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados	1,1%	1,3%	1,6%
Total das Indústrias Transformadoras	13,0%	25,5%	15,9%

Fonte de dados: PORDATA (2015)

4.2. PROCESSO DE AMOSTRAGEM E RECOLHA DE DADOS

4.2.1. Amostra e processo de amostragem

Seguindo o procedimento usado em anteriores estudos empíricos focados em temáticas similares, como, por exemplo, Hitt *et al.* (1997), Delios e Beamish (1999a) ou Lu e Beamish (2004), a presente investigação focou-se exclusivamente num setor industrial, em concreto, as indústrias transformadoras. Desta forma, evitando-se a inclusão na amostra de empresas com atividade centrada no setor dos serviços, evita-se a grande dissemelhança entre aqueles dois tipos de realidades, nomeadamente no que se refere a padrões de desempenho, desafios estratégicos com que se confrontam e, em particular, no que diz respeito aos respetivos comportamentos de expansão internacional (Morgan *et al.*, 2004; Malhotra e Hinings, 2010). Por outro lado, de forma a incrementar a variância observada, conforme se refere em detalhe posteriormente, foram selecionadas empresas de diversas indústrias integrantes do referido sector das indústrias transformadoras (Morgan *et al.*, 2004).

Do projeto inicial associado à realização deste estudo constava o objetivo de se proceder à investigação dos negócios internacionais das PME's portuguesas focando exclusivamente a modalidade de investimento direto no estrangeiro. Todavia, segundo informação recolhida junto do INE, não se encontravam disponíveis em Portugal bases de dados relativas a empresas com outras modalidades de envolvimento internacional que não a exportação.

Ainda segundo aquela fonte, só o Banco de Portugal possui registos sobre quais as empresas portuguesas com envolvimento internacional através daquela modalidade. O contacto direto com esta instituição permitiu, porém, apurar que o acesso a esses dados não era possível, sendo que, tendo em vista a sua facultação futura para a realização de trabalhos de natureza técnica e científica, se encontrava em curso, à data (Fevereiro de 2013), um processo de anonimização dos dados relativos ao investimento direto no estrangeiro das empresas portuguesas, e que só a partir da conclusão dessa operação seria possível o acesso a esses dados por parte de técnicos e investigadores credenciados. Novo contacto realizado alguns meses mais tarde permitiria constatar pela não existência de qualquer evolução positiva face àquela situação. Por isso, a seleção da amostra baseou-se exclusivamente numa base de dados de empresas exportadoras da AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Contudo, conforme informação obtida através de contacto com técnicos daquela agência, existia já o conhecimento de que várias empresas constantes da base de dados se encontravam envolvidas em operações internacionais assumindo formas diversas para além da exportação, em particular, através de investimento direto no exterior. Sendo que, portanto, a designação de “empresas exportadoras”, constituía apenas uma designação genérica, até pelo facto de que essa modalidade ser de longe a principal forma de envolvimento internacional das PMEs portuguesas.

Não pretendendo, neste estudo, deixar de fora qualquer modalidade de negócio internacional que implique fluxo de produtos, serviços, tecnologia (ou outro tipo de conhecimento) de Portugal para o exterior (até porque em muitos casos elas coexistem), estabeleceram-se como limites do conceito, com base em Cavusgil *et al.* (2012) e Freire (2000), as atividades internacionais que assumissem as modalidades de exportação, licenciamento de tecnologias ou marcas, participação em projetos internacionais limitados no tempo (sem participação no capital de empresas no exterior) e o investimento direto no estrangeiro. Assim, não foram neste estudo considerados os investimentos internacionais financeiros em carteiras de títulos nem a atividade importadora.

Como perfil básico em termos de dimensão das empresas para a constituição da amostra, adotou-se a definição de PME estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro (que incorpora na legislação portuguesa a recomendação 2003/361 da Comissão Europeia) e, dessa forma, estabeleceram-se como requisitos o número mínimo de 10 trabalhadores e um volume de negócios máximo de 250 milhões de euros. Além disso, em linha com Beleska-Spasova e Glaister (2010) definiram-se ainda como condições, para além,

naturalmente, do envolvimento em negócios internacionais no momento, que esse envolvimento deveria verificar-se, em termos de período temporal anterior mínimo, pelo menos há cinco anos, sem, contudo se definir um valor mínimo para o peso percentual das vendas anuais no exterior face ao volume total de negócios. O período mínimo de envolvimento em negócios internacionais de cinco anos foi considerado suficiente para avaliar o impacto da diversificação internacional no desempenho (Beleska-Spasova e Glaister, 2010; Beleska-Spasova *et al.*, 2012).

Recolha de dados

Da referida base de dados da AICEP constavam 5502 empresas. Retiradas as empresas de outros sectores que não as indústrias transformadoras, procedeu-se à pesquisa do número de recursos humanos ao serviço nas restantes. Para todo este processo, contou-se com várias fontes como a base de dados SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), dados fornecidos pela empresa INFORMA D&B, pesquisas na internet, alguns contactos telefónicos diretos e ainda com os dados constantes do documento intitulado “PME Líder 2013”, publicado como anexo ao Diário Económico em Abril de 2013. Após o ajuste da base de dados original aos requisitos estabelecidos e depois de retiradas as empresas envolvidas no processo de pré-teste do questionário, ficaram, então, a constar 2895 empresas. Desta forma, ficou, assim definido o quadro de amostragem usado nesta investigação.

Através do envio de *e-mail* contendo os detalhes fundamentais do estudo e um *link* de acesso ao questionário, foram todas aquelas empresas convidadas a participar na investigação. O recurso a este procedimento ficou a dever-se à enorme dificuldade em contactar diretamente, caso a caso, cada uma daquelas empresas (Sousa *et al.*, 2008; Vicente *et al.*, 2015). Como forma de incentivo à participação, do texto do convite da mensagem inicial constava a informação de que um relatório final, contendo os principais elementos do estudo, seria enviado a todos os respondentes que manifestassem o desejo de o receber. Em resultado do referido contacto inicial, 315 mensagens vieram devolvidas pelo respetivo servidor, 21 empresas declararam que não se encontravam já em atividade e em 98 casos houve a manifestação da não disponibilidade para a participação. Como forma de comunicarem a sua inatividade ou a não recetividade ao convite, as empresas usaram não só o *e-mail*, mas também o contacto telefónico direto, uma vez que este constava também da mensagem de convite enviada. Na sequência do convite inicial, e sempre com intervalos de duas semanas,

três lembretes foram automaticamente endereçados a todas as empresas que, até esse momento, não tinham ainda respondido ao questionário.

Como resultado final do processo de recolha de dados, obtiveram-se 390 questionários válidos, o que corresponde a uma taxa efetiva de respostas obtidas superior a 16%, taxa esta que, atendendo a que os níveis percentuais médios de resposta em questionários dirigidos aos gestores de topo se encontra, normalmente, entre os 15 e os 20% (Menon *et al.*, 1996), pode ser considerada uma taxa satisfatória.

Devido ao método de recolha de dados usado, não se verificou a existência de dados em falta (*missing values*), uma vez que o avanço no preenchimento do questionário só poderia ocorrer depois das questões anteriores se encontrarem completamente respondidas. No final do período de recolha de dados, procedeu-se à sua exportação para uma base dados, não sendo incluídos no estudo os questionários que à data limite estabelecida não se encontravam completamente preenchidos.

4.2.2. Caracterização da amostra usada no estudo

Tal como foi já referido anteriormente, a amostra usada neste estudo é constituída por um conjunto de empresas com atividade em diversos subsectores das indústrias transformadoras portuguesas. Conforme poderá ser verificado confrontando os dados da Tabela 3 com os elementos registados no gráfico 5, a distribuição das empresas da amostra por subsectores segue muito proximamente a distribuição verificada, ao nível nacional, em termos de contribuição desses mesmos subsectores para as exportações das indústrias transformadoras. Assim, na amostra, os subsectores mais representados são, por esta ordem, os da “indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro” (16,9%), da “fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos” (16,4%), das “indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco” (15,9%), das “indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos” (15,1%) e da “indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão” (8,7%), enquanto que, em termos nacionais, no que se refere a contribuições para as exportações dentro das indústrias transformadoras, os pesos percentuais daqueles subsectores são, respetivamente, 17,6%, 12%, 17,5%, 11,3% e 10,9%. Verifica-se, portanto, apenas uma permuta de posições entre o subsector da “fabricação de artigos de borracha...” e o das “indústrias alimentares...”, sendo que, concretamente, na amostra o primeiro destes subsectores ocupa

a segunda posição em termos de número de empresas presentes, e nas exportações nacionais essa posição é pertença do segundo e vice-versa.

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA POR SUSETORES DAS IND. TRANSFOR.

Indústrias presentes na amostra	Frequência	%
Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro	66	16,9
Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	64	16,4
Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	62	15,9
Indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	59	15,1
Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão	34	8,7
Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.	25	6,4
Fabricação de mobiliário e de colchões	21	5,4
Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas e artificiais	13	3,3
Fabricação de equipamento eléctrico	11	2,8
Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicação, produtos electrónicos e ópticos	10	2,6
Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis	8	2,1
Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	6	1,5
Outras indústrias transformadoras	6	1,5
Fabricação de outro material de transporte	5	1,4
Total:	390	100

Já no que diz respeito às modalidades de intervenção internacional adotadas pelas empresas da amostra (ver Tabela 4), constata-se, como aliás seria esperar, que a modalidade mais praticada é incomparavelmente a da exportação, seguida, com enorme diferença em termos de importância, pelo investimento direto no estrangeiro. Além disso, se se adicionar o número de empresas que adotam a modalidade de exportação, seja em exclusividade seja conjuntamente com outras quaisquer modalidades, o número total de casos na amostra é de 369 (ou seja, 94,6%), sendo que realizando esta mesma operação para a segunda modalidade

mais adotada – o investimento direto no estrangeiro – se regista apenas um conjunto de 51 casos (13,1%).

TABELA 4 – MODALIDADES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Modalidades adotadas	Frequência	%
Exportação (exclusivamente)	292	74,9
Invest. direto no estrangeiro (IDE) (exclusiv.)	6	1,5
Projetos internacionais (exclusivamente)	9	2,3
Licenciamento (de tecno. ou marcas) (exclusiv.)	1	0,3
Exportação e invest. direto no estrang.	28	7,2
Projetos e IDE	3	0,8
Exportação e projetos	25	6,4
Exportação e licenciamento	10	2,6
Exportação, projetos e IDE	6	1,5
Exportação, licenciamento e IDE	4	1,0
Licenciamento e projetos	1	0,3
IDE, licenciamento e projetos	1	0,3
Exportação, licenciamento e projetos	1	0,3
Exportação, licenciamento, projetos e IDE	3	0,8
TOTAL:	390	100

4.2.3. Caracterização dos respondentes

De acordo com a Tabela 5, a grande maioria dos respondentes ocupa o cargo de sócio-gerente (34,1%), administrador (16,9%), diretor-comercial (14,1%) ou de diretor de negócios internacionais (10,5%), o que significa que possuíam, muito provavelmente, o nível de conhecimentos necessários para se pronunciarem sobre os negócios internacionais das suas empresas, nos termos em que o questionário requeria. Além disso, a análise dos dados permitiu ainda concluir que a média de anos na empresa (em que se encontravam no momento) é de um pouco mais de 14, sendo de 11 o número médio de anos ao serviço no cargo atual.

TABELA 5 – CARGO OCUPADO PELO RESPONDENTE

Cargo	Frequência	%
Sócio-gerente	133	34,1
Administrador	66	16,9
Diretor comercial	55	14,1
Diretor de negócios internacionais	41	10,5
Diretor-geral	37	9,5
Diretor financeiro	32	8,2
Diretor da produção	9	2,3
Outro (dir. proj., contr. gest., TOC, etc.)	17	4,4
Total:	390	100

Em complemento aos elementos anteriores, quando instados a autoavaliarem-se em termos de grau de experiência em negócios internacionais ou, por outras palavras, relativamente ao seu nível de aptidão para responderem às questões do inquérito, os respondentes, numa escala de cinco graus (de 1 – nulo a 5 – substancial), atribuíram-se um grau médio de experiência algo superior a 3,9 (com um desvio-padrão de 0,77). Uma vez mais, estes valores globais parecem demonstrar que os responsáveis pelas respostas ao questionário possuíam conhecimentos significativos sobre as operações internacionais das suas empresas e, assim sendo, se encontravam em boa posição para se pronunciarem sobre os elementos requeridos no conteúdo das diversas questões com que foram confrontados no preenchimento.

TABELA 6 – ELEMENTOS GERAIS DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Fator de caracterização	Média	Desv. Padrão	Máximo	Mínimo
Volume negócios (média três anos anteriores)	5,8 M€	8,8 M€	50,3 M€	0,3 M€
Dimensão (nº de trabalhadores)	47	49	249	10
Anos de atividade	29	21	182	5
Exper. internacional (anos de ativid. intern.)	17	12	130	5

Na Tabela 6 encontram-se ainda outros elementos de caracterização da amostra ao nível da dimensão (em termos volume de negócios e humana), anos de atividade e experiência internacional.

4.2.4. Unidade de análise

Tal como em muitos estudos anteriores focando temáticas mais ou menos similares (por exemplo, Hitt *et al.*, 1997; Zahra *et al.*, 2000; Lu e Beamish, 2006; Fletcher e Harris, 2012), nesta investigação adotou-se a empresa como unidade análise. Além disso, o uso deste nível de análise encontra-se em linha com os objetivos gerais do próprio estudo, no qual se procede à investigação das estratégias de diversificação internacional da empresa. Logo, visando decisões típicas de gestão estratégica, marcadamente com implicações para a empresa como um todo, uma vez que, tal como se refere em Grant (2008), a estratégia empresarial é um tema unificador que confere coerência e direção às ações e decisões da empresa.

4.2.5. Processo de desenvolvimento do questionário

Como instrumento de recolha de dados foi usado um questionário. No desenvolvimento deste instrumento, adotou-se um procedimento de etapas sucessivas, iniciando-se com um processo de revisão de literatura como base de construção da versão inicial (em inglês, dada as fontes de proveniência dos elementos usados serem todos naquela língua), e culminando com a definição da versão final, em português, usada no estudo.

A pesquisa na fase de revisão de literatura permitiu a identificação de formas de operacionalização das variáveis a investigar, dimensões nelas consideradas, bem como os indicadores (ou variáveis observáveis) usados para a sua medição. A versão inicial do questionário foi, portanto, construída a partir do processo de revisão de literatura, procedendo-se, então, quando necessário, à adaptação dos constructos à realidade do estudo a levar a efeito. Por exemplo, para além do processo de tradução a que foram submetidas posteriormente, o qual merecerá destaque especial seguidamente, algumas escalas usadas nas fontes originais em pesquisas no quadro de indústrias específicas ou outras particularidades, foram ajustadas à sua utilização no contexto do presente estudo (Churchill, 1979; Straub *et al.*, 2004).

Partindo das conclusões desta pesquisa, foi, portanto, elaborada a versão preliminar do questionário, a qual, atendendo ao facto de se destinar a uma utilização exclusivamente no contexto de uma população de empresas portuguesas, foi submetida a um processo de *back translation*. Este método consiste numa etapa de tradução do original, seguida de retroversão desta tradução, estabelecendo-se, no final, uma comparação direta da versão assim obtida com o original, para daí se analisar a qualidade da tradução e corrigir os erros encontrados.

Devido às vantagens que encerra, esta técnica de tradução tem vindo, desde há muito, a ter larga aplicação em vários domínios da investigação científica (e outros), em situações em que a diversidade de contextos culturais, em particular na sua dimensão linguística, assim o exija (Brislin, 1970; Harkness *et al.*, 2010).

O questionário foi, posteriormente, submetido à apreciação de três académicos com trabalho desenvolvido na área científica de negócios internacionais, a quem foi solicitado comentário sobre aspetos como a clareza e facilidade de interpretação das questões, adequabilidade das escalas e extensão do documento, adotando-se, assim, um procedimento frequente neste domínio de investigação (ver, por exemplo: Agarwal e Ramaswami, 1992; Spanos e Lioukas, 2001).

A partir do documento entretanto revisto com base nas observações do referido grupo de académicos, foram, seguidamente, realizadas 8 entrevistas, em formato semiestruturado, a empresários e gestores responsáveis pelos negócios internacionais das suas empresas, estas com intervenção internacional nos termos dos requisitos do próprio estudo. A finalidade deste conjunto de entrevistas foi o de submeter o questionário à apreciação de um conjunto de profissionais ligados à prática empresarial, com experiência em negócios internacionais, aspetos como a composição, clareza e formato de apresentação das questões e instruções de preenchimento, conteúdo das variáveis observáveis, para além da relevância da temática e da própria adequação do documento ao seu propósito. As entrevistas tiveram uma duração entre os 60 e 120 minutos, levando, portanto, em consideração as recomendações da literatura da especialidade (Gerson e Horowitz, 2003) sem, naturalmente, descuidar disponibilidades e opções dos entrevistados.

Apesar da sua maior “maleabilidade” face à entrevista estruturada, a aplicação desta técnica baseia-se também num guião pré definido, servindo de elemento norteador da recolha de informação e no qual se consignam os tópicos e temas a tratar. A existência deste guião permite, contudo, a exploração das questões de forma flexível de acordo com as características do entrevistado e do contexto emergente durante a própria entrevista, podendo até no seu decurso virem a ser exploradas questões não previamente estabelecidas (Lindlof e Taylor, 2010).

Este procedimento permitiu ainda testar a *face validity* e *content validity* dos constructos e medidas a usar. Segundo Trochin (2006), estas formas de validade não estatísticas constituem os dois momentos da (assim designada pelo autor) *translation validity* do

constructo, uma vez que em ambos os casos se procura avaliar o grau de exatidão com que a operacionalização adotada interpreta ou “traduz” esse constructo. A primeira referindo-se à avaliação, por parte de alguém com experiência nesse domínio, em face (do inglês; *on its face*) do próprio constructo, de se a sua operacionalização parece medir efetivamente o fenómeno, a segunda visando uma apreciação da relevância do seu conteúdo, ou seja, dos seus itens integrantes, para a variável latente em causa (Trochin, 2006).

Finalmente, após a revisão de alguns dos seus itens baseada nas conclusões das entrevistas aos empresários e gestores, o questionário foi então submetido a um pré-teste junto de um grupo de vinte e cinco empresas constantes da base de dados. Para o efeito, foram aleatoriamente selecionadas estas empresas, após o que se procedeu a contactos telefónicos para solicitar a participação nesta fase prévia do trabalho e, em caso de anuência, para se obter a indicação do nome e o contacto direto do respondente chave a quem endereçar a mensagem de *e-mail* com instruções e o link de acesso ao próprio questionário. Nesses contactos telefónicos, foram ainda fornecidos elementos detalhados sobre o estudo e os seus objetivos, para além de se informar, desde logo, que se contactaria, de novo, em fase posterior, para recolher as respetivas avaliações sobre o questionário em aspetos como clareza e sequenciamento das questões, compreensão das escalas usadas, pertinência das notas e ajudas apresentadas pelo próprio questionário como apoio ao preenchimento ou, ainda, sobre a extensão apresentada. Das vinte e cinco empresas contactadas nesta fase, duas informaram encontrarem-se em processo de insolvência, uma declarou já não se encontrar envolvida em negócios internacionais e três outras manifestaram indisponibilidade para participar no estudo. Procedeu-se, então, ao envio da mensagem contendo o *link* de acesso ao questionário às restantes dezanove empresas, registando-se, após uma semana estabelecida como prazo, a resposta completa ao questionário por parte de nove empresas e a existência de mais quatro casos em que se havia iniciado o preenchimento mas sem contudo ter sido concluído. Todas as dezanove empresas que haviam declarado disponibilidade para a participação nesta fase do estudo, portanto, quer as que haviam entretanto procedido ao preenchimento do questionário quer as restantes, foram de novo contactadas telefonicamente no sentido de se apurar o sentido das críticas e apreciações ao documento. Este procedimento foi adotado, uma vez que a plataforma informática usada, embora permitindo tomar conhecimento de quais as empresas que concluíram o questionário e, adicionalmente, da existência ou não, num determinado momento, de outras empresas com o preenchimento em curso, inviabiliza, por completo, a identificação destas últimas, pelo que, potencialmente,

qualquer empresa sem ter completado o questionário poderia encontrar-se nessa situação. Das observações obtidas, portanto, da parte de quem havia efetivamente completado o questionário ou de quem, tendo iniciado, não tinha concluído o seu preenchimento, registaram-se em particular algumas notas sobre a falta de clareza de alguns dos itens das questões, dificuldade de preenchimento em algumas questões com escalas apresentando referências de classificação apenas nos extremos, falta de informação de apoio sobre a utilização da função “continuar mais tarde”, para além de umas quantas sugestões sobre o formato em termos de funcionalidade de preenchimento de uma ou outra das questões. Aproveitaram-se ainda esses contactos para questionar os respondentes sobre a estrutura do documento, conteúdo associado às questões e ainda sobre a pertinência do seu uso no contexto do estudo. Quanto a estes aspetos, dois dos respondentes mostraram reticências face à natureza e conteúdo da secção relativa ao volume de negócios, uma vez que, em seu entender, persistiria sempre a dúvida nos respondentes sobre o efetivo anonimato da origem dos dados recolhidos, enquanto que outros dois sugeriram a alteração do sequenciamento de algumas das questões, alternando questões de mais fácil preenchimento com outras mais “exigentes”, aludindo que dessa forma se ganharia em “facilidade global de preenchimento” e, provavelmente, em taxa final de respostas. As restantes empresas que não tinham sequer acedido ao questionário declararam genericamente não ter tido, no prazo estabelecido, a necessária disponibilidade para o preenchimento. No final deste processo, todas as empresas envolvidas na fase de pré-teste do questionário foram, então, eliminadas da listagem a usar no processo de recolha de dados em larga escala.

Assim, após avaliar, à luz de critérios de pertinência, relevância e exequibilidade, as diversas observações, sugestões e propostas recolhidas neste processo, procedeu-se ao ajuste final do questionário, conferindo-lhe o formato com que viria a ser usado na etapa de recolha de dados deste estudo (Anexo 2).

4.2.6. Aplicação do questionário

Os dados para a realização do presente trabalho de investigação, conforme referências anteriores, foram recolhidos através de um questionário *on-line*. Para o efeito, o questionário entretanto desenvolvido nos moldes anteriormente referidos, foi então construído com base na aplicação informática de livre utilização (*free open source software*) “LimeSurvey”. Face ao número de empresas a envolver no estudo, o recurso ao questionário *on-line* foi

considerado o método mais adequado devido à maior brevidade proporcionada na execução de todo o processo e aos menores custos a suportar (Beleska-Spasova e Glaister, 2010).

Respondentes-chave

Atendendo ao tipo de informação a recolher, ao tipo de empresas participantes e ainda como forma de assegurar a fiabilidade da origem dos dados, quer no texto da mensagem de convite quer na página inicial do questionário ficou definido como respondente-chave o gestor de topo da empresa (administrador ou gerente, conforme o caso) ou o responsável pelas operações internacionais da empresa. O recurso a um respondente único, embora revelando também alguns inconvenientes, tais como a eventual interpretação marcadamente subjetiva dos acontecimentos ou a possível recordação imprecisa de eventos passado por parte do inquirido (Golden, 1992; Kumar *et al.*, 1993), apresenta, por outro lado, as vantagens da mitigação das potenciais fontes de erros aleatórios e sistemáticos (Huber e Power, 1985) e ainda do facto de se constituir como um procedimento adequado quando esse respondente, devido ao possível carácter de exclusividade da informação solicitada, é à partida considerado como fonte mais provável de informação rigorosa (Sousa *et al.*, 2008).

Enviesamentos por “não respostas”

Seguindo o procedimento sugerido por Armstrong e Overton (1977), foram realizados testes visando identificar diferenças significativas entre dois grupos de respondentes, os do primeiro momento, ou seja, aqueles que preencheram o questionário logo após o primeiro convite à participação no estudo (cerca de 70%), e os que apenas o fizeram após o segundo e terceiro *e-mails* de reforço de solicitação ao preenchimento. Concretamente, foram realizados testes T (ou seja, testes de comparação de médias de duas amostras) confrontando, no que concerne às variáveis relativas à dimensão em termos de recursos humanos ao serviço, experiência internacional e número de países com os quais a empresa possui negócios internacionais, as respostas das duas “vagas”, não se registando diferenças significativas – para um nível de significância de 0,05 – entre os respondentes mais rápidos e os mais tardios.

Prevenção e Avaliação do Common Method Bias

Atendendo ao facto de todos os dados recolhidos serem auto-reportados (do inglês: *self-reported*), recolhidos numa mesma ocasião, por intermédio de um mesmo instrumento, a partir de um mesmo respondente e, ainda, do estudo ser de natureza transversal, pode ocorrer o problema da variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003). Este problema, que se manifesta pela existência de covariância não atribuível às características intrínsecas dos próprios constructos em estudo, mas sim ao método usado na recolha de dados, pode provocar erros de medida sistemáticos e, portanto, enviesamentos na investigação das relações entre as variáveis.

Para além de um procedimento de avaliação (pós-recolha) da existência de tal fenómeno, Podsakoff *et al.* (2003) sugerem a adoção de algumas medidas, pré-recolha, como forma de prevenir ou, pelo menos, minimizar o problema. Seguindo estes autores, foram, portanto, tomadas as seguintes medidas de salvaguarda: foi amplamente assegurado o anonimato dos dados fornecidos em etapas várias do processo (mensagens enviadas, no próprio questionário, etc.), procurando, por esta via, incentivar o rigor e seriedade nas respostas; procurou-se sempre que os indicadores usados fossem apresentados de forma clara e precisa, tentando evitar que a formulação, por si, constituísse fonte de dúvidas ou más interpretações e, por essa via, de enviesamentos; os respondentes não tiveram conhecimento do modelo conceptual em investigação, tentando, assim, evitar que as respostas dadas refletissem as convicções, preconceitos ou outras formas de subjetividade face às relações a estudar entre as variáveis apresentadas.

Por outro lado, após a sua recolha todas as variáveis observáveis usadas no modelo foram submetidas ao *Harman's one-factor test* (Podsakoff *et al.*, 2003). Este teste, normalmente utilizado como procedimento estatístico para controlar o problema da variância do método comum (do inglês: *common method variance*), e que consiste num processo único de análise fatorial exploratória, permitiu identificar vários fatores, sendo o primeiro desses fatores representativo de apenas 15% da variância total, não se verificando, portanto, a existência de um fator único ou sequer de um conjunto de fatores no qual emergisse um em especial, a grande distância dos outros, explicando a quase totalidade da variância. Este facto aponta para a não existência de covariância espúria partilhada por variáveis devido ao uso de um método comum na recolha de dados, sugerindo, desta forma, que o enviesamento por *common method* não constitui um problema no presente estudo.

4.3. DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS - MEDIDAS

Neste ponto do trabalho são apresentadas as formas de operacionalização e de medida de todas as variáveis usadas: independentes, dependentes e de controle.

Sempre que as variáveis em causa, pela impossibilidade de observação direta, o permitiram, seguindo recomendações da literatura e como forma de reforçar a precisão de medição, foram usados constructos multi-item (Churchill, 1979; Bagozzi *et al.*, 1991; Hsu e Pereira, 2008). Além disso, como forma de ampliar a probabilidade de validação do estudo, recorreu-se, sempre que possível, ao uso de escalas de medição já existentes e testadas em estudos anteriores (Churchill, 1979; Straub *et al.*, 2004).

Orientação empreendedora

Os processos, práticas e modos de tomada de decisão que conduzem à concretização de uma nova iniciativa empresarial reportam-se à noção de orientação empreendedora (Lumpkin e Dess, 1996). A orientação empreendedora é um constructo multidimensional, integrando três dimensões: inovatividade, proatividade e capacidade para a assunção de riscos (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1988). Seguindo os passos de Atuahene-Gima e Ko (2001), que procederam a uma adaptação da escala usada por Covin e Slevin (1988), a orientação empreendedora foi medida através de uma escala do tipo diferencial semântico de cinco espaços, contendo seis itens (Anexo 3), dois referentes a cada uma das três dimensões do constructo. Apesar da sua multidimensionalidade, tal como é referido em estudos anteriores, todas as dimensões se encontram muito relacionados, pelo que a análise fatorial conduziu à extração de um único fator (ver Tabela 7).

Capacidades dinâmicas

Para Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas são processos deliberados de aprendizagem pelos quais a empresa continuamente gera e muda as suas rotinas operacionais. Elas são o resultado de desenvolvimentos organizacionais ao longo do tempo e podem ser analisadas como indicadores do grau de envolvimento da empresa em processos de renovação das suas rotinas e procedimentos, num determinado período de tempo (Atuahene-Gima, 2005). Assim, adotando o procedimento de Jantunen *et al.* (2005), foram usadas as capacidades de reconfiguração como forma de avaliação das capacidades

dinâmicas da empresa. Ainda com base naqueles autores, as capacidades de reconfiguração foram avaliadas em duas vertentes: o número de atividades de reconfiguração em que a empresa se havia envolvido nos três anos anteriores e, por outro lado, o nível de sucesso alcançado na implementação dessas atividades, segundo a percepção do informante. Tal como se regista no Anexo 3, a lista de atividades de reconfiguração considerada incluía sete itens reportando-se a aspetos como, por exemplo, a implementação de novos (ou substancialmente alterados) processos de gestão, de nova (ou substancialmente alterada) estratégia de marketing, da renovação substancial dos processos de produção, etc. Para cada um dos itens, os respondentes tinham de se pronunciar sobre se sim ou não aquela atividade de reconfiguração tinha sido realizada e, em caso, afirmativo qual o nível de sucesso que, em seu entender, tinha sido alcançado com a implementação dessa reconfiguração. A primeira dimensão, ou seja, a quantidade de reconfigurações foi medida pelo número de itens em que o respondente preencheu com “sim”, logo, podendo apenas assumir valores inteiros entre zero e sete. A dimensão relativa ao nível de sucesso alcançado com a implementação das reconfigurações foi avaliada numa escala de Likert com valores extremos de 1 (mal sucedido) a 5 (bem sucedido). Como forma de calcular o valor a integrar no tratamento estatístico dos dados, foi usado um índice composto de sucesso baseado na média dos itens (Cadogan *et al.*, 2005; Jantunen *et al.*, 2005; Petrescu, 2013).

Incerteza ambiental percecionada

A incerteza ambiental percecionada refere-se à percepção dos membros da organização face à sua incapacidade (ou dificuldade) de previsão da conjuntura dos fatores da sua envolvente externa. Em linha com Miller e Dröge (1986) e De Luca e Atuahene-Gima (2007), foram avaliadas duas dimensões da incerteza: a incerteza de mercado e a incerteza tecnológica. A primeira reflete o ritmo de alterações das preferências e necessidades dos clientes, bem assim como das ações dos concorrentes. A segunda encontra-se associada ao ritmo de alterações e grau de instabilidade no que concerne à envolvente tecnológica (De Luca e Atuahene-Gima, 2007). Para a medida de cada um destes aspetos, recorreu-se às escalas usadas em De Luca e Atuahene-Gima (2007), integrando quatro itens em cada caso, perante os quais os respondentes se pronunciaram através de questões em formato Likert de cinco graus (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente) (Anexo 3).

Diversificação internacional

As estratégias de diversificação internacional, ou seja, as opções em termos de extensão do envolvimento internacional da empresa (Hitt *et al.*, 2006a), foram, neste estudo, investigadas segundo duas dimensões: intensidade (ou profundidade) e âmbito. Como forma de avaliar a primeira dimensão, a intensidade, utilizou-se o peso percentual das vendas internacionais no total de vendas da empresa. Este é um indicador de envolvimento internacional largamente usado na literatura (por exemplo, Chang, 1995; Lu e Beamish, 2001; Doukas e Lang, 2003; Kafouros *et al.*, 2008; Bobillo *et al.*, 2010; Hsu *et al.*, 2013) e com o qual se pretende estabelecer um termo de comparação entre as atividades no mercado doméstico e as que a empresa mantém no exterior. No que diz respeito à dimensão do âmbito (ou amplitude) da diversificação internacional, ela foi medida em duas perspectivas: o nível da presença em termos multinacionais, avaliada pelo número de países em que a empresa mantém operações e, por outro lado, a repartição dessas operações por um conjunto de regiões do globo previamente definidas. Em relação ao número de países, para facilitar a resposta, foi usada uma listagem completa de todos os países do mundo, na qual os respondentes iam registrando os países em que a sua empresa mantém atividade. Esta medida da dimensão do âmbito das estratégias de diversificação internacional, inicialmente usada por Vernon (1979) e, desde então, também com ampla utilização na literatura (por exemplo, Tallman e Li, 1996; Zahra *et al.*, 2000; Vermeulen e Barkema, 2002; Lu e Beamish, 2006; Wiersema e Bowen, 2011; Yang e Driffield, 2012; Yeoh, 2014), visa uma avaliação da distribuição geográfica global das atividades, sem, porém, se considerar qualquer outra qualidade dessa distribuição. Justamente devido a esta característica da medida do âmbito em termos multinacionais através do recurso ao número de países, alguns autores têm vindo a criticar o seu uso, uma vez que ela assume a não existência de diferenças, entre países, em termos culturais, institucionais e de práticas empresariais (Yeoh, 2004). Por essa razão, para a medição da dimensão ‘âmbito’, recorreu-se, ainda, a uma medida entrópica desenvolvida por Hitt *et al.* (1997), que pondera a diversificação internacional da empresa por regiões do globo ou – na designação original – “regiões de mercado globais” (do inglês: *global market regions*). De acordo com aqueles autores e nos termos por eles adotados, a diversificação internacional é calculada através da seguinte expressão:

$$DI = \sum_i^n [P_i \times \ln(1/P_i)]$$

Nesta expressão, P_i representa o volume de vendas da empresa na região i e $\ln (1/P_i)$, ou seja, o logaritmo natural do inverso desse volume de vendas, significa o peso em termos de vendas representado por essa região i . Desta forma, esta medida entrópica entra em linha de conta não só com o número de regiões em que a empresa mantém atividade, mas também com a importância relativa de cada uma das regiões consideradas no volume total de vendas da empresa ao estrangeiro. Não havendo, todavia, conhecimento de qualquer estudo científico anterior em que um elenco de regiões globais (ou algum tipo de agrupamento de países) tenha sido definido e usado como destino de operações internacionais das empresas portuguesas, recorreu-se ao grupo de comunidades de base económica, política ou cultural – conforme o caso – considerado no documento “Portugal - Ficha do País”, produzido pela AICEP (2013). Concretamente, nesse documento, é utilizada a seguinte lista de comunidades, enquanto conjunto de destinos globais das exportações portuguesas: União Europeia, PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa), NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), Magrebe, MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), para além da categoria Resto do Mundo englobando os restantes países não enquadráveis em nenhuma das referidas comunidades. Sublinhe-se, porém, o facto de que, por uma questão de facilidade de designação, ao longo de todo o presente estudo, se recorre invariavelmente ao termo ‘regiões’ (ou ‘regiões globais’) em vez de ‘comunidades de base económica, política ou cultural’. Pelas mesmas razões ainda, é também utilizada a designação de ‘âmbito multirregional’, neste caso, quando em referência à respetiva dimensão da diversificação internacional.

Perante este conjunto de destinos assim previamente definidos, os respondentes foram, então, solicitados a repartir percentualmente as vendas internacionais da sua empresa por aquele conjunto de comunidades. Para o efeito, recorreu-se a uma questão fazendo uso de uma escala de soma constante, na qual, dado o facto das regiões consideradas esgotarem todas as possibilidades, o somatório, que ia sendo automaticamente calculado, teria de ser 100% (Anexo 3).

Conhecimento experiencial geral de internacionalização

A medida do conhecimento experiencial geral de internacionalização baseou-se numa escala utilizada em Sandberg (2014), a qual integra quatro itens, sob a forma de afirmações, mediante os quais os respondentes se pronunciaram numa escala de Likert de cinco graus (de 1 – muito poucos a 5 – substanciais) (Anexo 3). Em termos conceptuais, esta variável

refere-se ao conhecimento genérico adquirido pela empresa na prossecução das suas operações internacionais desde que elas foram despoletadas (Eriksson et al., 1997; 2000a).

Desempenho internacional

Devido a fatores diversos, como, por exemplo, a sua natureza complexa intrínseca ou a dificuldade de acesso a dados de natureza económico-financeira, a avaliação do desempenho internacional tem vindo a sofrer constantes evoluções, mantendo-se continuamente como temática atualizada de investigação (Beleska-Spasova *et al.*, 2012). Sublinhando isto mesmo, Katsikeas *et al.* (2000), passando em análise mais de cem artigos em que a performance de exportação é usada, identificaram 42 indicadores usados para avaliar essa performance. As medidas de desempenho usadas neste contexto integram-se normalmente em duas classes, as de natureza económico-financeira, frequentemente, associados a vendas, rentabilidade ou posição de mercado e as não económico-financeiras, como, por exemplo, nível de consecução de objetivos, nível de satisfação alcançado com a exportação, sucesso percebido ou, ainda, desempenho estratégico (Beleska-Spasova *et al.*, 2012). A utilização exclusiva de medidas de natureza económico-financeira, por vezes, unidimensionais e de item único, que caracterizava os estudos mais antigos nesta área científica, tem vindo a dar lugar a constructos multi-dimensionais e multi-item (Beleska-Spasova *et al.*, 2012). Assim, conforme se argumenta em Lisboa *et al.* (2013), atendendo à “tradicional” resistência das empresas em facultarem dados contabilísticos, à circunstância de alguns estudos terem vindo a concluir pela existência de uma correlação significativa entre medidas objetivas (recolhidas externamente) e medidas subjetivas (por exemplo, Lumpkin e Dess, 2001; Katsikeas *et al.*, 2008) e, não menos importante, ainda ao facto das medidas económico-financeiras objetivas poderem não evidenciar alterações no desempenho devidos a aspetos associáveis a diferenças de contexto nos diversos mercados (Gatignon e Xuereb, 1997), optou-se neste estudo pelo uso de dados subjetivos para avaliação do desempenho internacional da empresa. Assim, para o efeito, recorreu-se à escala EXPERF desenvolvida por Zou *et al.* (1998), através da qual se recolheram dados refletindo a perceção dos informantes sobre o desempenho internacional da empresa nos três anos anteriores (Anexo 3). Segundo os autores, esta escala tridimensional, integrando as perspetivas financeira, estratégica e, ainda, de nível de satisfação com o envolvimento internacional da empresa, contribui para mitigar a normal clivagem entre medidas objetivas e subjetivas do desempenho internacional. A

escala contém oito itens, sendo neste estudo avaliados usando uma escala de Likert com cinco pontos (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente).

Variáveis de controlo

Na presente investigação foram incluídas quatro variáveis de controlo que podem influenciar as relações apresentadas nas hipóteses: a experiência internacional, o apoio externo à internacionalização, a dimensão da empresa e, ainda, os fatores de atratividade externa (Anexo 3).

Experiência internacional

A diferença de nível de envolvimento internacional registada entre empresas, além de outros fatores, pode também resultar da maior dimensão do intervalo de tempo de que, umas face a outras, dispuseram para atingir esse nível. Ou seja, uma maior diversificação internacional, seja em intensidade ou âmbito, pode também ser o resultado de mais tempo despendido nesse processo. Como forma de avaliação da possível influência do fator tempo nas estratégias de diversificação internacional, usou-se uma variável de controlo reportada à experiência internacional da empresa, na medida em que empresas com mais experiência internacional, seja por se encontrarem em atividade há mais tempo seja por terem despoletado mais precocemente os seus negócios internacionais, podem, por esse facto, ter alcançado um superior envolvimento internacional (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). Para o efeito, os respondentes foram confrontados com uma questão em que se solicitava a indicação de há quantos anos a empresa havia iniciado os seus negócios internacionais. Dada a grande amplitude de valores obtidos como resposta, com consideráveis lacunas entre alguns desses registos, para o seu tratamento, adotando um procedimento similar ao de alguns autores em situações análogas (por exemplo, Dunning e Lundan, 1998; Tongli *et al.*, 2005; Dow e Larimo, 2011), esses dados foram logaritmizados na base “e”, ou seja, transformados em logaritmos naturais.

Apoio externo à internacionalização

Atendendo aos reconhecidos benefícios que o envolvimento internacional das empresas traz para as próprias e para as suas realidades nacionais de origem, muitos países europeus, por si ou em iniciativas conjuntas com a União Europeia, têm desenvolvido formas de apoio,

traduzidas em medidas específicas dos seus governos ou de outras entidades, tendo em vista o reforço da competitividade e do desempenho das empresas protagonistas desse envolvimento (Lages e Montgomery, 2005; Freixanet, 2012). Uma vez que, em Portugal, os governos e outras instituições têm também recorrido a programas deste tipo, no modelo investigado foi integrada uma variável de controlo procurando identificar possíveis influências deste tipo de apoio sobre as estratégias de diversificação internacional. Assim, para medir este efeito, recorreu-se à escala usada em Lages e Montgomery (2005), questionando as empresas relativamente ao eventual apoio recebido, nos cinco anos anteriores, da parte da União Europeia, do Estado português e de associações empresariais. As respostas dos inquiridos foram registadas numa escala de Likert (de 1 – nulo a 5 – substancial).

Dimensão

Segundo Sandberg (2014), a dimensão da empresa é uma importante variável em estudos que envolvam PMEs, uma vez que a disponibilidade de recursos pode encontrar-se associada a essa dimensão. Além disso, tal como argumentam Zahra *et al.* (2000) baseados em estudos anteriores, a dimensão pode ainda influenciar a capacidade de aprendizagem da empresa (Simonin, 1997), a sua aptidão para diversificar internacionalmente as operações (Erramilli e D'Souza, 1993), as suas opções em termos de modalidades para concretizar essa diversificação (Agarwal e Ramaswami, 1992) e, ainda, os níveis de sobrevivência nos mercados internacionais (Li, 1995). Para avaliar a dimensão da empresa utilizou-se neste estudo o número de colaboradores a tempo inteiro. Contudo, seguindo uma prática presente em muitos estudos anteriores (por exemplo, Bloodgood *et al.*, 1996; Zahra *et al.*, 2000; Yeoh, 2004), dadas a característica desta variável, para efeitos de tratamento estatístico entrou-se com o logaritmo natural daquele quantitativo de recursos humanos.

Fatores de atratividade externa

As decisões de diversificação internacional são também condicionadas por fatores relacionados com os mercados para onde as empresas procuram expandir as suas operações (Etemad, 2004; Hitt *et al.*, 2006a; Pangarkar, 2008; Fabian *et al.*, 2009). Porém, dado o elevado número de países em que algumas empresas mantêm atividade, tornava-se impraticável inquirir sobre quais os fatores de atratividade específicos que, relativamente a

cada um dos seus mercados além-fronteiras, estiveram presentes aquando das decisões de expansão para esses mercados. Por essa razão, replicando o procedimento adotado em Pangarkar (2008), foi incluído, neste estudo, um controlo para os fatores de atratividade dos países destino das operações internacionais das empresas (*host countries pull factors*). Assim, recorreu-se a uma variável de controlo perante a qual os respondentes se pronunciaram, face à globalidade do seu envolvimento internacional e não especificamente em ordem a este ou aquele mercado, sobre o grau de importância atribuído a cada um dos fatores de atratividade constantes de cinco itens que a questão integrava. Dos itens usados, um resultou de uma adaptação de Pangarkar (2008) os restantes foram baseados em Cavusgil *et al.* (2012) e em Etemad (2004). A avaliação dos respondentes sobre cada um dos fatores considerados foi feita através de uma escala de Likert de cinco graus (de 1 – nada importante a 5 – importantíssimo). Como valor a considerar no tratamento de dados, foi calculada a média dos itens incluídos na questão (Baumgartner e Homburg, 1996; Cadogan *et al.*, 2005; Petrescu, 2013).

5. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, depois de um ponto inicial em que se analisam sucintamente alguns elementos estatísticos relativos aos itens das variáveis latentes usadas, procede-se à descrição da metodologia usada na análise dos dados, bem como à apresentação dos principais resultados do estudo quantitativo realizado no que diz respeito à avaliação do modelo conceptual desenvolvido. Em particular, no que concerne à confirmação ou infirmação das hipóteses constantes do referido modelo.

5.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS MEDIDAS

Relativamente às variáveis de indicador único usadas, em alguns desses casos foram já anteriormente apresentados elementos de estatística descritiva de caracterização (ver Tabela 6). Nos restantes, como acontece com as duas perspetivas em que as capacidades dinâmicas são investigadas, as três dimensões da diversificação internacional e os fatores de atratividade dos mercados-destino (esta última variável aqui utilizada enquanto variável de controlo), esses elementos podem ser consultados na tabela 8 do ponto seguinte (ponto 5.2). Sublinha-se, uma vez mais, o facto de que, no presente trabalho, nesta categoria de variáveis (de item único) se encontram incluídos não só os casos em que a variável é, pela sua natureza, avaliada por um indicador quantitativo único (como, por exemplo, o número de mercados externos), mas também aqueles em que foi usado um índice composto calculado através da média dos itens (como acontece, por exemplo, no caso acima referido, das capacidades dinâmicas).

Assim, os elementos que a seguir são expostos dizem respeito à caracterização dos diversos itens (ou variáveis de medida) das variáveis latentes usadas neste estudo, sendo que todas estas variáveis se ajustam ao modelo refletivo. Portanto, nas quais são especificados os efeitos diretos de um constructo para os seus indicadores, ou seja, em que cada um desses indicadores é influenciado pelo constructo, para além do erro aleatório de medida (Edwards

e Bagozzi, 2000). No Anexo 4 podem ser consultados elementos descritivos relativos a cada um dos indicadores das variáveis latentes usadas.

Conforme se pode constatar através da consulta da tabela apresentada no anexo 10, de um modo geral, todos esses itens apresentam valores médios compreendidos entre 3 e 3,8 (sempre em referência a escalas de Likert com graduação de 1 a 5). O valor mais elevado (4,01) regista-se para o item PERF7, “Têm sido muito bem-sucedidos”, o qual se encontra integrado na escala de medida da performance internacional, merecendo ainda destaque, por se superiorizar também ao limite máximo daquele intervalo, o caso do item PERF4, “Têm melhorado a nossa competitividade internacional” (com um valor médio de 3,82), igualmente um indicador integrante do mesmo constructo. Como casos opostos aos anteriores, ou seja, caracterizados por apresentarem os valores médios mais baixos, mencionem-se os três itens do constructo “apoio externo à internacionalização”, com valores (entre 2,13 e 2,30), portanto, todos eles, abaixo do valor intermédio da escala de Likert usada. Esta situação indicia, por parte das empresas da amostra, uma realidade caracterizada pelo baixo nível de uso de medidas ou programas de apoio com origem na União Europeia, Estado português ou associações empresariais. O que poderá, por exemplo, evidenciar a existência de poucos programas institucionais de apoio aos negócios internacionais, a sua desadequação às verdadeiras necessidades das empresas ou ainda, por outro lado, alguma desatenção ou desinteresse gerado pela baixa relação benefício-custo percecionado pelos empresários perante tais medidas. Em todo o caso, sublinhe-se particularmente este aspeto, até pelo momento de crise em que a recolha de dados ocorreu, perante o qual, à partida, seria de esperar uma mais intensa utilização das medidas de apoio disponíveis, sendo, porém, reconhecido que, conforme documentos anteriormente já citados, muitas empresas, neste período, têm vindo a despoletar ou reforçar o seu envolvimento internacional. Todavia, o cálculo dos coeficientes de dispersão relativa (ou coeficientes de variação) – ou seja, da relação entre o desvio-padrão e a média (Abdi, 2010) – referentes a estes indicadores conduz a resultados entre 0,44 e 0,55, os mais elevados do conjunto de todos os itens. Esta situação fica a dever-se ao efeito conjugado dos baixos valores médios apresentados e dos elevados desvios-padrão que estes indicadores registam, o que, em termos práticos, apesar daquela concentração de casos em valores reduzidos, é por si revelador de grandes diferenças comportamentais por parte das empresas face às medidas ou programas de apoio à internacionalização.

5.2. VALIDADE E FIABILIDADE DAS MEDIDAS

Após uma análise fatorial exploratória, usada como forma de refinamento das medidas e de avaliação prévia da fiabilidade e validade dos constructos, todos os indicadores das variáveis latentes foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória, recorrendo, para o efeito, ao procedimento de estimação pelo método da máxima verosimilhança. Este processo, que visa testar as relações pré-estabelecidas entre as variáveis latentes e os seus itens de medida (Hair *et al.*, 2010), foi realizado com recurso ao *software* LISREL 8.80 (Jöreskog e Sörbom, 1993).

O procedimento de análise fatorial confirmatória consiste em analisar o modelo de medida no que concerne à fiabilidade de cada item, fiabilidade dos constructos e, ainda, em termos de validade convergente e validade discriminante. A fiabilidade (do inglês: *reliability*) e a validade (do inglês: *validity*) são duas características psicométricas, suscetíveis de avaliação estatística, caracterizadoras da qualidade de um teste de variáveis. Enquanto a fiabilidade se refere ao grau de consistência de um instrumento de medida ao longo de diversas medições, a validade prende-se com o grau em que o que se mede é efetivamente o que se pretende medir (Hair *et al.*, 2010). Desta forma, a fiabilidade constitui uma condição necessária, mas não suficiente para a validade.

A fiabilidade de cada indicador individualmente considerado é avaliada através do valor do seu *loading* no fator (ou constructo) respetivo, sendo com base neste critério que se opta por manter ou retirar esse indicador do modelo em investigação. O *loading* de um indicador refere-se à sua correlação com a variável latente com a qual se encontra, à partida, associado e, em linha com a literatura sobre a matéria (por exemplo, Carmines e Zeller, 1979; Fornell e Larcker, 1981), deverão ser mantidos os indicadores cujos *loadings* sejam iguais ou superiores a 0,70. A razão para o estabelecimento deste valor prende-se com o facto de que, desta forma, se assegura que cerca de 50% da variância (ou seja do quadrado do *loading*) do indicador em causa possa ser atribuído ao fator (Fornell e Larcker, 1981; Johnston *et al.*, 2004) e, e consequência, que haja mais variância partilhada entre o constructo e o seu indicador do que variância do erro (Carmines e Zeller, 1979; Hulland, 1999).

Contudo, por vezes, na prática, verifica-se a presença de indicadores com *loadings* inferiores ao limiar mínimo anteriormente referido quando, por exemplo, o seu valor não se afasta muito dessa referência e, por outro lado, se encontram no contexto de um constructo em que a generalidade dos itens se encontra acima daquele limiar (Carmines e Zeller, 1979). Além disso, conforme referem Hair *et al.* (2010), a definição do limiar mínimo para os *loadings*

encontra-se também associada à própria dimensão da amostra usada no estudo, com amostras de maior dimensão a necessitarem de valores mínimos aceitáveis menos exigentes.

Assim, depois de uma análise dos itens de cada constructo, o item IT3, “As evoluções tecnológicas são altamente imprevisíveis”, relativo à variável latente “Incerteza ambiental percebida - incerteza tecnológica”, foi anulado por apresentar, ainda que de forma algo surpreendente (uma vez apresentar conteúdo próximo de outros itens desse constructo), um baixo *loading* (0,61), não só em face do referido limiar mínimo considerado, mas também quando comparado com os outros indicadores do mesmo fator. Contudo, optou-se por manter o item AEI3, “De associações empresariais”, com um *loading* de 0,65, relativo ao constructo “Apoio externo à internacionalização” recebido pela empresa. Esta opção ficou a dever-se, por um lado, ao seu valor significativamente mais próximo do limiar mínimo definido e, por outro lado, ao facto de que o fator perderia uma das suas importantes dimensões, em concreto, a que diz respeito à percepção (dos respondentes) sobre a atenção dispensada aos processos de internacionalização dos seus membros, por parte das associações empresariais. Desta forma, o valor médio dos *loadings* dos indicadores relativos a todas as variáveis latentes presentes no modelo fixou-se em 0,78.

Após estas operações de refinamento, o modelo de medida completo foi testado. Para o efeito foram usadas medidas absolutas de ajustamento, como a medida de significância estatística qui-quadrado (χ^2) e o RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation), esta última uma medida baseada no erro de aproximação à população (Salgueiro, 2012). Em relação ao qui-quadrado global do modelo, este revelou-se significativo ($\chi^2 = 817,72$; d.f.= 511; $p < 0,000$), registando-se um RMSEA= 0,039, portanto abaixo do valor de referência de 0,05 – facto indicativo de um bom ajustamento (Salgueiro, 2012). Atendendo ao facto de que a estatística qui-quadrado é muito sensível à dimensão da amostra, tornando-se mais efetiva na deteção de desvios à medida que essa dimensão aumenta (Salgueiro, 2012), os valores acima registados para o ajustamento (do modelo aos dados), em face da apreciável dimensão da amostra aqui usada, parecem assumir credibilidade reforçada. Contudo, por outro lado, aquela estatística demonstra também grande sensibilidade ao número de parâmetros do modelo, decrescendo o valor do qui-quadrado com o aumento de parâmetros (Salgueiro, 2012), situação que, devido ao número de variáveis do modelo, poderia ocorrer na presente situação. Em todo o caso, aquele risco parece afastado, uma vez que o rácio χ^2 / df (enquanto medida de parcimónia de controlo daquele efeito) conduziu a um resultado de

aproximadamente 1,59 – valor que se encontra abaixo do limite máximo (de 3), frequentemente recomendado na literatura.

Recorreu-se adicionalmente às seguintes medidas de ajustamento incremental, ou seja, medidas através das quais o modelo em teste é comparado com o modelo nulo: *Normed Fit Index* (NFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Incremental Fit Index* (IFI) e *Tucker-Lewis Fit Index* (TLI). Os dois primeiros avaliam, de diferentes modos, a melhoria proporcional de ajustamento obtida na comparação do modelo em estudo com o modelo nulo, o IFI procura ajustar o índice NFI tendo em atenção os graus de liberdade e a dimensão da amostra, sendo o TLI (ou NNFI – Non-normed Fit Index) uma correção ao IFI em face do número de graus de liberdade (Salgueiro, 2012). No caso do modelo proposto, relativamente a todas estas medidas de ajustamento, registaram-se os seguintes valores: NFI = 0,97; CFI = 0,99; IFI = 0,99; TLI = 0,99.

Em complemento à avaliação do modelo de medida, foi também testada a fiabilidade dos constructos, a validade convergente, bem como a sua validade discriminante. Após a confirmação de que os *standardized loadings* de todos itens nos correspondentes fatores, bem assim como os dos respetivos *t-values*, eram significativos (ver tabela 7), foram ainda realizados alguns procedimentos adicionais de verificação da fiabilidade das variáveis latentes. Assim, a avaliação da fiabilidade dos constructos, ela própria também um indicador de validade convergente (Bagozzi *et al.*, 1991; Hair *et al.*, 2010), foi também realizada com recurso ao coeficiente alfa de Cronbach, uma medida da consistência interna do conjunto de itens à qual é comumente reconhecida grande riqueza de significado (Churchill, 1979). Como mínimo aceitável para este coeficiente, a literatura aponta geralmente um valor de referência de 0,70 (Hair *et al.*, 2010). Conforme se pode constatar na Tabela 7, todas as variáveis latentes apresentavam valores superiores a este limiar, com um mínimo de 0,77 para o caso do “apoio externo à internacionalização” e um máximo de 0,933 verificado para o constructo “performance internacional”. A fiabilidade dos constructos foi ainda avaliada através da *composite reliability* (CR) proposta por Fornell e Larcker (1981). Segundo estes autores, em comparação com o alfa de Cronbach, o CR pode ser considerado uma medida de fiabilidade mais adequada a este contexto, dado o facto de usar os *loadings* obtidos a partir do modelo causal. O valor mínimo recomendado para o CR é de 0,7 (Nunnally e Bernstein, 1994), sendo que, no presente estudo, para todas as variáveis latentes foram registados valores superiores a este limiar de referência (ver Tabela 7), com o valor mínimo

de 0,78 obtido para o “apoio externo à internacionalização” e o máximo de 0,91, em igualdade com a “orientação empreendedora”, para a “performance internacional”.

Para avaliar a validade convergente, ou seja, a validade da associação dos fatores extraídos aos constructos que se pretende investigar (Hair *et al.*, 2010), recorreu-se à variância média extraída (do inglês: *average variance extracted* – AVE), como forma de medir a variância que é capturada em cada constructo em relação à quantidade de variância decorrente do erro de medida (Fornell e Larcker, 1981). Como limiar mínimo recomendado, Fornell e Larcker (1981) apontam o valor de 0,5, condição que, de acordo com os registos da Tabela 7, se encontra verificada para todas as variáveis latentes investigadas. Concretamente, 0,55 como valor mínimo verificado no caso do “apoio externo à internacionalização” e 0,65 para a “performance internacional”.

TABELA 7 – RESULTADOS DO MODELO DE MEDIDA – Loadings, estatística T e fiabilidade

Variáveis latentes e de medida		Standardized loading	T-value
Orientação Empreendedora (CR - <i>composite reliability</i> = 0,91; AVE = 0,62; α de Cronbach = 0,904)			
OE1	A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e com alguma garantia) VS. A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de alto risco (com hipóteses de obter altas taxas de retorno).	0,77	17,75
OE2	Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura cautelosa, de "esperar para ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões que possam sair "caras" VS. Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura ousada e agressiva, para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades.	0,75	16,95
OE3	Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa responde geralmente às ações por eles despoletadas VS. Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente inicia as ações às quais, em seguida, os concorrentes respondem.	0,87	21,15
OE4	Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo adotar uma postura "vive e deixa viver" VS. Ao lidar com os seus concorrentes, geralmente adota uma postura competitiva extremamente agressiva.	0,77	17,74
OE5	Na nossa empresa, existe uma forte ênfase na comercialização de produtos verdadeiramente comprovados VS Na nossa empresa existe uma forte ênfase na I & D (Investigação e Desenvolvimento), na liderança tecnológica e inovação .	0,78	17,97
OE6	As alterações nos produtos têm sido fundamentalmente de caráter ligeiro VS. As alterações nos produtos têm sido geralmente dramáticas.	0,76	17,39

TABELA 7 (continuação) – RESULTADOS DO MODELO DE MEDIDA – Loadings, estatística T e fiabilidade

Variáveis latentes e de medida		Standardized loading	T-value
Incerteza ambiental percecionada - incerteza tecnológica (CR = 0,82; AVE = 0,64; α de Cronbach = 0,898)			
IT1	No nosso sector, é muito difícil prever os desenvolvimentos da tecnologia.	0,84	19,59
IT2	O contexto tecnológico é altamente inconstante.	0,79	17,94
IT3	As evoluções tecnológicas são altamente imprevisíveis.	anulado	anulado
IT4	Tecnologicamente, o nosso setor tem um contexto muito complexo.	0,81	18,59
Incerteza ambiental percecionada - incerteza de mercado (CR = 0,84; AVE = 0,57; α de Cronbach = 0,845)			
IM1	As necessidades dos clientes e as preferências relativas a produtos alteram-se muito rapidamente.	0,84	19,29
IM2	As exigências e preferências dos clientes relativas aos produtos são altamente inconstantes.	0,72	15,64
IM3	É difícil prever mudanças nas necessidades e preferências dos clientes.	0,75	16,55
IM4	As condições competitivas do mercado são altamente imprevisíveis.	0,76	16,85
Conhecimento experiencial de internacionalização (CR = 0,87; AVE = 0,6325; α de Cronbach = 0,87)			
CEI1	Fornecer clientes estrangeiros.	0,81	18,45
CEI2	Adaptar os nossos produtos e serviços às necessidades e desejos de clientes estrangeiros.	0,85	20,09
CEI3	Marketing e vendas dos nossos produtos no estrangeiro.	0,78	17,71
CEI4	Adaptar a nossa empresa para ir ao encontro das necessidades e desejos de clientes estrangeiros.	0,78	17,70

ANÁLISE DE DADOS

TABELA 7 (continuação) – RESULTADOS DO MODELO DE MEDIDA – Loadings, estatística T e fiabilidade (continuação)

Variáveis latentes e de medida		Standardized loading	T-value
Performance internacional (CR = 0,91; AVE = 0,6475; α de Cronbach = 0,933)			
PERF1	Têm contribuído para a nossa rentabilidade global.	0,71	15,87
PERF2	Têm gerado um volume elevado de negócios.	0,80	18,56
PERF3	Têm alcançado um rápido crescimento.	0,84	20,30
PERF4	Têm melhorado a nossa competitividade internacional.	0,72	16,20
PERF5	Têm reforçado a nossa posição estratégica no mercado internacional.	0,85	20,40
PERF6	Têm aumentado significativamente a nossa quota de mercado internacional.	0,83	19,83
PERF7	Têm sido muito bem-sucedidos.	0,72	16,19
PERF8	Têm atingido plenamente os nossos objetivos e expectativas.	0,74	16,84
Apoio externo à internacionalização (CR = 0,78; AVE = 0,55; α de Cronbach = 0,77)			
AEI1	Da União Europeia	0,79	17,02
AEI2	Do Estado (excluindo o apoio da União Europeia)	0,83	18,18
AEI3	De associações empresariais.	0,65	13,39
NOTA: $\chi^2 = 811,72$; $df = 511$; $p < 0,000$; $df = 511$; NFI = 0,97; NNFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99; RMSEA = 0,039			

Procedeu-se ainda à avaliação da validade discriminante, por outras palavras, da dimensão em que um determinado constructo é verdadeiramente distinto dos outros do modelo e, ainda, em que medida cada indicador representa apenas esse constructo (Hair *et al.*, 2010). Como forma de assegurar este procedimento, usou-se o teste proposto por Fornell e Larcker (1981), segundo o qual são analisadas as correlações entre os diversos constructos. Segundo este teste, a raiz quadrada da variância média extraída, ou seja a raiz quadrada da AVE de cada constructo é comparada com a variância partilhada com os demais constructos, sendo que deverá ser superior à correlação entre o constructo considerado e qualquer um outro do modelo. Na Tabela 8, apresentam-se os valores das médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis (latentes e de indicador único), constando ainda, na diagonal, os valores da raiz quadrado da AVE, obviamente, apenas nos casos em que se trate de variáveis latentes. A observação da tabela permite concluir pela verificação da condição imposta pelo teste, uma vez que a raiz quadrada da AVE referente a qualquer uma das variáveis latentes em presença é sempre superior à correlação entre esta variável e qualquer outro constructo.

Em conclusão, os resultados registados na Tabela 8, em complemento aos já anteriormente apresentados neste ponto, sugerem que as escalas de medida são satisfatoriamente fiáveis e válidas.

ANÁLISE DE DADOS

TABELA 8 – MÉDIA, DESVIO PADRÃO E CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

VARIÁVEL	Média	D. P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Orientação empreendedora	3,38	0,79	0,79													
2 Nº de atividades de reconfiguração	2,81	1,50	0,30*	ND												
3 Sucesso obtido nas ativ. reconfig.	3,66	1,20	-0,06	-0,18	ND											
4 Incerteza tecnológica	3,19	0,74	0,61*	0,19*	0,02	0,80										
5 Incerteza de mercado	3,23	0,82	0,60*	0,18*	0,03	0,64*	0,75									
6 Divers. Intern. - intensidade	53,70	32,64	0,48*	0,07	0,06	0,66*	0,54*	ND								
7 Divers. Intern. - âmbito multinac.	10,12	9,91	0,69*	0,25*	0,13*	0,58*	0,63*	0,29*	ND							
8 Divers. Intern. - âmbito multirreg.	0,52	0,43	0,45*	0,16*	0,08	0,33*	0,38*	0,10*	0,51*	ND						
9 Conhec. experiencial de internac.	3,63	0,85	0,38*	0,21*	-0,09	0,5*	0,49*	0,39*	0,43*	0,29*	0,80					
10 Desempenho internacional	3,69	0,92	0,42*	0,24*	-0,16	0,48*	0,43*	0,40*	0,45*	0,37*	0,58*	0,80				
11 Experiência internacional (log. nat.)	2,59	0,68	0,25*	0,01	0,11*	0,35*	0,30*	0,33*	0,29*	0,01	0,16*	0,12*	ND			
12 Apoio externo à internacionalização	2,21	1,09	0,42*	0,23*	-0,04	0,30*	0,38*	0,16*	0,55*	0,29*	0,34*	0,30*	0,15*	0,74		
13 Atratividade mercados destino	3,27	0,72	0,23*	0,22*	-0,10	0,15*	0,10	0,05	0,18*	0,12*	0,19*	0,19*	0,01	0,26*	ND	
14 Dimensão (log. nat.)	3,46	0,88	0,33*	0,08	-0,05	0,20*	0,23*	0,05	0,29*	0,11*	0,15*	0,18*	0,34*	0,29*	0,03	ND

NOTAS: * $p < 0,05$; Na diagonal, a negrito, registam-se os valores da raiz quadrada do AVE

5.3. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Tal como aconteceu no ponto anterior, também para testar as hipóteses definidas no modelo conceptual se recorreu ao *software* LISREL 8.80 (Jöreskog e Sörbom, 1993), com o qual se testou o modelo de equações estruturais. Os resultados obtidos nesse teste sugerem um ajustamento aceitável do modelo aos dados: $\chi^2 = 972,91$; d.f.= 536; $p < 0,000$; RMSEA= 0,046; NFI = 0,96; CFI = 0,98; IFI = 0,98; TLI = 0,99.

Em termos de quantidade de variância que nas variáveis dependentes é explicada pelas variáveis independentes (R^2), o modelo apresenta os valores de 48% da variância observada para a “diversificação internacional – intensidade”, 65% no caso da “diversificação internacional – âmbito multinacional”, 28% para a “diversificação internacional – âmbito multirregional”, 28% da variância observada no caso do conhecimento experiencial de internacionalização” e, por fim, 45% para o desempenho internacional”.

Em relação aos antecedentes da diversificação internacional, o teste do modelo, em consonância com o proposto nas hipóteses H1b e H1c, validou o efeito positivo da orientação empreendedora sobre as duas perspetivas (multinacional e multirregional) da dimensão âmbito das estratégias de diversificação internacional, o mesmo não acontecendo com a dimensão intensidade, o que não permitiu, portanto, confirmar a hipótese H1a. As duas perspetivas das capacidades dinâmicas investigadas (número de atividades de reconfiguração e sucesso obtido na reconfiguração de atividades) conduziram a resultados distintos. Assim, enquanto o número de atividades nas quais a empresa se envolveu em processos de reconfiguração não revelou qualquer efeito significativo sobre as diversas dimensões da diversificação internacional, o sucesso obtido nas reconfigurações apresentou um efeito positivo e significativo sobre as duas vertentes da dimensão âmbito da diversificação internacional, dando lugar, portanto, à confirmação das hipóteses H2f e H2e, o mesmo não acontecendo, porém, com a dimensão intensidade, logo, não se confirmando a hipótese H2d. Ainda no que se refere aos antecedentes da diversificação internacional, e de acordo com o modelo conceptual proposto, procedeu-se também à investigação dos efeitos das dimensões tecnológica e de mercado da incerteza ambiental percecionada. Se no caso da incerteza tecnológica a sua influência apenas se revelou significativa sobre a dimensão intensidade da diversificação internacional, confirmando-se, por isso, H3a, mas não H3b e H3c, já no caso da incerteza de mercado, de forma bem diversa, todas as hipóteses aventadas

sobre a existência de um efeito significativo e positivo sobre a diversificação internacional (nas três perspectivas) foram confirmadas.

O teste do modelo permitiu ainda, desta feita no que diz respeito aos efeitos da diversificação internacional, validar a sua influência positiva sobre o desempenho internacional, em qualquer das dimensão consideradas, o mesmo se verificando quanto ao seu efeito sobre a aprendizagem internacional (traduzida na aquisição de conhecimento experiencial de internacionalização) e desta sobre o desempenho internacional. O que, em termos de hipóteses, se traduz na confirmação de H4a, H4b, H4c, H5a, H5b, H5c e H6.

Na Tabela 9 registam-se as estimativas dos parâmetros e os valores das estatísticas T (*T-values*) obtidos para as diversas hipóteses testadas.

TABELA 9 – RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses testadas

Hipóteses testadas	β	T	Resultado
H1a: Orientação Empreendedora → Diversificação Internacional (Intensidade)	0,09	1,46	Não confirmada
H1b: Orientação Empreendedora → Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.)	0,38	7,25***	Confirmada
H1c: Orientação Empreendedora → Diversificação Internacional (Âmbito Multirreg.)	0,34	4,79***	Confirmada
H2a: Capacidades Dinâmicas (nº de reconfig.) → Diversificação Internacional (Int.)	-0,05	-1,22	Não confirmada
H2b: Cap. Dinâm. (nº de reconfig.) → Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.)	0,04	1,26	Não confirmada
H2c: Cap. Dinâm. (nº de reconfig.) → Diversificação Internacional (Amb. Multirreg.)	0,02	0,41	Não confirmada
H2d: Cap. Dinâm. (sucesso obtido nas reconfig.) → Divers. Internac. (Int.)	0,02	0,62	Não confirmada
H2e: Cap. Dinâm. (sucesso obtido nas reconfig.) → Divers. Internac. (Amb. Multinac.)	0,15	4,75***	Confirmada
H2f: Cap. Dinâm. (sucesso obtido nas reconfig.) → Diversificação Internac. (Amb. Multirreg.)	0,13	2,84**	Confirmada
H3a: Incerteza Ambiental Percecionada (tecnológica) → Divers. Internac. (Int.)	0,51	7,57***	Confirmada
H3b: Incerteza Ambiental Percecionada (tecnológica) → Divers. Internac. (Amb. Multinac.)	0,07	1,37	Não confirmada
H3c: Incerteza Ambiental Percecionada (tecnológica) → Divers. Internac. (Amb. Multirreg.)	0,02	0,26	Não confirmada
H3d: Incerteza Ambiental Percecionada (de mercado) → Divers. Internac. (Int.)	0,18	2,74**	Confirmada
H3e: Incerteza Ambiental Percecionada (de mercado) → Divers. Internac. (Amb. Multinac.)	0,22	4,14***	Confirmada
H3f: Incerteza Ambiental Percecionada (de mercado) → Divers. Internac. (Amb. Multirreg.)	0,16	2,14*	Confirmada
H4a: Diversificação Internacional (Intensidade) → Desempenho internacional	0,18	3,75***	Confirmada
H4b: Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.) → Desempenho internacional	0,12	2,27*	Confirmada
H4c: Diversificação Internacional (Âmbito Multirreg.) → Desempenho internacional	0,16	3,54***	Confirmada
H5a: Diversificação Internacional (Intensidade) → Conhecimento Experiencial de Internacional.	0,29	5,5***	Confirmada
H5b: Diversificação Internacional (Âmbito Multinac.) → Conhecimento Experiencial de Internacional.	0,27	4,87***	Confirmada
H5c: Diversificação Internacional (Âmbito Multirreg.) → Conhecimento Experiencial de Internacional.	0,12	2,39*	Confirmada
H6: Conhecimento Experiencial de Internacional. → Desempenho Internacional	0,39	6,79***	Confirmada

* Significativo para $p < 0,05$; ** Significativo para $p < 0,01$; *** Significativo para $p < 0,001$. Teste bilateral

No que diz respeito às relações entre as variáveis de controlo usadas e as variáveis sobre as quais esse controlo incidia, tal como se apresenta na Tabela 10, registaram-se os seguintes resultados. A experiência internacional exerce um efeito significativo sobre as dimensões “intensidade” e “âmbito multirregional” da diversificação internacional, muito embora esse efeito seja positivo no primeiro caso e apresente, além de um efeito mais intenso, sinal negativo no segundo caso. Portanto, segundo estes resultados, a experiência internacional ou não exerce influência alguma (dimensão “intensidade”) ou apresenta até uma influência negativa (dimensão multirregional) em termos de âmbito das estratégias de diversificação internacional. Já no que concerne à variável de controlo apoio externo à internacionalização, os resultados obtidos são, em alguma medida, contrários aos anteriores. Concretamente, esta variável exerce uma influência significativa e negativa sobre a dimensão “intensidade” da diversificação internacional, registando-se um efeito positivo para ambas as perspectivas da dimensão “âmbito” da diversificação internacional, com um intenso nível de significância estatística para o caso da dimensão “multirregional”. No caso da variável de controlo referente aos fatores de atratividade dos países destino (*pull factors*) das operações internacionais das empresas da amostra, regista-se o seu efeito significativo e positivo sobre o desempenho internacional, não apresentando a dimensão da empresa (avaliada pelo numero total de trabalhadores a tempo inteiro) impacto estatisticamente significativo ainda sobre aquele desempenho.

TABELA 10 – RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL – efeito das variáveis de controlo

Variáveis de controlo:	β	T
Experiência Internacional → Divers. Intern. (Int.)	0,10	2,41*
Experiência Internacional → Divers. Intern. (Âmbito Multinac.)	0,05	1,42
Experiência Internacional → Divers. Intern. (Âmbito Multirreg.)	-0,17	-3,48***
Apoio Externo à Internac. → Divers. Intern. (Int.)	-0,13	-2,61**
Apoio Externo à Internac. → Divers. Intern. (Âmbito Multinac.)	0,28	6,71***
Apoio Externo à Internac. → Divers. Intern. (Âmbito Multirreg.)	0,13	2,40*
Atratividade mercados destino → Desempenho Internacional	0,10	2,09*
Dimensão → Desempenho Internacional	0,05	1,21

* Significativo para $p < 0,05$; ** Significativo para $p < 0,01$; *** Significativo para $p < 0,001$. Teste bilateral

5.3.1. Efeito de mediação do conhecimento experiencial de internacionalização na relação entre diversificação internacional e desempenho internacional

Conforme se propunha no modelo conceptual apresentado, testou-se ainda a existência de um efeito mediador do conhecimento experiencial geral de internacionalização na relação entre diversificação internacional e desempenho internacional da empresa.

De acordo com Hair *et al.* (2010) a existência de um efeito de mediação pressupõe a verificação prévia das seguintes condições necessárias: (1) a variável antecedente (neste caso, a diversificação internacional) deve apresentar relações estatisticamente significativas com a variável dependente (o desempenho internacional) e (2) com a suposta variável mediadora (ou seja, neste caso, o conhecimento experiencial geral de internacionalização); (3) a variável mediadora deve registar também um efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente. Após a verificação das três condições necessárias (ver tabela 9), adotou-se a metodologia seguida, por exemplo, em Anderson e Gerbing (1988) e em Lu *et al.* (2010) para a confirmação ou infirmação da existência do efeito de mediação em causa. Assim, recorreu-se à análise de vários *nested models* ou, usando a tradução de Salgueiro (2012), modelos encaixados. Segundo Hair *et al.* (2010) a designação de *nested models* reporta-se a um conjunto de modelos que se encontram, como que, encaixados uns nos outros, integrando as mesmas variáveis, sendo desenvolvidos por alteração das relações entre essas variáveis, e nos quais se vão adicionando ou eliminando ligações entre elas. Portanto, um modelo com menor número de relações a estimar encontra-se encaixado (*nested*) dentro do modelo mais geral. Este procedimento é usado com o objetivo de avaliar qual dos modelos, assim obtidos, apresenta melhor ajustamento aos dados (Bouquet e Birkinshaw, 2011). Normalmente os modelos encaixados são comparados entre si com base na diferença entre os seus qui-quadrado ($\Delta \chi^2$) (Hair *et al.*, 2010).

Foram então testados vários modelos em comparação com o modelo completo, ou seja, com todas as relações ativas entre as variáveis em causa (ver Tabela 11). Por outras palavras ainda, com todas as ligações (do inglês: *paths*) diretas e indiretas (estas, estabelecidas através do conhecimento experiencial de internacionalização) entre a diversificação internacional e o desempenho internacional. Este foi, portanto, considerado o modelo de base que serviu de termo de comparação. Além deste modelo completo (modelo A) e do modelo com mediação total (sem ligações diretas entre as

dimensões da diversificação internacional e o desempenho internacional), modelo B, outros modelos foram ainda testados.

TABELA 11 – TESTE DO EFEITO MEDIADOR DO CONHECIMENTO EXPERIENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA RELAÇÃO “DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL-DESEMPENHO”

	Modelos	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δ df	RMSEA
A	Completo: com todas as ligações, diretas e indiretas (através do conhecimento experiencial de internacionalização), entre a diversificação internacional e o desempenho	972,91	536	-----	-----	0,046
B	Mediação completa; anulando as ligações diretas entre a diversificação internacional e o desempenho	1014,02	539	41,11*	3	0,048
C	Anulando a ligação direta entre intensidade da diversificação internacional e o desempenho	983,48	537	10,57*	1	0,046
D	Anulando a ligação direta entre âmbito multinacional da diversificação internacional e o desempenho	978,16	537	5,25*	1	0,046
E	Anulando a ligação direta entre âmbito multirregional da diversificação internacional e o desempenho	983,19	537	10,28*	1	0,046
F	Anulando a ligação direta entre intensidade da diversificação internacional e o conhecimento experiencial de internacionalização	1009,69	537	36,78*	1	0,048
G	Anulando a ligação direta entre âmbito multinacional da diversificação internacional e o conhecimento experiencial de internacionalização	975,19	537	2,28	1	0,046
H	Anulando a ligação direta entre âmbito multirregional da diversificação internacional e o conhecimento experiencial de internacionalização	979,78	537	6,87*	1	0,046
I	Anulando a ligação entre conhecimento experiencial de internacionalização e o desempenho	1036,78	537	63,87*	1	0,049

* Significativo para $p < 0,05$; ** Significativo para $p < 0,01$; *** Significativo para $p < 0,001$. Teste bilateral

Conforme se pode constatar na Tabela 12, o processo permitiu concluir pela existência de efeitos de mediação parcial do conhecimento experiencial de internacionalização” na relação “diversificação internacional – desempenho internacional” nos casos das dimensões “intensidade” e “âmbito multirregional” da diversificação internacional, mas, surpreendentemente, não no caso da dimensão “âmbito multinacional”. Com efeito, conforme se pode verificar pela análise da Tabela 11, a eliminação da ligação direta entre “âmbito multinacional” da diversificação internacional e o conhecimento experiencial de internacionalização (modelo G), ou seja, a anulação da ligação à variável mediadora (o conhecimento experiencial de internacionalização) não conduziu a alterações negativas, estatisticamente significativas, nos indicadores de avaliação do modelo. Portanto, a ligação da intensidade da diversificação internacional ao desempenho internacional através do conhecimento experiencial de internacionalização não apresenta significância estatística. Ou

seja, em termos práticos, o modelo mantém o mesmo nível de ajustamento aos dados, considerando ou não estas ligações.

TABELA 12 – EFEITO MEDIADOR DO CONHECIMENTO EXPERIENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA RELAÇÃO “DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL-DESEMPENHO”

Hipóteses testadas - efeito de mediação:	----	----	Resultado
H7a: Divers. Intern. (Int.) → Conhecimento Experiencial de Internacionalização → Desempenho Internacional	-----	-----	Confirmada (efeito parcial)
H7b: Divers. Intern. (Âmb. Multinac.) → Conhecimento Experiencial de Internacional. → Desempenho Internacional	-----	-----	Não confirmada
H7c: Divers. Intern. (Âmbito Multirreg.) → Conhecimento Experiencial de Internacional. → Desemp. Internac.	-----	-----	Confirmada (efeito parcial)

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste capítulo final são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões que o estudo permitiu extrair. Depois de uma primeira secção na qual se referem sucintamente os principais resultados encontrados, procede-se, na secção seguinte, à discussão desses resultados face às hipóteses de trabalho que haviam sido definidas em capítulo anterior. O capítulo prossegue com duas outras secções, neste caso, dedicadas à apresentação das principais implicações do estudo decorrentes, aos níveis teórico e da prática empresarial, registando-se nas duas secções finais, por esta ordem, as principais limitações identificadas no quadro da sua realização e as últimas notas conclusivas do trabalho.

6.1. PRINCIPAIS RESULTADOS

De acordo com os objetivos traçados, este estudo visou a pesquisa de fatores, externos e internos, motivadores das opções relativas às estratégias de diversificação internacional, bem como da relação entre a concretização dessas opções e a sua influência sobre o desempenho alcançado. Num primeiro momento, quando esta relação de influência se faz sentir de forma direta e, num segundo, quando se encontra mediada pelo desenvolvimento de conhecimento experiencial de internacionalização adquirido através de aprendizagem internacional.

Genericamente, no que concerne às variáveis investigadas enquanto antecedentes da diversificação internacional, os resultados encontrados confirmam, embora não por completo, a relação de influência positiva que havia sido aventada nas diversas hipóteses de trabalho formuladas. Desta forma, evidencia-se a importância da existência de orientação empreendedora como suporte ao desenvolvimento de diversificação internacional na empresa. Diversamente, as capacidades dinâmicas da empresa demonstram possuir diferentes tipos de efeitos sobre as diferentes óticas de análise da diversificação internacional. Também no que à incerteza ambiental como fator externo diz respeito, os resultados indicam divergências nas formas como as suas componentes de incerteza

tecnológica e de incerteza de mercado afetam a diversificação internacional. Por fim, embora com níveis de significância diferenciados, todas as relações investigadas entre diversificação internacional, aprendizagem internacional e desempenho, de forma direta ou mediada, permitiram genericamente concluir pela importância do papel desta orientação na acumulação de conhecimento experiencial de internacionalização e no desempenho internacional alcançado.

De forma mais específica, são os seguintes os resultados principais obtidas na realização deste estudo:

- À exceção da dimensão de “intensidade” da diversificação internacional, em relação à qual os resultados não revelaram a existência de uma relação significativa, a orientação empreendedora tem um efeito positivo e significativo sobre o número de países e sobre a distribuição das operações internacionais por regiões do globo, estas as duas variáveis caracterizadoras da vertente de “âmbito” daquela opção estratégica;
- Há uma clara distinção nos efeitos das duas dimensões das capacidades dinâmicas investigadas sobre a diversificação internacional; assim, enquanto, por um lado, o número de atividades reconfiguradas não revelou um efeito de nível significativo sobre nenhuma das três formas de operacionalização da diversificação internacional, o grau de sucesso alcançado na implantação dessas atividades, por outro lado, se não na dimensão “intensidade”, desempenha um importante papel no reforço da vertente “âmbito” dessa orientação;
- A influência sobre a diversificação internacional dos dois domínios de incerteza ambiental considerados é, entre si, diversa; enquanto a incerteza de carácter tecnológico percebida pelas empresas se revela apenas significativa e positiva ao nível da diversificação internacional na sua vertente intensidade, a incerteza de marketing apresenta efeitos positivos e significativos sobre todas as suas dimensões;
- Tal como se registava na formulação das respetivas hipóteses, as relações diretas entre a diversificação internacional e performance, diversificação internacional e aprendizagem internacional, bem como esta com a performance apresentam sempre efeitos significativos e positivos.

- Com exceção do caso da diversificação internacional por reforço do âmbito multinacional, foi confirmada a existência de um efeito mediador da aprendizagem internacional na relação entre diversificação internacional e performance.

6.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo constitui evidência empírica adicional de que, para além da existência de uma orientação empreendedora na organização (Dimitratos *et al.*, 2004; De Clercq *et al.*, 2005; Javalgi e Todd, 2011; Aramand e Valliere, 2012), também as suas capacidades dinâmicas, ou seja, as suas aptidões para, de forma contínua, ir procedendo à reconfiguração de recursos e capacidades por forma a torná-los ajustados às diferentes etapas do seu processo de diversificação internacional (Pitelis e Teece, 2010), possuem um papel crucial na criação de condições para a concretização de estratégias de diversificação internacional (Pitelis e Teece, 2010; Prange e Verdier, 2011; Sambharya e Lee, 2014; Villar *et al.*, 2014). Sublinha-se, portanto, a importância de, em ambiente de incerteza, as empresas permanecerem atentas para o aproveitamento de oportunidades internacionais, para além, naturalmente, de serem capazes de despoletar as decisões e práticas imprescindíveis a esse aproveitamento, ou seja, de assumirem comportamentos empreendedores (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007; Aramand e Valliere, 2012; Etemad, 2015). Mas, por outro lado, esses processos, pelas suas características intrínsecas, pressupõem, não raras vezes, alterações, realinhamentos e coordenação de recursos e capacidades, etapas que, obviamente, implicam a necessária aptidão para a ‘orquestração dos ativos’ envolvidos (Teece *et al.*, 1997; Pitelis e Teece, 2010). Por outras palavras, suscitam também a presença de capacidades dinâmicas.

Ora, conforme foi já referido, tanto quanto foi possível apurar sobre esta temática até ao momento, para além do trabalho de Jantunen *et al.* (2005), muito pouca – se alguma – investigação foi realizada envolvendo o estudo simultâneo das relações entre orientação empreendedora e capacidades dinâmicas (enquanto antecedentes) e as estratégias de diversificação internacional. E mesmo aquele trabalho não investiga, como no presente acontece, um modelo integrado “antecedentes, diversificação internacional, consequentes”. A nota de escassez investigativa é inclusivamente extensível ao estudo empírico da influência (de forma isolada ou a par de outro ou outros constructos) das capacidades

dinâmicas sobre a diversificação internacional, constituindo os já citados estudos de Jantunen *et al.* (2005) e de Sambharya e Lee (2014) exceções a sublinhar.

Adicionalmente, ao evidenciar a importante influência do conhecimento experiencial de internacionalização resultante da aprendizagem internacional, enquanto variável de processo organizacional contributiva para o reforço de vantagem competitiva, o presente trabalho representa também uma confirmação e um complemento significativos de investigações anteriores que, embora em perspectivas diversas, têm também visado essa temática (Eriksson *et al.*, 2000a; Yeoh, 2004; Blomstermo *et al.*, 2004a). Desde logo, também pelo facto de que, sendo verdadeiramente extensa e abundante a investigação da influência da diversificação internacional na performance, facto também justificável à luz das “prováveis características de *context-dependent*” desta relação (Bausch e Krist, 2007), esse não é o caso da aprendizagem internacional quando traduzida especificamente no conhecimento experiencial de internacionalização. Em particular quando este tipo de conhecimento é investigado enquanto variável mediadora da relação diversificação internacional-performance, num contexto de empresas de pequena dimensão.

Desta forma, o presente estudo, investigando um modelo conceptual integrado de antecedentes, tema central e consequentes, representa um aprofundamento da investigação no âmbito do tema das estratégias de diversificação internacional, até porque, como referem Hitt *et al.* (1997) : “... *As such, there is need for a comprehensive model to integrate the insights from prior research and provide directions for future research*”.

6.2.1. Antecedentes da diversificação internacional

Os resultados deste trabalho revelam que a orientação empreendedora tem efeitos distintos sobre as duas dimensões do constructo da diversificação internacional investigadas: intensidade e âmbito. Embora positivos em ambos os casos, o resultado da avaliação da ação sobre a intensidade de diversificação internacional, de forma algo surpreendente, não apresenta valores significativos que permitam suportar a hipótese de existência de um papel importante por parte daquele tipo de orientação. Este resultado, não acompanha, por completo, as conclusões de estudos como Ripollés-Meliá *et al.* (2007) e Javalgi e Todd (2011) em que foram encontradas influências significativas da orientação empreendedora sobre ambas as dimensões da diversificação internacional.

No entanto, por outro lado, ainda que apenas no que diz respeito à relação entre a orientação empreendedora e intensidade da diversificação internacional, o presente trabalho evidencia resultados semelhantes aos de Jantunen *et al.* (2005). Com efeito, estes autores não encontraram suporte para nenhuma das hipóteses de influência positiva da orientação empreendedora sobre o grau de internacionalização (no caso, igualmente avaliado pelas dimensões de intensidade e âmbito de diversificação), enquanto que o presente estudo, como já mencionado, permitiu concluir pela existência de relações significativas e de sinal positivo entre aquela orientação e a dimensão “âmbito” da diversificação em termos internacionais.

A explicação pode eventualmente residir no facto das empresas da amostra com maior grau de intensidade de diversificação internacional serem as que se encontram mais “instaladas” em termos de estratégia de internacionalização. “Instaladas” no sentido de há mais tempo terem definido as orientações para os seus negócios no exterior e encontrarem-se, portanto, a concretizar esse tipo de opções, já com estruturas e processos mais consolidados. Esta “acomodação” poderia significar uma presença menos acentuadamente empreendedora face àquelas outras empresas que apresentam maior diversidade em termos de âmbito. Isso mesmo é sugerido pela pouca intensa correlação existente entre graus de intensidade e de âmbito, no contexto da diversificação internacional das PME's da amostra usada (Field, 2009). Concretamente: 0,29 (valor do coeficiente de Pearson) para a correlação entre intensidade (medida pelo percentual de volume de vendas no exterior face ao total) e o âmbito (avaliado pelo número de países); 0,10 (valor do coeficiente de Pearson) no caso da correlação entre a intensidade e o âmbito em termos de diversidade regional. Estes valores sugerem, portanto, uma baixa sobreposição de casos de empresas com elevada intensidade e os casos de maior diversidade de âmbito, seja quando esta variável se reporta ao número de países, seja – e ainda de forma mais notória – no que se refere à distribuição das operações internacionais por regiões. Assim sendo, este facto, em linha com as conclusões de Ripollés-Meliá *et al.* (2007) pode contribuir para a divergência encontrada nos resultados obtidos para a avaliação da influência da orientação empreendedora nas variáveis caracterizadoras do âmbito da diversidade internacional.

Já no que diz respeito ao âmbito da diversificação internacional, seja quando avaliada na diretriz de multinacionalidade (medida pelo número de países em que as empresas mantêm operações) seja em termos de repartição dos negócios internacionais pelas regiões do globo consideradas, a existência de um maior grau de orientação empreendedora revelou uma associação muito significativa com empresas mais diversificadas internacionalmente. Este

facto sugere, portanto, a existência de um importante papel daquela postura enquanto fator potenciador da diversificação internacional na vertente “âmbito”, uma vez que as empresas nesta situação foram “expostas” a um maior número de contextos (nacionais e regionais). Por outras palavras, revelaram maior disponibilidade para ajustarem as suas práticas e assumirem maior diversidade de riscos, logo, revelaram comportamento empreendedor mais ativo (Lumpkin e Dess, 1996).

Portanto, deste ponto de vista, o reforço da orientação empreendedora constitui um fator crucial nos casos em que as empresas, nas suas opções estratégicas internacionais, procurem acentuar a dimensão âmbito em detrimento do mero reforço de intensidade.

Segundo Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas são processos deliberados, pelos quais, continuamente, a organização gera e vai mudando as suas rotinas operacionais, as quais podem ser relativas a processos de índole vária, por exemplo, concretização de novas estratégias, estruturas, processos produtivos, de marketing, etc... Por outro lado, para Zahra *et al.* (2006), as capacidades dinâmicas referem-se à maior ou menor aptidão de uma empresa para reconfigurar os seus recursos e rotinas de modo adequado às decisões dos seus dirigentes.

Este trabalho investigou a influência das capacidades dinâmicas nas opções feitas pelas empresas no que diz respeito às suas estratégias de diversificação internacional, uma vez que qualquer alteração em intensidade ou âmbito daquela estratégia será provavelmente, em maior ou menor grau, influenciada pelo tipo de utilização em termos de recursos e rotinas organizacionais (Villar *et al.*, 2014). Para o efeito, seguindo o método adotado por Jantunen *et al.* (2005), procedeu-se à avaliação das capacidades de reconfiguração da empresa segundo duas perspetivas: o número de renovações levadas a efeito num determinado período de tempo e o nível de sucesso alcançado através dessas iniciativas. Os resultados obtidos revelaram situações distintas face a cada uma daquelas perspetivas. Assim, enquanto o número de reconfigurações levadas a cabo não revelou qualquer influência significativa sobre as estratégias de diversificação internacional, o sucesso obtido com essas reconfigurações, se não no que ao grau de intensidade diz respeito, evidenciou a existência de uma relação positiva e significativa com as duas variáveis relativas à dimensão “âmbito” da estratégia.

Embora fossem, à partida, conhecidas as conclusões de Jantunen *et al.* (2005) que permitiram reconhecer a ausência de efeitos significativos do número de reconfigurações sobre a diversificação internacional, foi, mesmo assim, neste trabalho colocada a hipótese de existência de uma influência significativa, uma vez que, tal como referem os próprios autores, a amostra usada continha empresas que classificaram de bastante “estabelecidas”. Com efeito, as empresas da amostra daquele estudo, em termos médios, com idade superior a 40 anos, número de recursos humanos superior a 180 e volume de negócios de cerca de 60 milhões de Euros, apresentavam especificidades bem distintas das da amostra do presente trabalho. Por isso, com valores substancialmente mais reduzidos em todos aqueles parâmetros (ver tabela 5), esperava-se à partida que essa assimetria de características, e num contexto particularmente turbulento e difícil, pudesse traduzir-se numa relação mais significativa entre o número de reconfigurações realizadas e a diversificação internacional das empresas. Surpreendentemente, como acima se regista, isso não veio a verificar-se.

Portanto, ainda que em muitos casos as empresas possam envolver-se em reconfigurações dos seus recursos e capacidades, tendo em vista o reforço das suas estratégias de diversificação internacional, esse esforço, pode não ser suficiente. De facto, conforme os resultados sugerem, esse empenho pode não conduzir ao sucesso perante aquele desígnio, se simultaneamente não se verificar a presença das necessárias aptidões e competências para, com efetividade, levar a efeito essas reconfigurações (Jantunen *et al.*, 2005). Ou seja, também neste caso, ser ativo não é, obviamente, o mesmo que ser efetivo.

A não existência de efeito significativo do sucesso alcançado com as reconfigurações realizadas sobre a intensidade da diversificação internacional, tal como ocorre no caso da orientação empreendedora, poderá ficar a dever-se às características da amostra utilizada. Na realidade, atendendo à fraca sobreposição entre empresas com elevado grau de intensidade e os casos de maior diversidade de âmbito (ou seja, as que se encontram na primeira situação, em larga medida, não coincidem com as do segundo caso), provavelmente, as primeiras, ao serem menos “expostas” às exigências típicas da maior repartição de operações internacionais (por países ou regiões), foram também menos “desafiadas” para a reconfiguração das suas capacidades.

Muito embora, conforme foi já referido, a investigação sobre esta temática seja escassa, verifica-se que os resultados aqui obtidos reforçam e complementam os de estudos anteriores com maior ou menor grau de proximidade em termos de variáveis investigadas. Por exemplo, apesar de num contexto de grandes companhias, Sambharya e Lee (2014) investigaram o

alavancamento de recursos e de alguns tipos de capacidades para o desenvolvimento de estratégias de diversificação internacional, especificamente no que concerne à sua dimensão de âmbito, encontrando suporte para as hipóteses estudadas. Portanto, deste ponto de vista, embora recorrendo a formas distintas de investigar as capacidades dinâmicas e a contextos empresariais diversos, o presente trabalho confirma e complementa as conclusões daqueles autores, na medida em que encontra resultados semelhantes (pelo menos no que diz respeito aos processos de reconfiguração bem sucedida), apesar das diferentes tipologias de empresas investigadas. Já Kuivalainen *et al.* (2010) encontraram suporte parcial às suas hipóteses de existência de uma influência significativa e positiva das capacidades da empresa sobre a diversificação internacional, enquanto Preece *et al.* (1999) obtiveram resultados significativos que apontam no sentido da existência de um efeito positivo dos recursos disponíveis para a atividade em mercados externos sobre a diversificação global. Por seu turno, Villar *et al.* (2014) concluíram pela presença de uma influência significativa e positiva das práticas de gestão de conhecimento sobre a intensidade exportadora de uma amostra de empresas espanholas e italianas da indústria de revestimentos cerâmicos. Em conclusão, a presente investigação revela-se consistente com estudos anteriores em que foram investigados outros ativos, de alguma forma, associados a recursos e capacidades organizacionais de natureza diversa.

O conceito de incerteza na tomada de decisão reporta-se ao grau de impossibilidade com que uma pessoa (ou organização) se vê confrontada ao procurar antecipar ou prever com precisão o seu ambiente externo (Pfeffer e Salancik, 1978; Ganesan, 1994). Assim, as escolhas estratégicas de um gestor serão influenciadas pela percepção que ele tem do ambiente externo da sua organização (Baum e Wally, 2003; Matanda e Freeman, 2009), tornando-se a observação e entendimento da interface entre a organização e a sua envolvente externa de primordial importância para a compreensão da estratégia de expansão internacional da firma (Javalgi e Todd, 2011). Por essa razão, neste estudo procedeu-se à investigação da incerteza tecnológica e da incerteza de mercado, enquanto dimensões fundamentais da incerteza ambiental percebida (Miller e Dröge, 1986; De Luca e Atuahene-Gima, 2007), por forma a avaliar a influência que esta variável exerce sobre as estratégias de diversificação internacional das empresas.

A análise dos resultados obtidos permitiu concluir que essa influência se faz efetivamente sentir e que, portanto, as hipóteses estabelecidas como base investigativa para avaliar o efeito da incerteza ambiental percebida sobre a diversificação internacional foram, ainda que com exceções, genericamente verificadas.

Concretamente, verificou-se a existência de um efeito significativo e positivo da incerteza de mercado sobre todas as dimensões da diversificação internacional estudadas: intensidade, âmbito multinacional e âmbito multirregional. Os resultados sugerem, portanto, que as empresas sujeitas a maior grau de incerteza de mercado, encontrando-se mais atentas ao seu meio ambiente externo, tendem a implementar estratégias de diversificação internacional quer mais intensas quer de âmbito mais vasto, neste último caso em referências às duas perspectivas investigadas, número de países e distribuição das operações internacionais por regiões do globo. Assim sendo, estes resultados, conforme se registou no desenvolvimento das correspondentes hipóteses, poderão ser interpretados como uma procura de diminuição do risco do negócio (Rugman, 1977; Kim *et al.*, 1993), denunciando, por isso, uma tentativa de minimizar a exposição a variações de volume e de fluxos de rendimentos, alterações estas decorrentes de fatores políticos ou económicos dos mercados em que a empresa intervém (Aaker e Mascarenhas, 1984; Miller, 1994). As vantagens da diversificação internacional decorrem ainda, por vezes, da existência de um maior número de opções em termos de transferência dos seus recursos (de produção, comerciais, etc.) entre os vários mercados externos em que a empresa mantém atividade, de acordo com as suas necessidades ou prioridades (Miller, 1992; 1994). Além disso, este mesmo mecanismo potenciador de vantagem decorrente da diversificação internacional pode ainda ser analisado, para além da referida perspectiva dos processos de transferência de recursos, antes como uma via para o acesso a uma maior diversidade dos próprios recursos (Andersen, 2012). Assim, face às empresas não internacionalizadas, as empresas diversificadas internacionalmente, seja por exportação ou investimento direto, para além da redução de risco intrinsecamente inerente a essa estratégia, podem ainda dispor da vantagem que lhes é conferida pela flexibilidade adicional decorrente da sua presença multinacional (Kogut, 1985). Ou seja, vantagem no risco e na flexibilidade.

Desta forma, este trabalho complementa e reforça estudos anteriores. Refira-se, por exemplo, o caso de Zahra *et al.* (1997), em relação ao qual, por um lado, se vêm confirmados os resultados de influência da percepção ambiental do mercado sobre a intensidade e âmbito da internacionalização e, por outro lado, se procede a uma extensão das conclusões ao ambiente

externo internacional (em vez de doméstico) e à dimensão do âmbito em termos regionais (e não só em termos de países). Complementa ainda o trabalho de Manolova *et al.* (2002) onde se confirma uma hipótese segundo a qual a percepção do gestor de topo sobre fatores do meio ambiente (como a procura, o nível de competição, etc.), doméstico ou internacional, influencia a internacionalização de uma PME. Contudo, a internacionalização é nesse trabalho investigada apenas através de uma variável dicotómica relativa à existência ou não de atividades internacionais e não na perspetiva de opções de diversificação internacional, como aqui acontece, razão pela qual se menciona a complementaridade. Em Miller (1994) é empiricamente comprovada a influência da incerteza macroeconómica do mercado doméstico na entrada em novos mercados externos, nesse constructo se incluindo especificamente um item referente a “consequências de reestruturações económicas”. Apesar deste tipo de fatores do contexto macroeconómico da empresa não ter sido objeto de estudo no presente trabalho, compreende-se que eles possam ter estado também presentes na hora das decisões de diversificação internacional (pelo menos nas mais recentes) no caso das empresas da amostra usada para a realização deste estudo. Recordar-se que o processo de recolha de dados ocorreu em 2014, em plena crise económico-financeira, não sendo por isso de estranhar que, relativamente à incerteza de mercado percecionada, algum enviesamento conjuntural possa ter sido introduzido, por exemplo, através das respostas a itens mais relacionados com comportamento dos clientes e contexto competitivo. Com efeito, as condições circunstanciais extremas da crise despoletada em 2008 trouxeram ao panorama empresarial europeu e, em particular, português as condições de mercado mais duras em várias dezenas de anos (Beleska-Spasova *et al.*, 2012; Banco de Portugal, 2014). Não por quaisquer dificuldades de interpretação ou acompanhamento das preferências dos seus clientes ou da crescente intensidade do seu “normal” contexto competitivo, esta turbulência de mercado decorrente da crise, diversamente, tem tido efeitos que se fazem sentir sob a forma de uma enorme contração do mercado interno em termos aquisitivos (Banco de Portugal, 2014) e, portanto, com reduções – em alguns casos – dramáticas do volume de negócios de muitas empresas nacionais.

No que concerne à incerteza tecnológica, verificou-se a existência de uma influência positiva e significativa apenas no caso da intensidade da diversificação internacional, hipótese H3a, não se confirmando, portanto, as hipóteses H3b e H3c que aventavam a existência de um efeito positivo deste tipo de incerteza sobre as duas vertentes (número de países e distribuição por regiões) do âmbito da diversificação internacional. Ou seja, uma diferença

nítida entre as dimensões “intensidade” e “âmbito”, no que diz respeito à influência que sobre elas a incerteza tecnológica pode exercer.

Atendendo uma vez mais às características da amostra usada, na qual, conforme se apresentou já em ponto anterior, se verifica uma fraca correlação entre as empresas com mais intensidade e as de maior âmbito de diversificação internacional, poder-se-á assumir uma razoável distinção entre as empresas com estratégias de diversificação mais intensas relativamente às de presença internacional de maior âmbito. Partindo deste pressuposto, a verificação da hipótese H3a significa, portanto, que serão as empresas com maior intensidade de diversificação internacional, largamente não coincidentes com as que adotam estratégias de maior âmbito, as mais influenciadas por parte dos seus contextos tecnológicos. A explicação para estes resultados pode, porventura, residir no facto daquelas empresas, sujeitas a maior turbulência nesse contexto, se verem desafiadas a garantir ou reforçar a sua competitividade, melhorando os seus produtos ou desenvolvendo novos para os seus clientes do momento ou destinando-os a outros, mas, no fundamental, dentro dos países em que já atuam.

Na realidade, de acordo com Sheng *et al.* (2011) e Efrat e Shoham (2012), estudos já citados no ponto referente à definição da hipótese agora em discussão, um ambiente tecnológico turbulento e, portanto, gerador de incerteza, pode criar oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos ou para a melhoria dos produtos já constantes da gama da empresa, daqui resultando uma eventual expansão da sua base de clientes. Ou seja, adaptando-se a essas condições de turbulência tecnológica, e por conseguinte, desenvolvendo as necessárias capacidades e competências, as empresas podem, quando necessário, reavaliar as suas gamas de produtos e os mercados a que as destinam. O eventual sucesso nesse contínuo “confronto” com o seu contexto tecnológico externo nos mercados dos países em que mantêm já operações internacionais, pode, por isso mesmo, numa conjuntura de turbulência económica ao nível global, conduzir a decisões de reforço da presença nesses mercados em detrimento do investimento em outros. Portanto, mais penetração de mercado, mais extensão das atividades a novos segmentos de mercado em cada país em que já atuam e menos diversificação de âmbito internacional. Porém, este mesmo tipo de incerteza, de acordo com os resultados, parece não ter o mesmo tipo de efeito sobre as empresas com estratégias de diversificação internacional de maior âmbito. Na realidade, a avaliação dos efeitos da experiência em negócios internacionais (medida pelo número de anos de atividade no exterior), enquanto variável de controlo, sobre a

diversificação internacional produziu um resultado segundo o qual só as empresas com estratégias privilegiando a intensidade são significativamente e de forma positiva influenciadas pela experiência internacional. Ou seja, as empresas com mais experiência internacional parecem ser as que seguem preferencialmente estratégias de maior intensidade e menor âmbito, podendo, eventualmente, por isso mesmo, encontrar-se mais “instaladas” nos seus mercados externos tradicionais. E, dessa forma, terem já desenvolvido, nos mercados desses países, as necessárias competências e capacidades que lhes permitem alcançar um desempenho consentâneo com os seus objetivos. Distintamente, as empresas com negócios internacionais mais recentes parecem mais tentadas a uma diversificação em termos de âmbito. Não tendo “raízes tão firmes” nos países em que já operam e, porventura, com sucessos aí menos consolidados, em virtude de um mais reduzido percurso de adaptação das suas capacidades a esses mercados, estas empresas, em vez de aprofundarem (ou intensificarem) a sua diversificação internacional, de que poderia eventualmente resultar uma maior exposição à incerteza tecnológica dos seus contextos externos, poderão, assim, optar por estender o âmbito da sua presença internacional.

Efeito conjugado da orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e incerteza ambiental percebida

Uma referência adicional ao conjunto de variáveis usadas neste estudo como antecedentes das estratégias de diversificação internacional (concretamente, orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e incerteza ambiental percebida), o qual permitiu ainda evidenciar diferentes opções ao longo das diversas dimensões estudadas daquele tipo de estratégia. Ou seja, contribuiu para a identificação, com alguma nitidez, de dois “perfis” estratégicos de intervenção internacional suscetíveis de caracterização à luz daqueles antecedentes. Por um lado, um grupo de empresas com operações internacionais priorizando a intensidade face ao âmbito, internacionalmente mais experientes (facto sublinhado pela influência significativa e positiva da variável de controlo “experiência internacional” sobre a dimensão “intensidade”), menos marcadas pela influência da orientação empreendedora, onde a presença de capacidades dinâmicas é muito menos importante para o processo de internacionalização, e que revelam grande sensibilidade à incerteza tecnológica do seu ambiente externo. Por outro lado, um outro grupo de empresas com características quase “simétricas” das do conjunto anterior. Portanto, privilegiando a dimensão “âmbito”, menos experientes em termos internacionais, nas quais a orientação empreendedora se encontra

intensa e positivamente relacionada com a sua atividade internacional, apresentando relações positivas e muito significativas entre capacidades dinâmicas e diversificação internacional e, atendendo aos níveis insignificantes do seu efeito sobre a diversificação internacional, muito menos sensíveis aos efeitos da incerteza tecnológica. Assim, esta “categorização” das opções em termos de diversificação internacional das empresas da amostra usada no presente estudo sugere, no fundamental, uma aproximação à “clássica” – e já anteriormente referida – classificação em estratégias de “concentração de mercados” e estratégias de “diversificação de mercados” (Ayal e Zif, 1979; Yeoh, 2004; Saarenketo *et al.*, 2008), aqui ilustradas, respetivamente, pelos casos do primeiro e segundo grupos de empresas identificados.

6.2.2. Efeitos da diversificação internacional

Conforme se regista no capítulo 5, o processo de análise e tratamento de dados permitiu concluir pela confirmação de todas as hipóteses formuladas no quadro do estudo da influência das estratégias de diversificação internacional (segundo todas as dimensões aqui usadas) sobre o desempenho internacional da firma, portanto, das hipóteses 4a, 4b e 4c. Estes resultados sugerem, portanto, que, no conjunto das empresas que integram a amostra usada, a adoção de estratégias de diversificação internacional de maior intensidade (ou profundidade) ou de maior âmbito (multinacional ou multirregional) tem um efeito significativo e positivo sobre o desempenho internacional da empresa. Deste ponto de vista, o presente estudo, sublinha as teses de alguns autores (por exemplo: Pangarkar, 2008; Ciešlik *et al.*, 2012) segundo as quais a prioridade à intensidade, ao âmbito ou mesmo a opções de equilíbrio entre aquelas dimensões pode não constituir, em exclusividade, a via preferencial para o sucesso. Ou seja, não foi também aqui identificada qualquer relação privilegiada entre alguma das orientações estratégicas e o desempenho internacional alcançado, antes se tendo concluído genericamente pela existência de uma influência significativa e positiva de todas as dimensões da diversificação internacional sobre aquele desempenho. Por outras palavras, apesar do reforço da diversificação internacional acarretar invariavelmente custos e benefícios nos termos em que, por exemplo, Contractor (2007) refere, genericamente, essa opção estratégica, mesmo no caso de empresas de pequena dimensão, contribui para a otimização da relação entre esses custos e benefícios por via da superiorização dos segundos face aos primeiros, resultando assim em melhor desempenho internacional da firma (Pangarkar, 2008; Beleska-Spasova e Glaister, 2010).

Estes resultados corroboram, em primeiro lugar, uma concepção chave da teoria dos negócios internacionais segundo a qual, genericamente, o envolvimento em negócios internacionais é positivo para as empresas (por exemplo, Ghoshal, 1987; Vermeulen e Barkema, 2002; Contractor, 2007; Hsu e Pereira, 2008; Beleska-Spasova *et al.*, 2012). Por outro lado, este trabalho contribui para a importante corrente de investigação (por exemplo, Grant, 1987; Hitt *et al.*, 1997; Delios e Beamish, 1999a; Annavarjula e Beldona, 2000; Lu e Beamish, 2004; Wiersema e Bowen, 2011) que, desde há décadas, tem vindo a analisar a relação entre internacionalização e desempenho da firma, neste caso suportando as conclusões daqueles estudos anteriores segundo os quais essa relação, no fundamental, apresenta características de linearidade. Entre outros, são exemplos desses trabalhos os casos de Zahra *et al.* (2000), Qian *et al.* (2003), Hitt *et al.* (2006b), Chao e Kumar (2010) ou Beleska-Spasova *et al.* (2012) que aqui têm as suas conclusões reforçadas e ampliadas ao contexto de um conjunto de PMEs portuguesas. Esta ampliação ao contexto português constitui, porém, já de si, um reconhecimento da contribuição das estratégias de diversificação internacional para o desempenho internacional da empresa, cuja importância Costa *et al.* (2015) tinham já identificado estudando este efeito enquanto variável de controlo e que agora, no presente trabalho, se avaliou enquanto variável integradora do próprio modelo conceptual.

Tal como abordado anteriormente, o conhecimento experiencial de internacionalização, sendo um conhecimento genérico (no sentido de não especificamente alusivo a qualquer mercado em particular), refere-se às capacidades e recursos de uma firma para, num determinado momento, se envolver em novas ou reforçar as existentes operações internacionais (Yu, 1990; Eriksson *et al.*, 1997). Dada esta sua essência de saber geral, trata-se de um importante conhecimento para pesquisar, reconhecer e acolher oportunidades em novos mercados ou naqueles em que a empresa já intervém (Eriksson *et al.*, 2000a; Blomstermo *et al.*, 2004a; Fletcher e Harris, 2012).

De acordo com a formulação das hipóteses 5a, 5b e 5c, investigou-se a existência de um efeito positivo das estratégias de diversificação internacional, segundo as dimensões da intensidade (ou profundidade), âmbito multinacional e âmbito relativo a um conjunto de regiões do globo, sobre o conhecimento experiencial de internacionalização, tendo-se concluído pela confirmação de todas aquelas hipóteses. A análise dos resultados obtidos parece, portanto, permitir a conclusão de que, no contexto das empresas da amostra

investigada, a superior exposição e necessidade de lidar com a diversidade em termos de países, mercados, segmentos de mercado etc. potencia uma aprendizagem por via da experiência internacional, a qual reforça o conhecimento experiencial de internacionalização. Em outros termos, esta aprendizagem organizacional, decorrente da prática das operações internacionais em que a empresa se vai envolvendo por força da sua diversificação internacional, traduz-se no incremento do nível acumulado de conhecimento experiencial de internacionalização. Seja nos casos em que aquela estratégia é intensificada em termos da presença nos mercados externos em que já intervém, seja por incremento do número desses mercados, ou ainda nos casos em que a intervenção se concretiza mais repartidamente por um conjunto de regiões do globo.

No início do seu processo de internacionalização, a empresa vê-se confrontada com a necessidade de desenvolver conhecimentos básicos de como lidar, por exemplo, com a diversa documentação da venda por exportação e outras formalidades similares (Kuivalainen *et al.*, 2004). Mais tarde, pela necessidade prática de intervir internacionalmente de uma forma mais eficaz e eficiente, o esforço de aprendizagem reorienta-se para um conhecimento mais importante, de natureza tática, avançando a empresa progressivamente, através da sua experiência, para o estabelecimento de uma base comum de conhecimento. O repositório de saber assim gerado constitui, então, um importante ativo ao qual a empresa pode recorrer em novas iniciativas (Anderson *et al.*, 1998; Kuivalainen *et al.*, 2004), em particular nas que ao seu envolvimento internacional diz respeito (Eriksson *et al.*, 2000a; Blomstermo *et al.*, 2004a). Ou seja, a empresa, ao processar a sua aprendizagem internacional, vai transvertendo em conhecimento experiencial de internacionalização a experiência adquirida em cada mercado. Esse conhecimento, impregnando-se nas rotinas e estruturas da empresa, concorre para o reforço da capacidade de resolução de problemas e de seleção de opções alternativas, no quadro das suas operações internacionais (Hsu e Pereira, 2008).

Assim, o presente trabalho confirma e reforça os trabalhos de Eriksson *et al.* (2000a) e de Blomstermo *et al.* (2004a). Confirma, uma vez que em ambos se conclui pela existência de uma influência positiva da diversidade da presença internacional da empresa sobre o seu nível acumulado de conhecimento experiencial de internacionalização e, por outro lado, reforça, ao ampliar ao contexto português as conclusões que haviam sido estabelecidas a partir de uma amostra de empresas suecas, no primeiro caso, e para um conjunto de PMEs suecas e neozelandesas, no segundo. Adicionalmente, através das conclusões estabelecidas a partir da investigação destas hipóteses, este estudo contribui, ainda, para uma mais vasta

corrente de investigação (por exemplo, Johanson e Vahlne, 1990; Almeida, 1996; Barkema *et al.*, 1996; Zahra *et al.*, 2000; Yeoh, 2004; Kuivalainen *et al.*, 2010; Brannen e Voisey, 2012), com a qual se visa uma compreensão mais nítida da reconhecida complexidade da relação entre atividade internacional e a aprendizagem organizacional dela decorrente.

Na sua formulação, a hipótese 6 constante do modelo conceptual propunha a análise do efeito da aprendizagem internacional, traduzida na acumulação de conhecimento experiencial de internacionalização, sobre o desempenho internacional da empresa. A este respeito, o processamento dos dados permitiu concluir pela existência de uma influência positiva e significativo daquela categoria de conhecimento organizacional sobre o desempenho internacional da empresa, confirmando, por consequência, a referida hipótese 6.

Assim sendo, este resultado sugere que o conhecimento experiencial de internacionalização desenvolvido pela empresa através da sua aprendizagem por via da prática dos seus negócios internacionais contribui positiva e significativamente para o reforço do desempenho internacional. Este desenvolvimento do saber em consequência da prática dos negócios internacionais ou, para utilizar a designação frequentemente usada na literatura, a acumulação de conhecimento experiencial de internacionalização, permitindo que a sua intervenção internacional se processe de forma mais eficaz e eficiente, vai contribuindo para o reforço da vantagem competitiva da empresa (Katsikeas *et al.*, 2000; Yeoh, 2004) e, de acordo com os resultados obtidos, para o reforço da sua performance internacional.

Portanto, em termos práticos e com base na escala usada (Sandberg, 2014), esta conclusão confere suporte à afirmação de que, para o conjunto das empresas inquiridas, a acumulação de conhecimento respeitante a aspetos como a gestão das suas relações com clientes estrangeiros, a como proceder ao marketing e vendas dos seus produtos e ainda no que concerne à adaptação dos seus recursos e capacidades às necessidades e interesses dos seus clientes potencia o desempenho internacional. Ou seja, as empresas vão aperfeiçoando as suas aptidões para pesquisar, reconhecer e acolher oportunidades em novos mercados ou naqueles em que a empresa já intervém (Eriksson *et al.*, 2000a; Blomstermo *et al.*, 2004a), daí resultando uma significativa influência sobre o desempenho. Por outro lado, da mesma forma, tendo também presente a escala usada para o desempenho internacional (Zou *et al.*, 1998; Beleska-Spasova *et al.*, 2012) e de acordo com a perceção dos inquiridos neste particular, o incremento do nível do repositório de conhecimento experiencial de

internacionalização da empresa contribui para a melhoria do desempenho aos níveis financeiro, estratégico e de satisfação global com os negócios internacionais.

A confirmação desta hipótese contribui para uma linha de investigação de que fazem parte trabalhos como, por exemplo, Makino e Delios (1996), Autio *et al.* (2000), Yli-Renko *et al.* (2002), Fang *et al.* (2010), Villar *et al.* (2014) uma vez que, em todos eles, se conclui pela existência de uma relação positiva e significativa entre conhecimento organizacional e desempenho da firma. Tendo, porém, aqui presente a diversidade da tipologia de conhecimentos organizacionais investigados e de formas de avaliação do desempenho usadas.

Contribui, também, para o reforço de outros estudos como, por exemplo, Yeoh (2004), Hsu e Pereira (2008) e Armario *et al.* (2009) nos quais se conclui pela existência de um efeito positivo e significativo do conhecimento experiencial derivado da internacionalização sobre a performance organizacional, de forma direta no primeiro e último casos, por efeito moderador da relação entre a internacionalização e o desempenho, no segundo caso. Adicionalmente, o presente trabalho confirma ainda a hipótese de efeito positivo do conhecimento experiencial de internacionalização, mas, neste caso, especificamente, tal como aqui acontece, do conhecimento experiencial geral de internacionalização sobre o desempenho internacional da empresa, hipótese formulada em Blomstermo *et al.* (2004a).

Efeito de mediação do conhecimento experiencial de internacionalização na relação entre a diversificação internacional e o desempenho internacional da empresa

Nas hipóteses 7a, 7b e 7c testou-se a existência de efeito de mediação do conhecimento experiencial de internacionalização na relação entre a diversificação internacional e a performance internacional da empresa. Especificamente, na hipótese 7a analisou-se a dimensão da intensidade da diversificação internacional, na hipótese 7b a dimensão do âmbito multinacional daquela estratégia e na hipótese 7c a dimensão do âmbito em termos multirregionais, ou seja, o nível de distribuição dos negócios internacionais da empresa em relação a um conjunto de regiões do globo previamente definidas. O tratamento e análise dos dados permitiram concluir pela confirmação das hipóteses 7a e 7c, mas não para o caso da hipótese 7b. Mais precisamente, obteve-se confirmação do efeito mediador, ainda que apenas em termos parciais, do conhecimento experiencial de internacionalização da empresa nas relações entre a intensidade (7a) e o âmbito de multirregionalidade (7b) da diversificação internacional e a performance internacional da empresa, não se confirmando, por

consequente, a existência de efeito de mediação, nem total nem parcial, no caso do âmbito em termos multinacionais.

Portanto, enquanto no caso da intensidade e âmbito multirregional da estratégia de diversificação internacional a aprendizagem internacional exerce uma influência de mediação parcial (como variável de processo potenciadora da competitividade), na relação “diversificação internacional-desempenho”, essa situação não se verifica, de forma significativa, para o caso da dimensão do âmbito multinacional. Ou seja, neste último caso, conforme foi já anteriormente mencionado, não se verificou uma variação estatisticamente significativa dos índices de avaliação do modelo, significando, portanto, que mantém o mesmo nível de ajustamento aos dados, com ou sem a mediação do conhecimento experiencial geral de internacionalização na relação “diversificação internacional de âmbito multinacional-desempenho internacional”.

Assim, de forma genérica, poder-se-á afirmar que, no caso das empresas da amostra investigada, o mero reforço da estratégia de diversificação internacional não constitui antecedente suficiente como via mais efetiva de melhoria da performance internacional. Ou seja, o efeito sobre a performance será significativamente mais efetivo se o reforço estratégico (em intensidade ou âmbito multirregional da diversificação internacional) se traduzir em aprendizagem internacional de que resulte uma efetiva ampliação do *stock* de conhecimento experiencial de internacionalização, a qual, por seu turno, terá um efeito mais eficaz sobre o desempenho. Esta conclusão encontra-se em linha com os argumentos de Buckley *et al.* (1988), uma vez que também aqui se verifica que o desempenho internacional da empresa, mais do que decorrer automática e diretamente das “escolhas” feitas (neste caso, das suas opções em termos de reforço de diversificação internacional), ele é fruto do reforço da competitividade (aqui consequência da acumulação de conhecimento experiencial de internacionalização) resultante daquelas “escolhas”, daí decorrendo, por seu turno, essa melhoria de desempenho. Com efeito, o conhecimento experiencial de internacionalização acumulado pela concretização de cada nova iniciativa relativa à estratégia de diversificação internacional poderá, por exemplo, potenciar economias de gama (Ayal e Zif, 1979; Yeoh, 2004), contribuir para a redução da distância psicológica (Beckerman, 1956; Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1977; Dow e Karunaratna, 2006) ou ainda exercer um efeito mitigador de *liabilities of foreignness* (Zaheer, 1995; Luo e Mezias, 2002). O primeiro efeito mais suscetível de associação a iniciativas de incremento da dimensão “intensidade” da diversificação internacional, o segundo a ações de alargamento da intervenção a outros

países ou regiões (portanto, de reforço da dimensão “âmbito”) e o último (a mitigação de *liabilities of foreignness*) em momento de evolução face a qualquer dimensão daquela estratégia. Este tipo de efeitos, por outro lado, contribuindo para o reforço da vantagem competitiva da empresa (Porter, 1985), potencia a sua performance nesse mesmo contexto, ou seja, ao nível dos seus negócios internacionais (Ayal e Zif, 1979; Zahra *et al.*, 2000).

6.3. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O presente estudo, investigando as estratégias de diversificação internacional, seus antecedentes e efeitos delas decorrentes, no contexto de uma amostra de PMEs portuguesas do sector das indústrias transformadoras, constitui uma contribuição para literaturas de diversas especialidades da área da gestão internacional. Em particular, para a teoria da diversificação internacional, seu tema central, mas também para a teoria das capacidades dinâmicas (DCV – *Dynamic Capabilities View*), do empreendedorismo internacional, do conhecimento organizacional (KBV – *Knowledge Based View*), para além, naturalmente, do contributo para a – já de si – abundante literatura sobre a relação entre intervenção internacional e performance, questão que assume uma enorme centralidade nas áreas científicas dos negócios internacionais e da gestão estratégica.

Concretamente, do ponto de vista teórico, são sete os contributos que se reputam de maior importância para o enriquecimento do conhecimento científico nas áreas anteriormente referidas.

Em primeiro lugar, a contribuição para a área da gestão estratégica e dos negócios internacionais, focando especificamente a temática da diversificação internacional através da investigação empírica de um modelo conceptual em que se integram, enquanto antecedentes, a orientação empreendedora, as capacidades dinâmicas e a influência do contexto externo avaliada pela incerteza ambiental percebida pela própria empresa. Na realidade, conforme foi já anteriormente mencionado, estas três variáveis, a primeira como presença chave no aproveitamento ou criação de oportunidades, a segunda enquanto aptidão para ajustar recursos e capacidades a essa dinâmica de ‘gestão de oportunidades’ (Aramand e Valliere, 2012) e a terceira referente aos estímulos externos evidenciadores das próprias necessidades de adaptação (Teece *et al.*, 1997), apesar da lógica e importância subjacentes

à sua presença simultânea, encontram-se, no seu conjunto, muito escassamente presentes em trabalhos de natureza empírica. Concretamente, no presente estudo, a associação da orientação empreendedora, com as capacidades dinâmicas da firma e a incerteza ambiental percebida enquanto antecedentes das estratégias de diversificação internacional, obteve confirmação empírica para os argumentos que diversas fontes de natureza mais conceptual à partida sugeriam.

Em segundo lugar, o presente estudo contribui de forma significativa para a produção teórica na área das capacidades dinâmicas da firma, estabelecendo uma importante ligação destas à diversificação internacional, ao serem investigadas enquanto antecedente desta estratégia. Desde logo, o reconhecimento, neste contexto, da presença deste tipo de capacidades que vários autores têm vindo a abordar, mas que, em termos de estudos empíricos, a escassez é a nota principal. Ao ser confirmada a influência das capacidades dinâmicas pelo menos nas duas modalidades estudadas da dimensão do “âmbito” da diversificação internacional, o corrente trabalho concorre duplamente para aqueles dois tipos de literaturas. Por um lado, ao estabelecer a importância das capacidades dinâmicas como fator de relevo nos processos de diversificação internacional estrategicamente mais marcados pela dimensão âmbito, esta investigação contribui para a grande corrente que tem procurado analisar e interpretar os processos de internacionalização. Em particular, para o caso das empresas de mais reduzida dimensão, permitindo, desta forma, uma extensão ao conjunto de antecedentes que têm vindo a ser investigados. Por outro lado, apesar de uma quantidade apreciável de estudos de natureza teórica terem defendido, com base na própria essência das capacidades dinâmicas, a sua associação com os processos de internacionalização, a sua confirmação empírica é ainda muito escassa. Na realidade, surgindo, por vezes, o constructo, de forma pouco clara, mesclado em escalas de recursos e capacidades de natureza diversa (por exemplo, Kuivalainen *et al.*, 2010; Beleska-Spasova *et al.*, 2012) e, portanto, em contextos onde não se evidencia especificamente e com nitidez a sua presença, torna-se difícil avaliar a sua influência neste quadro das estratégias de intervenção internacional.

Além disso, e em terceiro lugar, ao proceder-se à investigação da influência das capacidades dinâmicas sobre a diversificação internacional em duas perspetivas distintas (o número de reconfigurações e o sucesso alcançado em cada um desses processos), reforçam-se as

conclusões de Jantunen *et al.* (2005) , uma vez que, também segundo as conclusões daquele trabalho, a quantidade de reconfigurações de atividades em que as empresas se envolvem não é em si mesma um fator que influencie os processos de diversificação internacional. Mais do que o envolvimento em numerosos processos de reconfiguração de atividades, a empresa deve é concentrar-se na implementação eficaz dos processos em que se envolver. Ou seja, conclui-se, portanto, que quantidade não é sinónimo de eficácia no apoio às operações internacionais, sugerindo as conclusões do estudo que esse apoio, nomeadamente nas estratégias privilegiando o âmbito em detrimento da intensidade, depende muito mais do grau de efetividade da reconfiguração. Deste ponto de vista, aquando do reforço da sua diversificação internacional, em particular em termos de “âmbito”, a empresa, confrontada com a necessidade de mobilizar recursos e capacidades operacionais para essa novas ações, deverá ser capaz de proceder à reconfiguração de processos, práticas correntes e estruturas, de forma a ajustar-se às aos requisitos que esses novos mercados suscitam. Sublinha-se, uma vez mais, que o estudo citado constitui um dos poucos casos em que, empiricamente, se analisa, como aqui acontece, as relações entre capacidades dinâmicas e envolvimento internacional.

Em quarto lugar, embora a existência de uma orientação empreendedora enquanto antecedente das operações internacionais seja explorada em diversos estudos anteriores, no presente trabalho, ao analisarem-se diversas opções de diversificação internacional segundo várias dimensões (em particular em termos de âmbito”), procede-se a um aprofundamento dessa análise. Na realidade, permitindo identificar diferentes efeitos consoante o tipo de diversificação adotado, perspectiva relativamente pouco abordado em tais estudos, esta investigação contribui também para a literatura da área do empreendedorismo internacional.

Uma quinta contribuição resulta de que a incerteza ambiental percecionada, frequentemente usada em trabalhos de investigação enquanto influência indireta por efeito de moderação, assume um efeito direto no modelo conceptual aqui investigado, tendo, genericamente, sido possível concluir que esse tipo de efeito encontra base sólida na amostra investigada. Com efeito, ao estudar-se enquanto variável moderadora, assume-se o papel da incerteza ambiental de forma indireta, o que, pelo nível de resultados obtidos, este estudo, de alguma forma, questiona. Como que conferindo crédito a esta observação, poder-se-ão encontrar na

realidade do tecido empresarial português (ou de outros países), em particular no universo das PME's, inúmeros casos de empresas cuja base fundamental da sua reorientação estratégica em determinado momento, tendo em vista objetivos de melhoria de desempenho, crescimento ou até de mera sobrevivência, é fundamentalmente ditada pela realidade do mercado (ou mercados) em que desenvolvem a sua atividade. Isto mesmo ficou bem patente na forma como muitas das PME's nacionais despoletaram ou incrementaram os seus negócios internacionais, como forma de mitigação dos efeitos da recente crise que, de outro modo, poderia ter sido fatal para muitas delas. Não será, portanto, de estranhar que, de um ponto de vista conceptual, em vez da moderação da relação direta de algumas variáveis endógenas com a diversificação internacional, a incerteza ambiental (por exemplo no que concerne à sua dimensão de mercado) demonstre ter uma influência direta, positiva e muito significativa em todas as dimensões daquele tipo de estratégia.

Em sexto lugar, este trabalho apresenta ainda um significativo contributo para a teoria do conhecimento organizacional. Alargando a investigação a diferentes perspetivas de análise da diversificação internacional e procedendo ao estudo de como cada uma delas, a seu modo, estimula o potencial de acumulação de conhecimento experiencial geral de internacionalização, este trabalho contribui ainda para uma melhor compreensão da complexa e importante relação entre atividade internacional e a aprendizagem organizacional dela decorrente. Em particular, pela importância crítica de que se reveste aquele tipo de saber para as empresas de reduzida dimensão (Hilmersson, 2012; Sandberg, 2014). Especificamente, a confirmação do papel mediador do conhecimento geral de internacionalização, enquanto mecanismo potenciador da eficácia da relação direta entre diversificação internacional e desempenho internacional – temática pouco presente na literatura – sugere que as empresas internacionalmente envolvidas deverão dedicar um intenso esforço para que a aprendizagem internacional seja o mais efetiva possível (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002a; Sapienza *et al.*, 2005). Ou seja, deverão atuar no sentido de que novo conhecimento seja processado e integrado na sua base de saber experiencial, tornando-a mais robusta e capaz, para que dele possam beneficiar não só as eventuais futuras operações internacionais da firma, mas também o próprio desempenho. Deste ponto de vista, parece poder afirmar-se que, com o presente estudo, se reforça a visão de que, no contexto do desenvolvimento dos seus negócios internacionais, para além do papel enquanto agentes económicos, as empresas devem também ser encaradas como

entidades aprendentes, com os seus próprios processos organizacionais baseados na acumulação e integração de conhecimento (Hsu e Pereira, 2008).

Por último e em sétimo lugar, um outro contributo deste estudo reside no facto de ele fornecer evidência de natureza empírica sobre as opções de diversificação internacional das PME's portuguesas (do sector das indústrias transformadoras) e das suas implicações para a aprendizagem internacional e para o desempenho. Sendo que, com base na informação que sobre o tema se conseguiu reunir, se trata de um assunto escassamente investigado. Em particular, no que concerne à dimensão multirregional da diversificação internacional não foi possível identificar qualquer estudo de natureza científica que anteriormente a tivesse integrado como variável investigada.

6.4. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

De um ponto de vista da prática de gestão, o presente trabalho de investigação permitiu também concluir por algumas recomendações aos dirigentes empresariais, naturalmente quando se encontram em causa decisões estratégicas sobre a natureza e conteúdo do seu envolvimento internacional. Concretamente, estas recomendações estendem-se por cinco tópicos considerados de maior relevo neste contexto.

Em primeiro lugar, o facto de que, tal como se encontra genericamente aceite na literatura (por exemplo, Ghoshal, 1987; Vermeulen e Barkema, 2002; Contractor, 2007; Beleska-Spasova *et al.*, 2012), também os resultados aqui obtidos constituem uma importante base de apoio à sugestão de que os gestores de PME's deverão encetar ou reforçar os seus processos de diversificação internacional, seja com prioridade estratégica à intensidade ou ao âmbito, uma vez que aquela influência se faz sentir positivamente em ambos os casos. Ou seja, devem assumir esse tipo de iniciativa, atendendo a que os custos do superior envolvimento internacional parecem ser inferiores aos benefícios da adoção daquela opção estratégica, o que sugere que as empresas com maior atividade além das suas fronteiras domésticas usufruem de melhores oportunidades para o reforço da sua performance (Qian *et al.*, 2003).

Do ponto anterior, e tendo em atenção as conclusões aqui obtidas no que concerne aos antecedentes investigados, decorre, em segundo lugar, a recomendação de que, em particular quando a diversificação internacional a adotar privilegia a dimensão âmbito, os gestores e dirigentes de PME's deverão ter em especial atenção a necessidade do desenvolvimento (ou reforço) de uma orientação de natureza empreendedora ao nível da organização. Por outras palavras, de uma postura orientada para a inovação, proatividade e de disponibilidade para a assunção de riscos.

Adicionalmente, como terceira recomendação, os responsáveis pelas PME's deverão, por outro lado, perante as especificidades próprias das operações internacionais em que se vão envolvendo, procurar identificar cuidadosamente quais as atividades mais críticas para a prossecução dessas operações. Agindo em conformidade, e fazendo uso das suas capacidades dinâmicas, deverão, então, providenciar no sentido da reconfiguração efetiva dos ativos àquelas atividades associados, processo para o qual, como se viu anteriormente, a postura empreendedora será também um importante requisito. Desta forma, procurar-se-á obviar ao envolvimento em processos de reconfiguração espúrios, uma vez que, como também aqui se concluiu, só a eficácia desse envolvimento pode influenciar as estratégias de diversificação internacional. E, reconhecidamente, a exiguidade de meios constitui muitas vezes um importante constrangimento nas empresas de pequena dimensão (Bonaccorsi, 1992; Vachani, 2005; Cerrato e Piva, 2010; De Maeseneire e Claeys, 2012). Na realidade, muito embora o desenvolvimento de um comportamento mais empreendedor ou de capacidades (dinâmicas) de adaptação e reconfiguração de procedimentos, práticas e estruturas sejam processos organizacionais complexos, progressivos e dilatados no tempo, deles podem resultar importantes vantagens para as empresas lidarem com as dinâmicas das suas realidades contextuais externas. Em particular, quando estas se encontram associadas às suas operações internacionais. Ao tratar-se de ativos de natureza idiossincráticas e dependentes dos referidos processos internos de desenvolvimento que vão ocorrendo no percurso da própria empresa, eles serão mais dificilmente replicáveis pelos seus competidores e, por isso mesmo, potencialmente mais geradores de um superior desempenho (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 2001; Jantunen *et al.*, 2005).

Como quarto aspecto de chamada de atenção às empresas, as recomendações do ponto anterior deverão ainda ser complementadas pela necessidade dos gestores pugnarem pela regular monitorização das realidades ambientais externas das suas empresas, de forma a, no contexto dos seus negócios internacionais, poderem acomodar atempadamente as alterações que essa realidade vá exigindo. Sendo que, como anteriormente se regista, se trata de um tipo de processo que implica a adoção das recomendações anteriores, ou seja, a presença de postura empreendedora e da necessidade de reconfiguração de ativos.

O presente trabalho de investigação concluiu pela existência de uma influência positiva e significativa de todas as dimensões da diversificação internacional investigadas sobre a acumulação de conhecimento experiencial geral de internacionalização, bem como pela existência de um efeito do mesmo tipo deste conhecimento sobre o desempenho internacional da empresa. Além disso, foi ainda confirmada a existência de um efeito de mediação, ainda que parcial, daquele conhecimento sobre a relação entre diversificação internacional (exceção à dimensão multinacional) e desempenho internacional. Assim, como quinta e última recomendação para a gestão, este estudo aponta para a necessidade dos dirigentes das PME's alavancarem as oportunidades de aprendizagem decorrentes dos seus negócios internacionais, promovendo as necessárias adaptações organizacionais para que internamente exista uma superior consciência e reconhecimento da importância da aprendizagem internacional. A eficácia de tal processo, conforme foi já referido, refletir-se-á na superior acumulação de conhecimento geral de internacionalização, não só enquanto contributo líquido essencial para a melhoria do desempenho da empresa, mas também como suporte da sua atuação em eventuais desenvolvimentos subsequentes no panorama do seu envolvimento internacional. Em complemento, chama-se ainda à atenção dos gestores para a necessidade de um certo "alinhamento" que a aprendizagem internacional (por via do reforço do repositório de conhecimento geral de internacionalização) deve manter na sua ligação com a relação entre diversificação internacional das suas empresas e o desempenho internacional resultante. Com efeito, atendendo ao importante potencial de incremento de efetividade que o efeito de mediação exercido por essa aprendizagem naquela relação representa, será recomendável que o resultado da acumulação de conhecimento geral de internacionalização seja, não só potenciado em cada oportunidade, mas também devidamente adequado aos requisitos das suas operações internacionais. Deste modo, com este propósito de compatibilização, o referido impacto no desempenho poderá ser

maximizado, daí resultando uma superior prestação da empresa. Estas recomendações aos gestores relacionadas com os benefícios de uma capitalização efetiva e eficiente das oportunidades de aprendizagem internacional, baseiam-se ainda, por outro lado, em alguns pontos de vantagem que este tipo de empresas pode apresentar, quando comparadas com firmas de maior dimensão. Beneficiando não só de estruturas menos burocráticas, mais ligeiras e informais (em que a comunicação se encontra potencialmente mais facilitada), mas atendendo também à sua natureza tradicionalmente mais centralizadora, os gestores de topo destas empresas poderão encontrar-se em excelente posição para promoverem a superação de alguns obstáculos associados à menor dimensão das suas organizações. Ou seja, através do alavancamento, integração e partilha do conhecimento adquirido no decurso das suas atividades internacionais, esses dirigentes poderão contribuir de modo mais efetivo para o potenciamento do desempenho internacional das suas empresas (Pangarkar, 2008).

6.5. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Apesar dos contributos apresentados por este trabalho de investigação, seja ao nível teórico ou para a prática de gestão de PMEs, como em qualquer estudo sempre acontece, ele padece também de limitações e fragilidades. Por isso mesmo, a interpretação ou, em particular, a tentativa de generalização das suas conclusões deve ocorrer paralelamente à identificação e reconhecimento dessas debilidades, sejam elas conceptuais ou de natureza metodológica. Por outro lado, não só como forma de obviar às referidas limitações, mas também por, ao longo do processo de realização desta investigação, terem emergido aspetos em que o seu aprofundamento ou complementação se afiguraram como eventualmente relevantes em termos científicos, são ainda apresentadas propostas para futuros estudos. Desta forma, referem-se seguidamente, as principais limitações identificadas no estudo, bem como algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação.

Assim, em primeiro lugar, uma das limitações mais óbvias deste trabalho prende-se com a sua natureza transversal (do inglês: *cross-sectional*). Pela essência de muitas das variáveis em estudo, cuja tradução prática envolve processos ao longo do tempo, o uso de dados longitudinais, portanto, referentes a um período de tempo (*time-series*), permitiria uma avaliação mais adequada das relações entre as principais variáveis e contribuiria para a

possibilidade de análise dessas influências enquanto relações causais (Contractor, 2007; Hennart, 2007). Na realidade, quando, por exemplo, as capacidades dinâmicas são avaliadas num dado momento, uma vez tratar-se de construções *path dependent* (Eisenhardt e Martin, 2000), elas incluem já as evoluções acumuladas ao longo das várias etapas de internacionalização anteriores, não constituindo, por isso, verdadeiros antecedentes da diversificação internacional (ela própria também consequência de um processo) que, nesse mesmo momento, medimos. E, dessa forma, não se pode verdadeiramente aludir a relações de causalidade, apenas de influência (Camisón e Villar-López, 2010). Além disso, o uso de dados longitudinais permitiria ainda, por exemplo, a avaliação da situação em termos de capacidades dinâmicas da empresa (ou de outras variáveis, como, por exemplo, a performance) ao longo de um período temporal. Portanto, não só em termos das condições iniciais da empresa neste particular, mas também enquanto consequência do próprio processo de implementação da estratégia de diversificação internacional da firma (Sambharya e Lee, 2014). Com efeito, de acordo com autores como, por exemplo, Eriksson *et al.* (2000a), Zollo e Winter (2002), Kuivalainen *et al.* (2010) e Villar *et al.* (2014) os processos de acumulação de conhecimento ou de desenvolvimento de capacidades, em si mesmos processos do mesmo tipo (Kuivalainen *et al.*, 2010), constituem um ciclo que se vai reproduzindo à medida que novos estímulos (por exemplo, novas operações internacionais) são experimentados pela empresa. Desta forma, as capacidades dinâmicas da empresa poderiam ser investigadas na sua relação mútua com a diversificação internacional, avaliando de que forma a influenciam, mas também em que medida são por ela influenciadas. Desta limitação resulta, por outro lado, uma primeira sugestão para investigação futura com a realização de um estudo longitudinal nos termos anteriormente referidos, focado em PMEs, uma vez que o único trabalho de natureza longitudinal abordando esta importante e atual temática, tanto quanto é do conhecimento do autor da presente pesquisa, é o de Sambharya e Lee (2014), no qual se recorre a uma amostra de grandes empresas.

Apesar dos argumentos de Cavusgil (1984), Camisón e Villar-López (2010) e Freixanet (2012) relativos às vantagens e adequação do uso de amostras de um único país em estudos com os quais o presente mantém algum paralelismo, o uso exclusivo de empresas portuguesas, poderá ser considerado uma limitação do presente trabalho. Deste ponto de vista, a investigação das mesmas variáveis através de um estudo de natureza multinacional seria mais apropriado e tornaria as suas conclusões mais robustas, o que, naturalmente, se

pode apresentar como sugestão para trabalho futuro. No entanto, a presente pesquisa, conforme se foi anteriormente sublinhando, pode também ser considerada, de alguma forma, um complemento a alguns outros estudos em que se investigam variáveis similares em contextos nacionais diversos, o que, por seu turno, vai também conferindo consistência aos resultados que vão sendo obtidos (Coviello e Jones, 2004; Jantunen *et al.*, 2005). Para além de que, por outro lado, se pode apelar também a que futuros estudos repliquem o uso das variáveis aqui em jogo no contexto de pequenas empresa de outros países, pois dessa forma a lacuna da amostra de “nacionalidade única” será resolvida à medida que esses outros estudos sejam realizados e as suas conclusões conhecidas.

Muito embora Zahra *et al.* (2000), tal como aqui acontece, tenham usado uma amostra mista, com empresas independentes (no sentido de não integradas em grupos empresariais) e empresas maioritariamente detidas por grupos empresariais, com o argumento de que ambos os tipos de empresas competem entre si em diversos mercados além fronteiras, esse facto pode constituir uma limitação às conclusões deste estudo. Ou seja, essa diversidade de situações, eventualmente geradora de grandes assimetrias em termos da disponibilidade de recursos para o envolvimento internacional, pode, por esse facto, constituir uma fonte de enviesamento.

Também ao nível do modelo conceptual algumas limitações poderão ser identificadas. Com base em estudos anteriores, Teece (2007, pág. 1341) propõe “*three organizational and managerial processes – coordination/integrating, learning, and reconfiguring— as core elements of dynamic capabilities*”. Assim, uma limitação a referir tem a ver com o facto desta investigação, no que diz respeito às capacidades dinâmicas, se ter focado exclusivamente nas capacidades de reconfiguração, deixando, portanto, de fora os processos organizacionais e de gestão associados às capacidades de coordenação/integração e de aprendizagem. Concomitantemente, poderá então ser apresentada a sugestão de futuramente se proceder à investigação da influência de outros tipos de capacidades dinâmicas sobre as estratégias de diversificação internacional. Dessa forma, contribuir-se-á para o aprofundamento desta temática escassamente abordada na literatura, e para uma melhor compreensão dos processos de envolvimento internacional por parte das empresas de menor dimensão. Por outro lado, no que concerne ao próprio tema central, as estratégias de

diversificação internacional de PMEs, apesar das diversas dimensões usadas (uma referente à intensidade e duas ao âmbito), uma outra perspectiva de análise poderá ser admitida em falta. Com efeito, pela contribuição adicional que poderia conceder ao estudo para a compreensão e interpretação das opções das empresas no contexto das suas operações internacionais, a não investigação da dimensão de âmbito cultural constitui potencialmente uma limitação (Sullivan, 1994; Zahra *et al.*, 2000; Evans e Mavondo, 2002; Shirokova e McDougall-Covin, 2012). Ainda no que se refere ao modelo investigado, apesar da reconhecida importância do conhecimento experiencial geral de internacionalização no contexto dos processos de diversificação internacional, em particular, das PMEs, a investigação da aprendizagem internacional com base exclusiva neste conhecimento pode constituir também uma limitação ao estudo, uma vez que, por si só, este constructo não captura a grande diversidade de aspetos da aprendizagem internacional da empresa. Assim sendo, como forma de evitar este constrangimento, outras formas de conhecimento organizacional decorrente da atividade internacional, tais como, por exemplo, conhecimento social (associado ao capital relacional da firma), conhecimento tecnológico, conhecimento de mercado, conhecimento institucional ou conhecimento relativo a clientes poderiam ser usadas com esse propósito (Eriksson *et al.*, 2000a; Yeoh, 2004; Sandberg, 2014).

Por fim, duas sugestões adicionais para futura investigação. Desde logo, uma primeira, tendo em atenção a observação que se regista no ponto de implicações teóricas sobre o uso (conforme é o caso neste estudo) da incerteza ambiental percecionada enquanto variável exógena com efeito direto na estratégia de diversificação internacional, face a outros trabalhos em que é usada como variável moderadora (por exemplo, Carpenter e Fredrickson, 2001; Thourungrroje e Tansuhaj, 2005; Javalgi e Todd, 2011). Concretamente, a este respeito, sugere-se como objeto de estudo futuro a comparação, em contextos diversos, destes dois tipos de influência, direta e indireta, neste último caso (tal como se verifica nos trabalhos citados) como variável moderadora da influência de alguns fatores endógenos sobre as estratégias de diversificação internacional. Desta forma, ao contribuir-se para uma melhor compreensão da influência da incerteza ambiental sobre a diversificação internacional da empresa enquanto elemento primordial da sua realidade (Ambrosini e Bowman, 2009), poder-se-ia conferir maior clareza aos mecanismos de como as empresas lidam com esta influência. Por exemplo, investigando em que casos (ou contextos), de natureza interna ou externa, uma ou outra das assunções se revelam mais aderentes à

realidade. Em segundo lugar, este trabalho de investigação, assegurando desse modo algumas vantagens metodológicas, procedeu à avaliação do modelo conceptual usado através de uma amostra baseada num único sector de atividade económica (Zahra e Bogner, 1999; Malhotra e Hinings, 2010), as indústrias transformadoras. Por isso, futuros estudos, investigando em outras áreas de negócio as relações aqui analisadas (por exemplo as atividades económicas relacionadas com o sector terciário), poderão complementar o presente trabalho, uma vez que os motivos e as opções feitas pelas respetivas empresas em termos de diversificação internacional poderão ser diversos (Malhotra e Hinings, 2010). Por outras palavras, poderá existir dependência de efeitos idiossincráticos sectoriais, ou seja, associados à natureza da própria atividade económica em causa.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. e B. Mascarenhas (1984). "The need for strategic flexibility." Journal of Business Strategy **5**(2): 74-82.
- Abdi, H. (2010). Coefficient of Variation. Encyclopedia of Research Design. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, Inc.
- Adenfelt, M. e K. Lagerström (2006). "Organizational rejuvenation for knowledge exploitation: Exploring corporate entrepreneurship in an MNE." Journal of International Entrepreneurship **4**(2-3): 83-98.
- Afonso, Ó. e Á. Aguiar (2004). Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX. Porto, Faculdade Economia da Universidade do Porto.
- Agarwal, S. e S. N. Ramaswami (1992). "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors." Journal of International Business Studies **23**(1): 1-27.
- AICEP (2013). Portugal - Ficha País. a. P. Global. Lisboa, AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Aldrich, H. E. e J. Pfeffer (1976). "Environments of Organizations." Annual Review of Sociology **2**: 79-105.
- Almeida, P. (1996). "Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the u.s. semiconductor industry." Strategic Management Journal **17**: 155-165.
- Alvarez, S. A. e J. B. Barney (2007). "Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action." Strategic Entrepreneurship Journal **1**(1-2): 11-26.
- Ambrosini, V. e C. Bowman (2009). "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?" International Journal of Management Reviews **11**(1): 29-49.
- Ambrosini, V., C. Bowman e N. Collier (2009). "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base." British Journal of Management **20**: S9-S24.

- Amit, R. e P. J. H. Schoemaker (1993). "Strategic assets and organizational rent." Strategic Management Journal **14**(1): 33-46.
- Andersen, T. J. (2012). "Multinational risk and performance outcomes: Effects of knowledge intensity and industry context." International Business Review **21**(2): 239-252.
- Anderson, J. C. e D. W. Gerbing (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach." Psychological Bulletin **103**(3): 411-423.
- Anderson, V., S. Graham e P. Lawrence (1998). "Learning to internationalize." Journal of Management Development **17**(7): 492-502.
- Andersson, S., J. Gabrielsson e I. Wictor (2004). "International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms." Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **21**(1): 22-34.
- Annavarjula, M. e S. Beldona (2000). "Multinationality-performance relationship: a review and reconceptualization." International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002) **8**(1): 48.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, McGraw-Hill.
- Aragón-Correa, J. A. e S. Sharma (2003). "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy." The Academy of Management Review **28**(1): 71-88.
- Aramand, M. e D. Valliere (2012). "Dynamic capabilities in entrepreneurial firms: A case study approach." Journal of International Entrepreneurship: 1-16.
- Armario, J. M., M. Á. R. Horrillo e E. M. G. Robles (2009). "The Firm's Internationalization: The Experiential Knowledge as Determinant of Performance in Foreign Markets." Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa **39**: 123-149.
- Armstrong, J. S. e T. S. Overton (1977). "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys." Journal of Marketing Research **14**(3): 396-402.
- Arora, A., S. Belenzon e L. A. Rios (2014). "Make, buy, organize: The interplay between research, external knowledge, and firm structure." Strategic Management Journal **35**(3): 317-337.
- Atuahene-Gima, K. (2005). "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation." Journal of Marketing **69**(4): 61-83.

REFERÊNCIAS

- Atuahene-Gima, K. e A. Ko (2001). "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation." Organization Science **12**(1): 54-74.
- Atuahene-Gima, K. e J. Y. Murray (2004). "Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness." Journal of Marketing **68**(4): 33-46.
- Augier, M. e D. Teece (2007). "Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions." Management International Review **47**(2): 175-192.
- Autio, E., H. J. Sapienza e J. G. Almeida (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth." Academy of Management Journal **43**(5): 909-924.
- Ayal, I. e J. Zif (1979). "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing." Journal of Marketing **43**(2): 84-94.
- Bagozzi, R. P., Y. Yi e L. W. Phillips (1991). "Assessing construct validity in organizational research." Administrative Science Quarterly **36**(3): 421-458.
- Baker, T. e R. E. Nelson (2005). "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage." Administrative Science Quarterly **50**(3): 329-366.
- Baldegger, R. J. e P. E. Schueffel (2010). An entrepreneurial perspective on sme internationalization. USASBE 2010 Annual Conference. Renaissance Nashville Hotel & Resort 611 Commerce Street, Nashville, Tennessee, United States 37203, United States Association for Small Business and Entrepreneurship: USASBE_2010_Proceedings-Page0041.
- Banco de Portugal (2014). Relatório do Conselho de Administração - A Economia Portuguesa. Lisboa.
- Barkema, H. G., J. H. J. Bell e J. M. Pennings (1996). "Foreign entry, cultural barriers, and learning." Strategic Management Journal **17**(2): 151-166.
- Barkema, H. G. e F. Vermeulen (1998). "International Expansion through Start up or Acquisition: A Learning Perspective." The Academy of Management Journal **41**(1): 7-26.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management **17**(1): 99.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy." Management Science **32**(10): 1231-1241.

- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? yes." Academy of Management Review **26**(1): 41-56.
- Bartlett, C. A. e S. Ghoshal (1987a). "Managing across borders: New organizational responses." Sloan Management Review **29**(1): 43-53.
- Bartlett, C. A. e S. Ghoshal (1989). Managing across borders: the transnational solution, Harvard Business School Press.
- Baum, J. R. e S. Wally (2003). "Strategic decision speed and firm performance." Strategic Management Journal **24**(11): 1107-1129.
- Baumgartner, H. e C. Homburg (1996). "Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review." International Journal of Research in Marketing **13**(2): 139-161.
- Bausch, A. e M. Krist (2007). "The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: Evidence from meta-analysis." Management International Review **47**(3): 319-347.
- Beckerman, W. (1956). "Distance and the Pattern of Intra-European Trade." The Review of Economics and Statistics **38**(1): 31-40.
- Beleska-Spasova, E. e K. Glaister (2010). "Geographic Orientation and Performance." Management International Review **50**(5): 533-557.
- Beleska-Spasova, E., K. W. Glaister e C. Stride (2012). "Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters." Journal of World Business **47**(4): 635-647.
- Blomstermo, A., K. Eriksson, A. Lindstrand e D. D. Sharma (2004a). "The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm." Journal of International Management **10**(3): 355-373.
- Blomstermo, A., K. Eriksson e D. D. Sharma (2004b). "Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms." Journal of International Entrepreneurship **2**(3): 239-258.
- Bloodgood, J. M., H. J. Sapienza e J. G. Almeida (1996). "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes." Entrepreneurship: Theory & Practice **20**(4): 61-76.
- Bobillo, A. M., F. López-Iturriaga e F. Tejerina-Gaite (2010). "Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages." International Business Review **19**(6): 607-618.

- Bonaccorsi, A. (1992). "On the relationship between firm size and export intensity." Journal of International Business Studies **23**(4): 605-635.
- Bouquet, C. e J. Birkinshaw (2011). "How global strategies emerge: an attention perspective." Global Strategy Journal **1**(3-4): 243-262.
- Boyd, B. K., G. G. Dess e A. M. A. Rasheed (1993). "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences." Academy of Management Review **18**(2): 204-226.
- Brannen, M. Y. e C. J. Voisey (2012). "Global strategy formulation and learning from the field: Three modes of comparative learning and a case illustration." Global Strategy Journal **2**(1): 51-70.
- Brislin, R. W. (1970). "Back-Translation for Cross-Cultural Research." Journal of Cross-Cultural Psychology **1**(3): 185-216.
- Brouthers, K. D., G. Nakos e P. Dimitratos (2014). "SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances." Entrepreneurship Theory and Practice: n/a-n/a.
- Buckley, P. J. (1989). "Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background." Small Business Economics **1**(2): 89-100.
- Buckley, P. J. (2011). "The theory of international business pre-Hymer☆." Journal of World Business **46**(1): 61-73.
- Buckley, P. J. e M. Casson (1976). The future of the multinational enterprise. London, Macmillan.
- Buckley, P. J. e M. C. Casson (2009). "The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years." Journal of International Business Studies **40**(9): 1563-1580.
- Buckley, P. J., C. L. Pass e K. Prescott (1988). "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey." Journal of Marketing Management **4**(2): 175-200.
- Buckley, P. J., C. L. Pass e K. Prescott (1988). "Measures of international competitiveness: A critical survey." Journal of Marketing Management **4**(2): 175 - 200.
- Bühner, R. (1987). "Assessing international diversification of West German corporations." Strategic Management Journal **8**(1): 25-37.
- Cadogan, J. W., S. Sundqvist, R. T. Salminen e K. Puumalainen (2005). "Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences." Journal of the Academy of Marketing Science **33**(4): 520-535.

- Calof, J. L. e P. W. Beamish (1995). "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization." International Business Review **4**(2): 115-131.
- Camisón, C. e A. Villar-López (2010). "Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy*." Journal of Small Business Management **48**(2): 116-151.
- Camisón, C. e A. Villar (2009). "Capabilities and propensity for cooperative internationalization." International Marketing Review **26**(2): 1-1.
- Campbell, D. T. (1969). "Variation and selective retention in socio-cultural evolution." General Systems **14**: 69-85.
- Campbell, D. T. (1974). Unjustified variation and selective retention in scientific discovery. Studies in the Philosophy of Biology. F. Ayala e T. Dobzhansky, University of California Press: 139--161.
- Carmines, E. G. e R. A. Zeller (1979). Reliability and validity assessment: quantitative applications in the social sciences. Beverly Hills, CA, Sage publications.
- Carpenter, M. A. e J. W. Fredrickson (2001). "Top Management Teams, Global Strategic Posture, And The Moderating Role Of Uncertainty." Academy of Management Journal **44**(3): 533-545.
- Carrier, C. (1994). "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study." International Small Business Journal **12**(3): 54-61.
- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan e J. Hill (1995). Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach. Hemel, Hempstead, Prentice Hall.
- Casillas, J. C., A. M. Moreno, F. J. Acedo, M. A. Gallego e E. Ramos (2009). "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process." Journal of World Business **44**(3): 311-322.
- Casson, M. (1982). The Entrepreneur: An Economic Theory, Barnes & Noble Books.
- Caves, R. E. (1983). Multinational enterprise and economic analysis. Cambridge [etc.], Cambridge University Press.
- Caves, R. E. (1996). Multinational enterprise and economic analysis, Cambridge university press.
- Cavusgil, S. T. (1980). "On the internationalization process of firms." European Research Studies **8**(November): 273-281.

Cavusgil, S. T. (1984). "Organizational characteristics associated with export activity." Journal of Management Studies **21**(1): 3-22.

Cavusgil, S. T., G. Knight e J. R. Riesenberger (2012). International Business - The New Realities. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458, Prentice Hall.

Cavusgil, S. T. e S. Zou (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures." Journal of Marketing **58**(1): 1-21.

Cerrato, D. e M. Piva (2010). "The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership." Journal of Management and Governance: 1-28.

Chang, S. J. (1995). "International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry." Academy of Management Journal **38**(2): 383-407.

Chao, M. C.-H. e V. Kumar (2010). "The impact of institutional distance on the international diversity–performance relationship." Journal of World Business **45**(1): 93-103.

Chen, H. e T.-J. Chen (1998). "Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment." Journal of International Business Studies **29**(3): 445-467.

Chetty, S., K. Eriksson e J. Lindbergh (2006). "The effect of specificity of experience on a firm's perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business." Journal of International Business Studies **37**(5): 699-712.

Chetty, S., M. Johanson e O. Martín Martín (2014). "Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation." Journal of World Business **49**(4): 633-650.

Chong, S. L. e S. Y. Yoo (1990). "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performancenu." International Marketing Review **7**(4).

Churchill, G. A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs." Journal of Marketing Research **16**(1): 64-73.

Cieřlik, J., E. Kaciak e D. Welsh (2012). "The impact of geographic diversification on export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)." Journal of International Entrepreneurship **10**(1): 70-93.

Cohen, W. M. e D. A. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." Administrative Science Quarterly **35**(1): 128-152.

Collins, J. M. (1990). "A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed and developing countries." Journal of International Business Studies **21**(2): 271-287.

Collis, D. J. (1994). "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?" Strategic Management Journal **15**(S1): 143-152.

Collis, D. J. e C. Montgomery (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s." Harvard Business Review **July - August**: 118-128.

Contractor, F. (2007). "Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective." Management International Review **47**(3): 453-475.

Contractor, F. J., S. K. Kundu e C. C. Hsu (2003). "A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector." Journal of International Business Studies **34**(1): 5-18.

Coombs, J. E., F. Sadrieh e M. Annavarjula (2009). "Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned-where do we go from here?" International Journal of Entrepreneurship **13**: 23-64.

Cooper, R. G. e E. J. Kleinschmidt (1985). "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance." Journal of International Business Studies **16**(1): 37-55.

Costa, C., L. F. Lages e P. Hortinha (2015). "The bright and dark side of CSR in export markets: Its impact on innovation and performance." International Business Review **24**(5): 749-757.

Coviello, N. E. e M. V. Jones (2004). "Methodological issues in international entrepreneurship research." Journal of Business Venturing **19**(4): 485-508.

Coviello, N. E. e A. McAuley (1999). "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research." MIR: Management International Review **39**(3): 223-256.

Covin, J. G. e D. P. Slevin (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style." Journal of Management Studies **25**(3): 217-234.

Covin, J. G. e D. P. Slevin (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." Strategic Management Journal **10**(1): 75-87.

Covin, J. G. e D. P. Slevin (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior." Entrepreneurship: Theory & Practice **16**(1): 7-25.

- Crick, D., S. Chaudhry e S. Batstone (2000). "Revisiting the concentration versus spreading debate as a successful export growth strategy: the case of UK SMEs exporting agricultural-related products." Entrepreneurship & Regional Development **12**(1): 49-67.
- Daft, R. L. (1983). Organization theory and design. New York, West Pub. Co.
- Daft, R. L. e K. E. Weick (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems." Academy of Management Review **9**(2): 284-295.
- De Clercq, D., H. J. Sapienza e H. Crijns (2005). "The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms." Small Business Economics **24**(4): 409-419.
- De Clercq, D., H. J. Sapienza, R. I. Yavuz e L. Zhou (2012). "Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions." Journal of Business Venturing **27**(1): 143-165.
- De Luca, L. M. e K. Atuahene-Gima (2007). "Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance." Journal of Marketing **71**(1): 95-112.
- De Maeseneire, W. e T. Claeys (2012). "SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium." International Business Review **21**(3): 408-424.
- DeCarolis, D. M. e D. L. Deeds (1999). "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry." Strategic Management Journal **20**(10): 953-968.
- Delgado-Gómez, J. M., M. Ramírez-Alesón e M. A. Espitia-Escuer (2004). "Intangible resources as a key factor in the internationalisation of Spanish firms." Journal of Economic Behavior & Organization **53**(4): 477-494.
- Delios, A. e P. W. Beamish (1999a). "Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms." Strategic Management Journal **20**(8): 711-727.
- Delios, A. e P. W. Beamish (1999b). "Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences." Strategic Management Journal **20**(10): 915-933.
- Delios, A., D. Xu e P. W. Beamish (2008). "Within-country product diversification and foreign subsidiary performance." Journal of International Business Studies **39**(4): 706-724.
- Desarbo, W. S., C. A. D. Benedetto, M. Song e I. Sinha (2005). "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance." Strategic Management Journal **26**(1): 47-74.

- Dess, G. G. e D. W. Beard (1984). "Dimensions of Organizational Task Environments." Administrative Science Quarterly **29**(1): 52-73.
- Dess, G. G., R. D. Ireland, S. A. Zahra, S. W. Floyd, J. J. Janney e P. J. Lane (2003). "Emerging issues in corporate entrepreneurship." Journal of Management **29**(3): 351-378.
- Di Gregorio, D. (2005). "Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory." International Business Review **14**(2): 209-226.
- Dimitratos, P. e M. V. Jones (2005). "Future directions for international entrepreneurship research." International Business Review **14**(2): 119-128.
- Dimitratos, P., S. Lioukas e S. Carter (2004). "The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment." International Business Review **13**(1): 19-41.
- Dimitratos, P., E. Plakoyiannaki, A. Pitsoulaki e H. J. Tüselmann (2010). "The global smaller firm in international entrepreneurship." International Business Review **19**(6): 589-606.
- Dosi, G. e R. Nelson (1994). "An introduction to evolutionary theories in economics." Journal of Evolutionary Economics **4**(3): 153-172.
- Doukas, J. A. e L. H. P. Lang (2003). "Foreign direct investment, diversification and firm performance." Journal of International Business Studies **34**(2): 153-172.
- Dow, D. e A. Karunaratna (2006). "Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli." Journal of International Business Studies **37**(5): 578-602.
- Dow, D. e J. Larimo (2011). "Disentangling the Roles of International Experience and Distance in Establishment Mode Choice." Management International Review **51**(3): 321-355.
- Duncan, R. e A. Weiss (1979). "Organizational learning: Implications for organizational design." Research in Organizational Behavior **1**: 75.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty." Administrative Science Quarterly **17**(3): 313-327.
- Dunning, J. (1981). "Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach." Review of World Economics **117**(1): 30-64.
- Dunning, J. (2001). "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future." International Journal of the Economics of Business **8**(2): 173-190.

- Dunning, J. H. (1980). "Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests." Journal of International Business Studies **11**(1): 9-31.
- Dunning, J. H. (1993b). Multinational Enterprises and the global economy. Wokingham, Berkshire, Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. e S. M. Lundan (1998). "The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric analysis." International Business Review **7**(2): 115-133.
- Dunning, J. H. e S. M. Lundan (2010). "The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises (dagger)." Industrial and Corporate Change **19**(4): 1225-1246.
- Edmondson, A. C., R. M. Bohmer e G. P. Pisano (2001). "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals." Administrative Science Quarterly **46**(4): 685-716.
- Edwards, J. R. e R. P. Bagozzi (2000). "On the nature and direction of relationships between constructs and measures." Psychological methods **5**(2): 155-174.
- Efrat, K. e A. Shoham (2012). "Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers." Journal of World Business **47**(4): 675-685.
- Eisenhardt, K. M. e J. A. Martin (2000). "Dynamic capabilities: what are they? ." Strategic Management Journal **21**(10/11): 1105.
- Engelen, A. (2010). "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries." Journal of International Management **16**(4): 354-368.
- Eriksson, K. e S. Chetty (2003). "The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge." International Business Review **12**(6): 673-695.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard e D. D. Sharma (1997). "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process." Journal of International Business Studies **28**(2): 337-360.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgård e D. D. Sharma (2000a). "Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process." International Studies of Management & Organization **30**(1): 26.
- Eriksson, K., A. Majkgård e D. D. Sharma (2000b). "Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process." Management International Review (MIR) **40**(4): 307-328.
- Erramilli, M. K. e D. E. D'Souza (1993). "Venturing into Foreign Markets: The Case of the Small Service Firm." Entrepreneurship: Theory & Practice **17**(4): 29-41.

- Etemad, H. (2004). "International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory." Journal of International Entrepreneurship **2**(1): 5-59.
- Etemad, H. (2004). "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview." Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **21**(1): 1-21.
- Etemad, H. (2015). "The promise of a potential theoretical framework in international entrepreneurship: An entrepreneurial orientation-performance relation in internationalized context." Journal of International Entrepreneurship **13**(2): 89-95.
- European Commission (2014). Annual Report on European SMEs 2013/2014. European Commission - Enterprise and Industry.
- Evans, J. e F. T. Mavondo (2002). "Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations." Journal of International Business Studies **33**(3): 515-532.
- Fabian, F., H. Molina e G. Labianca (2009). "Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market." Management International Review **49**(5): 537-563.
- Fahy, J. (2002). "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment." International Business Review **11**(1): 57-77.
- Fang, E. e S. Zou (2009). "Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures." J Int Bus Stud **40**(5): 742-761.
- Fang, Y., G.-L. F. Jiang, S. Makino e P. W. Beamish (2010). "Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance." Journal of Management Studies **47**(1): 27-54.
- Fatemi, A. M. (1984). "Shareholder benefits from corporate international diversification." The Journal of Finance **39**(5): 1325-1344.
- Fernández-Olmos, M. e I. Díez-Vial (2012). "Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry." European Management Journal(0).
- Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS, Sage publications.
- Fletcher, M. e S. Harris (2012). "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources." International Business Review **21**(4): 631-647.

- Fornell, C. e D. F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." Journal of Marketing Research (JMR) **18**(1): 39-50.
- Forsgren, M. (2000). Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. Working Paper. Department of Business Studies, Uppsala University.
- Forsgren, M. (2002). "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review." International Business Review **11**(3): 257-277.
- Francis, J., C. Zheng e A. Mukherji (2009). "An Institutional Perspective on Foreign Direct Investment." Management International Review **49**(5): 565-583.
- Freire, A. (2000). Inovação - Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal Lisboa, Editorial Verbo.
- Freixanet, J. (2012). "Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness." International Business Review **21**(6): 1065-1086.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships." Journal of Marketing **58**(2): 1.
- Garrod, N. e W. Rees (1998). "International diversification and firm value." Journal of Business Finance & Accounting **25**(9/10): 1255-1281.
- Gartner, W. B. (1990). "What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?" Journal of Business Venturing **5**(1): 15-15.
- Gatignon, H. e J.-M. Xuereb (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance." Journal of Marketing Research **34**(1): 77-90.
- Gerson, K. e R. Horowitz (2003). Observation and Interviewing: Options and choices in qualitative research. In T. May (Ed.). Qualitative Research in Action. London, SAGE Publications: 199-224.
- Ghoshal, S. (1987). "Global strategy: An organizing framework." Strategic Management Journal **8**(5): 425-440.
- Gielens, K. e M. G. Dekimpe (2007). "The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies." Journal of Marketing **71**(2): 196-212.
- Goerzen, A. e P. W. Beamish (2003). "Geographic scope and multinational enterprise performance." Strategic Management Journal **24**(13): 1289-1306.

- Golden, B. R. (1992). "The past is the past - or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy." The Academy of Management Journal **35**(4): 848-860.
- Gomes-Casseres, B. (1997). "Alliance Strategies of Small Firms." Small Business Economics **9**(1): 33-44.
- Gordon, L. A. e V. K. Narayanan (1984). "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation." Accounting, Organizations and Society **9**(1): 33-47.
- Grant, R. M. (1987). "Multinationality and performance among British manufacturing companies." Journal of International Business Studies **18**(3): 79-89.
- Grant, R. M. (1996a). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration." Organization Science **7**(4): 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). "Toward a knowledge-based theory of the firm." Strategic Management Journal **17**: 109-122.
- Grant, R. M. (2008). Contemporary Strategy Analysis. Malden, USA, Blackwell Publishing, Ltd.
- Grant, R. M., A. P. Jammine e H. Thomas (1988). "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984." Academy of Management Journal **31**(4): 771-801.
- Griffith, D. A. e M. G. Harvey (2001). "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities." Journal of International Business Studies **32**(3): 597-606.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin e R. E. Anderson (2010). Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River, NJ., Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1985). "Do you really have a global strategy?" The International Executive **27**(3): 13-14.
- Hannan, M. T. e J. Freeman (1977). "The population ecology of organizations." American journal of sociology: 929-964.
- Hannan, M. T. e J. Freeman (1984). "Structural Inertia and Organizational Change." American Sociological Review **49**(2): 149-164.
- Hansen, J. D., G. D. Deitz, M. Tokman, L. D. Marino e K. M. Weaver (2011). "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale." Journal of Business Venturing **26**(1): 61-78.

- Harkness, J. A., M. Braun, B. Edwards, T. P. Johnson, L. E. Lyberg, P. P. Mohler, B.-E. Pennell e T. W. Smith (2010). Survey methods in multicultural, multinational, and multiregional contexts, John Wiley & Sons.
- Hawawini, G., V. Subramanian e P. Verdin (2003). "Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence." Strategic Management Journal **24**(1): 1-16.
- Helfat, C. E. e M. B. Lieberman (2002). "The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history." Industrial & Corporate Change **11**: 725-760.
- Helfat, C. E. e M. A. Peteraf (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles." Strategic Management Journal **24**(10): 997-1010.
- Helfat, C. E. e S. G. Winter (2011). "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world." Strategic Management Journal **32**(11): 1243-1250.
- Hendry, C. (1995). Strategy through people : adaptation and learning in the small-medium enterprise / Chris Hendry, Michael B. Arthur, and Alan M. Jones. London ; New York :, Routledge.
- Hennart, J.-F. (1991). "Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy." MIR: Management International Review **31**(ArticleType: research-article / Issue Title: Frontiers of International Business Research / Full publication date: 1991 / Copyright © 1991 Springer): 71-96.
- Hennart, J.-F. (2001). Theories of the Multinational Enterprise. The Oxford Handbook of International Business. A. B. Rugman, T. Oxford, Oxford University Press: 127-149.
- Hennart, J.-F. (2007). "The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship." Management International Review **47**(3): 423-452.
- Hilmersson, M. (2012). "Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises." International Small Business Journal **32**(7): 802-817.
- Hitt, M. A., L. Bierman, K. Uhlenbruck e K. Shimizu (2006b). "The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly." Academy of Management Journal **49**(6): 1137-1157.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson e R. D. Ireland (1994). "A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance." Journal of Management **20**(2): 297.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson e H. Kim (1997). "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms." Academy of Management Journal **40**(4): 767-798.

Hitt, M. A., R. E. Hoskisson e H. Kim (1997). "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms." The Academy of Management Journal **40**(4): 767-798.

Hitt, M. A., L. Tihanyi, T. Miller e B. Connelly (2006a). "International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators." Journal of Management **32**(6): 831-867.

Hoffer, C. W. (1975). "Toward a Contingency Theory of Business Strategy." Academy of Management Journal **18**(4): 784-810.

Hohenthal, J., J. Johanson e M. Johanson (2003). "Market discovery and the international expansion of the firm." International Business Review **12**(6): 659-672.

Hopkins, W. E., P. Mallette e S. A. Hopkins (2013). "Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations." Academy of Strategic Management Journal **12**(2): 77-94.

Hoskisson, R. E. e M. A. Hitt (1990). "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives." Journal of Management **16**(2): 461-509.

Hsu, C.-C. e A. Pereira (2008). "Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning." Omega **36**(2): 188-205.

Hsu, C.-W. e H. Chen (2009). "Foreign Direct Investment and Capability Development." Management International Review **49**(5): 585-605.

Hsu, W.-T., H.-L. Chen e C.-Y. Cheng (2013). "Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes." Journal of World Business **48**(1): 1-12.

Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures." Organization Science **2**(1): 88-115.

Huber, G. P. e D. J. Power (1985). "Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy." Strategic Management Journal **6**(2): 171-180.

Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent." Strategic Management Journal **20**(2): 195.

Hymer, S. H. (1968). "La grande "corporation" multinationale: Analyse de certaines raisons qui poussent à l'intégration internationale des affaires." Revue économique **19**(6): 949-973.

Hymer, S. H. (1976). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, MIT press Cambridge, MA.

- INE - Instituto Nacional de Estatística (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Rev. 3. I. N. d. Estatística. Lisboa.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2013). Empresas em Portugal 2011. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2014). Estatísticas da Globalização 2008-2013. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Jantunen, A., K. Puumalainen, S. Saarenketo e K. Kyläheiko (2005). "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance." Journal of International Entrepreneurship **3**(3): 223-243.
- Javalgi, R. G. e P. R. Todd (2011). "Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India." Journal of Business Research **64**(9): 1004-1010.
- Jaworski, B. J. e A. K. Kohli (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." Journal of Marketing **57**(3): 53-70.
- Johanson, J. e L. G. Mattsson (1988). "Internationalization in industrial systems - a network approach." Strategies in global competition. London: Croom Helm.
- Johanson, J. e L. G. Mattsson (1992). Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework. Industrial Networks: A New View of Reality. B. Axelsson e G. Easton. London, Routledge: 205-217.
- Johanson, J. e J.-E. Vahlne (1977). "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments." Journal of International Business Studies **8**(1): 25-34.
- Johanson, J. e J.-E. Vahlne (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership." Journal of International Business Studies **40**(9): 1411-1431.
- Johanson, J. e J. E. Vahlne (1990). "The Mechanism of Internationalisation." International Marketing Review **7**(4): 11-24.
- Johanson, J. e F. Wiedersheim-Paul (1975). "The internationalization of the firm -- four swedish cases." Journal of Management Studies **12**(3): 305-322.
- Johnston, D. A., D. M. McCutcheon, F. I. Stuart e H. Kerwood (2004). "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships." Journal of Operations Management **22**(1): 23-38.

Jöreskog, K. G. e D. Sörbom (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

José Acedo, F. e J. Florin (2006). "An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs." Journal of International Entrepreneurship **4**(1): 49-67.

Kafouros, M. I., P. J. Buckley, J. A. Sharp e C. Wang (2008). "The role of internationalization in explaining innovation performance." Technovation **28**(1-2): 63-74.

Kast, F. E. e J. E. Rosenzweig (1972). "General systems theory: applications for organization and management." Academy of Management Journal **15**(4): 447-465.

Katkalo, V. S., C. N. Pitelis e D. J. Teece (2010). "Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities." Industrial and Corporate Change **19**(4): 1175-1186.

Katsikea, E. S., M. Theodosiou, R. E. Morgan e N. Papavassiliou (2005). "Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities." Journal of International Marketing **13**(2): 57-92.

Katsikeas, C. S., L. C. Leonidou e N. A. Morgan (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development." Journal of the Academy of Marketing Science **28**(4): 493-511.

Katsikeas, C. S., D. Skarmas e D. C. Bello (2008). "Developing successful trust-based international exchange relationships." Journal of International Business Studies **40**(1): 132-155.

Keats, B. W. e M. A. Hitt (1988). "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance." Academy of Management Journal **31**(3): 570-598.

Keupp, M. M. e O. Gassmann (2009). "The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field." Journal of Management **35**(3): 600-633.

Kim, W. C., P. Hwang e W. P. Burgers (1993). "Multinationals' diversification and the risk-return trade-off." Strategic Management Journal **14**(4): 275-286.

Kirzner, I. M. (1997). "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach." Journal of Economic Literature **35**(1): 60-85.

Klein, S., G. L. Frazier e V. J. Roth (1990). "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets." Journal of Marketing Research **27**(2): 196-208.

Knight, G. A. e S. T. Cavusgil (2005). "A Taxonomy of Born-global Firms." Management International Review **45**(3): 15-35.

Kobrin, S. J. (1991). "An empirical analysis of the determinants of global integration." Strategic Management Journal **12**(S1): 17-31.

Kogut, B. (1985). "Designing global strategies: profiting from operation flexibility." Sloan Management Review **28**(1): 15-17.

Kogut, B. e S. J. Chang (1996). "Platform investments and volatile exchange rates: Direct investment in the U.S by Japanese." Review of Economics & Statistics **78**(2): 221.

Kogut, B. e U. Zander (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation " Journal of International Business Studies **24**(4): 625-645.

Kostova, T. e S. Zaheer (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise." Academy of Management Review **24**(1): 64-81.

Kotabe, M., S. S. Srinivasan e P. S. Aulakh (2002). "Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities." Journal of International Business Studies **33**(1): 79-97.

Kreiser, P. M., L. D. Marino e K. M. Weaver (2002). "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis." Entrepreneurship: Theory & Practice **26**(4): 71.

Kuivalainen, O., K. Puumalainen, S. Sintonen e K. Kyläheiko (2010). "Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms." Journal of International Entrepreneurship **8**(2): 135-155.

Kuivalainen, O., S. Sundqvist, K. Puumalainen e J. W. Cadogan (2004). "The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different?" Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **21**(1): 35-50.

Kuivalainen, O., S. Sundqvist, S. Saarenketo e R. McNaughton (2012). "Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises." International Marketing Review **29**(5): 448-465.

Kuivalainen, O., S. Sundqvist e P. Servais (2007). "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance." Journal of World Business **42**(3): 253-267.

- Kumar, M. V. S. (2009). "The relationship between product and international diversification: the effects of short-run constraints and endogeneity." Strategic Management Journal **30**(1): 99-116.
- Kumar, N., L. W. Stern e J. C. Anderson (1993). "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants." Academy of Management Journal **36**(6): 1633-1651.
- Kuo, H.-C. e Y. Li (2003). "A Dynamic Decision Model of SMEs' FDI." Small Business Economics **20**(3): 219-231.
- Kyläheiko, K. (1998). "Making sense of technology: Towards a synthesis between neoclassical and evolutionary approaches." International Journal of Production Economics **56-57**(0): 319-332.
- Lages, L. F. (2000). "A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance." Journal of Global Marketing **13**(3): 29-51.
- Lages, L. F. e D. B. Montgomery (2005). "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation." European Journal of Marketing **39**(7/8): 755-784.
- Lawrence, P. e J. Lorsch (1986). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Harvard Business School Classics), {Harvard Business School Press}.
- Lee, H., D. Kelley, J. Lee e S. Lee (2012). "SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances." Journal of Small Business Management **50**(1): 1-19.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development." Strategic Management Journal **13**: 111-125.
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas e S. Samiee (2002). "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis." Journal of Business Research **55**(1): 51-67.
- Levitt, B. e J. G. March (1988). "Organizational Learning." Annual Review of Sociology **14**: 319-340.
- Li, J. (1995). Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets, John Wiley and Sons: 333.
- Lindlof, T. R. e B. C. Taylor (2010). Qualitative Communication Research Methods, SAGE Publications.
- Lisboa, A., S. Dionysis e C. Lages (2013). "Export market exploitation and exploration and performance." International Marketing Review **30**(3): 211-230.

- Lu, J. e P. Beamish (2006). "SME internationalization and performance: Growth vs. profitability." Journal of International Entrepreneurship **4**(1): 27-48.
- Lu, J. W. e P. W. Beamish (2001). "The internationalization and performance of SMEs." Strategic Management Journal **22**(6/7): 565.
- Lu, J. W. e P. W. Beamish (2004). "International diversification and firm performance: the s-curve hypothesis." Academy of Management Journal **47**(4): 598-609.
- Lu, Y., L. Zhou, G. Bruton e W. Li (2010). "Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy." J Int Bus Stud **41**(3): 419-436.
- Lumpkin, G. T. e G. G. Dess (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." Academy of Management. The Academy of Management Review **21**(1): 135-135.
- Lumpkin, G. T. e G. G. Dess (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle." Journal of Business Venturing **16**(5): 429-451.
- Luo, Y. (2000). "Dynamic Capabilities In International Expansion." Journal of World Business **35**(4): 355.
- Luo, Y. e J. M. Mezas (2002). "Liabilities of foreignness: Concepts, constructs, and consequences." Journal of International Management **8**(3): 217-221.
- Luo, Y. e S. L. Wang (2012). "Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects." Global Strategy Journal **2**(3): 244-261.
- Majocchi, A. e R. Strange (2012). "International Diversification." Management International Review **52**(6): 879-900.
- Makino, S. e A. Delios (1996). "Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia." Journal of International Business Studies **27**(5): 905-927.
- Malhotra, N. e C. R. Hinings (2010). "An organizational model for understanding internationalization processes." Journal of International Business Studies **41**(2): 330-349.
- Manolova, T. S., C. G. Brush, L. F. Edelman e P. G. Greene (2002). "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited." International Small Business Journal **20**(1): 9-31.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." Organization Science **2**(1): 71-87.

- Mascarenhas, B. (1992). "Order of entry and performance in international markets." Strategic Management Journal **13**(7): 499-510.
- Matanda, M. J. e S. Freeman (2009). "Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement." International Business Review **18**(1): 89-107.
- May, R. C., W. H. Stewart Jr e R. Sweo (2000). "Environmental Scanning Behavior In A Transitional Economy: Evidence From Russia." Academy of Management Journal **43**(3): 403-427.
- McDougall, P. P. (1989). "International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure." Journal of Business Venturing **4**(6): 387-387.
- McDougall, P. P. e B. M. Oviatt (2000). "International entrepreneurship: the intersection of two research paths." Academy of Management Journal **43**(5): 902-906.
- McDougall, P. P. e B. M. Oviatt (2003). "Some fundamental issues in international entrepreneurship." Association for Small Business and Entrepreneurship.
- McMullen, J., L. Plummer e Z. Acs (2007). "What is an Entrepreneurial Opportunity?" Small Business Economics **28**(4): 273-283.
- Menon, A., S. Bharadwaj e R. Howell (1996). "The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships." Journal of the Academy of Marketing Science **24**(4): 299-313.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." Management Science **29**(7): 770-791.
- Miller, D. e C. Dröge (1986). "Psychological and Traditional Determinants of Structure." Administrative Science Quarterly **31**(4): 539-560.
- Miller, D. e P. H. Friesen (1978). "Archetypes of strategy formulation." Management Science **24**(9): 921-933.
- Miller, K. D. (1992). "A Framework for Integrated Risk Management in International Business." Journal of International Business Studies **23**(2): 311-331.
- Miller, K. D. (1993). "Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties." Journal of International Business Studies **24**(4): 693-714.
- Miller, K. D. (1994). "Diversification Responses to Environmental Uncertainties." West Lafayette, Working Paper, Center for International Business Education and Research - Purdue University.

- Milliken, F. J. (1987). "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty." The Academy of Management Review **12**(1): 133-143.
- Milliken, F. J. (1990). "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics." The Academy of Management Journal **33**(1): 42-63.
- Miner, J. B. (2000). "Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders." Journal of Applied Behavioral Science **36**(1): 43.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-making in three modes." California Management Review (pre-1986) **16**(000002): 44-44.
- Miocevic, D. e B. Crnjak-Karanovic (2011). "Cognitive and Information-Based Capabilities in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Case of Croatian Exporters." Journal of Small Business Management **49**(4): 537-557.
- Misangyi, V. F., H. Elms, T. Greckhamer e J. A. Lepine (2006). "A new perspective on a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects." Strategic Management Journal **27**(6): 571-590.
- Mitchell, R. K., L. W. Busenitz, B. Bird, C. Marie Gaglio, J. S. McMullen, E. A. Morse e J. B. Smith (2007). "The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007." Entrepreneurship: Theory & Practice **31**(1): 1-27.
- Morgan, N. A., A. Kaleka e C. S. Katsikeas (2004). "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment." Journal of Marketing **68**(1): 90-108.
- Morris, M. H. e F. F. Jones (1999). "Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector." Entrepreneurship: Theory & Practice **24**(1): 73-93.
- Mudambi, S. M. e S. Tallman (2010). "Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances." Journal of Management Studies **47**(8): 1434-1456.
- Murteira, M. (2003). Globalização. Lisboa, Quimera.
- Nachum, L. (2004). "Geographic and Industrial Diversification of Developing Country Firms*." Journal of Management Studies **41**(2): 273-294.
- Nachum, L. e S. Zaheer (2005). "The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment." Strategic Management Journal **26**(8): 747-767.

Naman, J. L. e D. P. Slevin (1993). "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests." Strategic Management Journal **14**(2): 137-153.

Nelson, R. R. e S. G. Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." Organization Science **5**(1): 14-37.

Nonaka, I. e H. Takeuchi (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford university press.

Nonaka, I. e H. Takeuchi (1998). A theory of the firm's knowledge creation dynamics. The dynamic firm : the role of technology, strategy, organization, and regions. A. D. Chandler, P. HagströmeÖ. Sölvell. Oxford [etc.], Oxford University Press.

Nonaka, I., R. Toyama e A. Nagata (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm." Industrial & Corporate Change **9**(1): 1.

Nunnally, J. C. e I. H. Bernstein (1994). Psychometric Theory. New York, NY, McGraw-Hill.

O'Farrell, P. N. e D. Hitchens (1988). "Alternative theories of small-firm growth - a critical-review." Environment and Planning A **20**(10): 1365-1383.

Oviatt, B. M. e P. McDougall (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage." Academy of Management Executive **9**(2): 30-43.

Oviatt, B. M. e P. P. McDougall (1994). "Toward a theory of international new ventures." Journal of International Business Studies **25**(1): 45-64.

Oviatt, B. M. e P. P. McDougall (2005). "The internationalization of entrepreneurship." Journal of International Business Studies **36**(1): 2-8.

Pangarkar, N. (2008). "Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises." Journal of World Business **43**(4): 475-485.

Pattnaik, C. e B. Elango (2009). "The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms." Multinational Business Review (St. Louis University) **17**(2): 69-87.

Pedersen, T. e J. M. Shaver (2011). "Internationalization revisited: the big step hypothesis." Global Strategy Journal **1**(3-4): 263-274.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. London, Basil Blackwell.

- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." Strategic Management Journal **14**(3): 179-191.
- Petersen, B., T. Pedersen e M. A. Lyles (2008). "Closing knowledge gaps in foreign markets." Journal of international business studies **39**(7): 1097-1113.
- Petrescu, M. (2013). "Marketing research using single-item indicators in structural equation models." JMA **1**(2): 99-117.
- Pfeffer, J. e G. R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Stanford Business Books.
- Piercy, N. (1981). "British export market selection and pricing." Industrial Marketing Management **10**(4): 287-297.
- Pitelis, C. N. e D. J. Teece (2010). "Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise." Industrial and Corporate Change **19**(4): 1247-1270.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, L. Jeong-Yeon e N. P. Podsakoff (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." Journal of Applied Psychology **88**(5): 879.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New York, Free Press.
- Prahalad, C. K. e G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." Harvard Business Review **May-June**: 70-91.
- Prange, C. e S. Verdier (2011). "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance." Journal of World Business **46**(1): 126-133.
- Prashantham, S. (2005). "Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization." Journal of International Entrepreneurship **3**(1): 37-52.
- Prashantham, S. e S. W. Floyd (2012). "Routine microprocesses and capability learning in international new ventures." Journal of International Business Studies **43**(6): 544-562.
- Preece, S. B., G. Miles e M. C. Baetz (1999). "Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms." Journal of Business Venturing **14**(3): 259-281.

- Priem, R. L. e J. E. Butler (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" Academy of Management Review **26**(1): 22-40.
- Qian, G., L. Yang e D. Wang (2003). "Does Multinationality Affect Profit Performance? An Empirical Study of US SMEs." Journal of General Management **28**(4): 37-46.
- Reuber, A. R. e E. Fischer (1997). "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs." Journal of International Business Studies **28**(4): 807-825.
- Reynolds, P. D. (1997). "New and Small Firms in Expanding Markets." Small Business Economics **9**(1): 79-84.
- Riahi-Belkaoui, A. (1999). "The degree of internationalization and the value of the firm: theory and evidence." Journal of International Accounting, Auditing and Taxation **8**(1): 189-196.
- Riahi-Belkaoui, A. e F. K. Alnajjar (2002). "Multinationality as a determinant of earnings persistence." Managerial Finance **28**(3): 83-96.
- Ripollés-Meliá, M., M. Menguzzato-Boulard e L. Sánchez-Peinado (2007). "Entrepreneurial orientation and international commitment." Journal of International Entrepreneurship **5**(3): 65-83.
- Rugman, A. M. (1977). "Risk, direct investment and International diversification." Weltwirtschaftliches Archiv **113**(3): 487-500.
- Rugman, A. M. (1980). "Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature." Weltwirtschaftliches Archiv **116**(2): 365-379.
- Ruigrok, W., W. Amann e H. Wagner (2007). "The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization." Management International Review **47**(3): 349-368.
- Ruigrok, W. e H. Wagner (2003). "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective." MIR: Management International Review **43**(1): 63-83.
- Rumelt, R. P., D. Schendel e D. J. Teece (1991). "Strategic management and economics." Strategic Management Journal **12**: 5-29.
- Ruzzier, M., B. Antoncic e M. Konecnik (2006). "The Resource Based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies." Zagreb International Review of Economics & Business **9**(2): 95-116.

- Ruzzier, M., R. D. Hisrich e B. Antoncic (2006). "SME internationalization research: past, present, and future." Journal of Small Business and Enterprise Development **13(4)**: 476-497.
- Saarenketo, S., K. Puumalainen, O. Kuivalainen e K. Kyläheiko (2004). "Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs." International Journal of Production Economics **89(3)**: 363-378.
- Saarenketo, S., K. Puumalainen, K. Kyläheiko e O. Kuivalainen (2008). "Linking knowledge and internationalization in small and medium-sized enterprises in the ICT sector." Technovation **28(9)**: 591-601.
- Salgueiro, M. F. (2012). Modelos com Equações Estruturais. Lisboa, Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Sambharya, R. e J. Lee (2014). "Renewing Dynamic Capabilities Globally: An Empirical Study of the World's Largest MNCs." Management International Review **54(2)**: 137-169.
- Sandberg, S. (2013). "Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises." International Marketing Review **30(2)**: 106-129.
- Sandberg, S. (2014). "Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks." International Business Review **23(1)**: 20-29.
- Santos, V. (1997). *Será a globalização um fenómeno sustentável?* G. G. d. E. e. P. Económica. Lisboa.
- Sapienza, H. J., D. De Clercq e W. R. Sandberg (2005). "Antecedents of international and domestic learning effort." Journal of Business Venturing **20(4)**: 437-457.
- Sarasvathy, S. D. (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." Academy of Management. The Academy of Management Review **26(2)**: 243-263.
- Shane, S., E. A. Locke e C. J. Collins (2003). "Entrepreneurial motivation." Human Resource Management Review **13(2)**: 257-279.
- Shane, S. e S. Venkataraman (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research." Academy of Management Review **25(1)**: 217-226.
- Sheng, S., K. Z. Zhou e J. J. Li (2011). "The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China." Journal of Marketing **75(1)**: 1.

Shirokova, G. e P. McDougall-Covin (2012). "The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: Do they matter?" Journal of International Entrepreneurship **10**(3): 177-199.

Short, J. C., D. J. Ketchen, C. L. Shook e R. D. Ireland (2010). "The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges." Journal of Management **36**(1): 40-65.

Shuman, J. C. e J. A. Seeger (1986). "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms." American Journal of Small Business **11**(1): 7-18.

Siddharthan, N. S. e S. Lall (1982). "The recent growth of the largest us multinationals*." Oxford Bulletin of Economics and Statistics **44**(1): 1-13.

Simonin, B. L. (1997). "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization." Academy of Management Journal **40**(5): 1150-1174.

Smith, K. G., M. J. Gannon, C. Grimm e T. R. Mitchell (1988). "Decision-making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms." Journal of Business Venturing **3**(3): 223-232.

Sorensen, H. E. e T. K. Madsen (2012). "Strategic orientations and export market success of manufacturing firms The role of market portfolio diversity." International Marketing Review **29**(4): 424-441.

Sousa, C. M. P., F. J. Martínez-López e F. Coelho (2008). "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005." International Journal of Management Reviews **10**(4): 343-374.

Spanos, Y. E. e S. Lioukas (2001). "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective." Strategic Management Journal **22**(10): 907-934.

Spender, J. C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm." Strategic Management Journal **17**: 45-62.

Spender, J. C. e R. M. Grant (1996). "Knowledge and the firm: overview." Strategic Management Journal **17**: 5-9.

Straub, D., M.-C. Boudreau e D. Gefen (2004). "Validation guidelines for is positivist research." Communications of the Association for Information Systems **13**: 380-427.

Sullivan, D. (1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm." Journal of International Business Studies **25**(2): 325-342

- Tallman, S. e K. Fladmoe-Lindquist (2002). "Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy." California Management Review **45**(1): 116-135.
- Tallman, S., J. M. Geringer e D. Olsen (2004). Contextual Moderating Effects and the Relationship of Firm-Specific Resources, Strategy, Structure and Performance among Japanese Multinational Enterprises. Management International Review. D. BrockeJ. Birkinshaw, Gabler Verlag: 107-128.
- Tallman, S. e J. Li (1996). "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms." Academy of Management Journal **39**(1): 179-196.
- Teece, D. J. (1977). "Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how." Economic Journal **87**(346): 242-261.
- Teece, D. J. (1981b). "The market for know-how and the efficient international transfer of technology." Annals of the American Academy of Political and Social Science **458**(NOV): 81-96.
- Teece, D. J. (1984). "Economic Analysis and Strategic Management." California Management Review **26**(3): 87-110.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy." Research Policy **15**(6): 285-305.
- Teece, D. J. (1998). "Research directions for knowledge management." California Management Review **40**(3): 289-+.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." Strategic Management Journal **28**(13): 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise." J Int Bus Stud **45**(1): 8-37.
- Teece, D. J., G. Pisano e A. Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." Strategic Management Journal **18**(7): 509-533.
- Thomas, A. S. e S. L. Mueller (2000). "A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture." Journal of International Business Studies **31**(2): 287-301.
- Thomas, D. E. e L. Eden (2004). "What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship?" Multinational Business Review **12**(1): 89-110.
- Thoumrungroje, A. e P. Tansuhaj (2005). "Entrepreneurial Strategic Posture, International Diversification, and Firm Performance." Multinational Business Review (St. Louis University) **13**(1): 55-73.

Tihany, L., A. E. Ellstrand, C. M. Daily e D. R. Dalton (2000). "Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification." Journal of Management **26**(6): 1157.

Tongli, L., E. Ping e W. Chiu (2005). "International Diversification and Performance: Evidence from Singapore." Asia Pacific Journal of Management **22**(1): 65-88.

Torkkeli, L., K. Puumalainen, S. Saarenketo e O. Kuivalainen (2012). "The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs." Journal of International Entrepreneurship **10**(1): 25-49.

Trochin, W. M. (2006, October, 20). "The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Internet WWW page, at URL: <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/>> (version current as of October 20, 2006)." Second. from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.

União Europeia (2013). Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativo ao sistema europeu de contas nacionais e regionais na União Europeia. P. E. e. Conselho. Estrasburgo.

Urata, S. e H. Kawai (2000). "The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises." Small Business Economics **15**(2): 79-103.

Vachani, S. (1991). "Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification." Journal of International Business Studies **22**(2): 307-307.

Vachani, S. (2005). "Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies." International Business Review **14**(4): 415-439.

Vahlne, J. E. e F. Wiedersheim-Paul (1977). Psychic distance : an inhibiting factor in international trade. Uppsala.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth. J. K. R. Brockhaus. Greenwich, CT, JAI Press. **3**: 119-138.

Venkataraman, N. (1989). "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence." Academy of Management Review **14**(3): 423-444.

Vermeulen, F. e H. Barkema (2002). "Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation." Strategic Management Journal **23**(7): 637-653.

Vernon, R. (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle." The Quarterly Journal of Economics **80**(2): 190-207.

- Vernon, R. (1970). Organization as a scale factor in the growth of firms. Industrial Organization and Economic Development. W. Markham, eG. F. Papanek. Boston, Houghton Mifflin: 47-66.
- Vernon, R. (1971). "Sovereignty at bay: The multinational spread of U. S. enterprises." The International Executive **13**(4): 1-3.
- Vernon, R. (1979). "The product cycle hypothesis in a new international environment." Oxford Bulletin of Economics & Statistics **41**(4): 255-267.
- Vicente, M., J. L. Abrantes e M. S. Teixeira (2015). "Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE." International Marketing Review **32**(1): 29-51.
- Villar, C., J. Alegre e J. Pla-Barber (2014). "Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view." International Business Review **23**(1): 38-44.
- Waldman, D. A., G. G. Ramirez, R. J. House e P. Puranam (2001). "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty." Academy of Management Journal **44**(1): 134-143.
- Walsh, J. P. e G. R. Ungson (1991). "Organizational memory." Academy of Management Review **16**(1): 57-91.
- Wan, W. P. (2005). "Country Resource Environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Strategies." Journal of Management Studies **42**(1): 161-182.
- Wang, C. L. e P. K. Ahmed (2007). "Dynamic capabilities: A review and research agenda." International Journal of Management Reviews **9**(1): 31-51.
- Weerawardena, J., G. S. Mort, P. W. Liesch e G. Knight (2007). "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective." Journal of World Business **42**(3): 294-306.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm." Strategic Management Journal **5**(2): 171-180.
- Wiersema, M. F. e H. P. Bowen (2011). "The relationship between international diversification and firm performance: why it remains a puzzle." Global Strategy Journal **1**(1-2): 152-170.
- Wiklund, J. (1999). "The sustainability of the entrepreneurial orientation--performance relationship." Entrepreneurship: Theory & Practice **24**(1): 39-50.

- Wiklund, J. e D. Shepherd (2003). "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses." Strategic Management Journal **24**(13): 1307-1314.
- Williams, C. e S. H. Lee (2009). "Resource allocations, knowledge network characteristics and entrepreneurial orientation of multinational corporations." Research Policy **38**(8): 1376-1387.
- Winter, S. G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication, Springer.
- Winter, S. G. e G. Szulanski (2001). "Replication as Strategy." Organization Science **12**(6): 730-743.
- World Trade Organization (2014). International Trade Statistics 2014, World Trade Organization.
- Yang, Y. e N. Driffield (2012). "Multinationality-Performance Relationship A Meta-analysis." Management International Review **52**(1): 23-47.
- Yeoh, P.-L. (2004). "International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context." International Marketing Review **21**(4/5): 511-535.
- Yeoh, P.-L. (2014). "Internationalization and Performance Outcomes of Entrepreneurial Family SMEs: The Role of Outside CEOs, Technology Sourcing, and Innovation." Thunderbird International Business Review **56**(1): 77-96.
- Yli-Renko, H., E. Autio e V. Tontti (2002). "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms." International Business Review **11**(3): 279-304.
- Young, S., P. Dimitratos e L.-P. Dana (2003). "International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories?" Journal of International Entrepreneurship **1**(1): 31-42.
- Yu, C.-M. (1990). "The experience effect and foreign direct investment." Weltwirtschaftliches Archiv **126**(3): 561-580.
- Zaheer, S. (1995). "Overcoming the liability of foreignness." Academy of Management Journal **38**(2): 341-363.
- Zahra, S. A. e W. C. Bogner (1999). "Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment." Journal of Business Venturing **15**(2): 135-173.

- Zahra, S. A. e D. M. Garvis (2000). "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility." Journal of Business Venturing **15**(5-6): 469-492.
- Zahra, S. A. e G. George (2002a). "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension." Academy of Management Review **27**(2): 185-203.
- Zahra, S. A. e G. George (2002b). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. R. D. I. M.A. Hitt, S.M. Camp, & D.L. Sexton. Oxford, Blackwell Publishers.
- Zahra, S. A., R. D. Ireland e M. A. Hitt (2000). "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance." Academy of Management Journal **43**(5): 925-950.
- Zahra, S. A., J. S. Korri e J. Yu (2005). "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation." International Business Review **14**(2): 129-146.
- Zahra, S. A., D. O. Neubaum e M. Huse (1997). "The Effect of the Environment on Export Performance Among Telecommunications New Ventures." Entrepreneurship: Theory & Practice **22**(1): 25.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza e P. Davidsson (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda." Journal of Management Studies **43**(4): 917-955.
- Zhang, M., P. Tansuhaj e J. McCullough (2009). "International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China." Journal of International Entrepreneurship **7**(4): 292-322.
- Zhang, X., X. Ma e Y. Wang (2012). "Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMES: Evidence from China." Thunderbird International Business Review **54**(2): 195-210.
- Zollo, M. e S. G. Winter (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." Organization Science **13**(3): 339-351.
- Zou, S., C. R. Taylor e G. E. Osland (1998). "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure." Journal of International Marketing **6**(3): 37-58.

ANEXOS

ANEXO 1

Elementos de apoio ao ponto 4.1.2.

(Breve caracterização das indústrias transformadoras em Portugal)

Empresas das Indústrias Transformadoras: total e por escalão de pessoal ao serviço

Anos	Empresa					
	Total	< 10	10-19	20-49	50-249	250+
1990	65.356	51.045	5.877	4.937	2.748	749
1991	65.426	50.392	6.051	5.169	3.060	753
1992	64.461	48.797	6.402	5.454	3.078	731
1993	65.992	49.740	6.737	5.673	3.140	702
1994	66.903	50.428	6.987	5.772	3.053	662
1995	65.100	49.130	6.775	5.603	2.939	652
1996	⊥ 84.550	⊥ 68.503	⊥ 6.976	⊥ 5.516	⊥ 3.089	⊥ 465
1997	82.990	67.775	6.533	5.347	2.911	424
1998	73.408	58.110	6.812	5.194	2.878	414
1999	78.547	62.786	7.131	5.285	2.947	398
2000	76.921	61.265	7.162	5.249	2.868	378
2001	72.362	57.082	6.878	5.227	2.791	383
2002	78.786	63.487	6.958	5.231	2.742	368
2003	78.431	62.563	7.558	5.213	2.749	348
2004	⊥ 88.172	⊥ 72.611	⊥ 7.386	⊥ 5.289	⊥ 2.572	⊥ 314
2005	86.408	71.043	7.440	5.140	2.491	294
2006	83.908	68.801	7.261	5.129	2.433	284
2007	83.899	68.885	7.187	5.104	2.434	289
2008	83.047	68.380	7.067	4.935	2.391	274
2009	78.940	65.190	6.720	4.580	2.200	250
2010	74.081	60.817	6.454	4.425	2.138	247
2011	72.286	59.541	6.207	4.159	2.125	254
2012	69.053	57.217	5.678	3.902	2.009	247

Empresas das Indústrias Transformadoras: total e por escalão de pessoal ao serviço

Fontes de Dados: INE - Inquérito Anual às Empresas (até 2003) | Sist. de Contas Integradas das Empresas (a partir de 2004)

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2015-06-26

ANEXOS

	Valor acrescentado bruto: total e por ramo de			
	Euro - Milhões			
Anos	Ramo de actividade			
	Total	Agricultura, silvicultura e pesca	Indústrias extractivas	Indústria Transformadora
1995	78.457	4.265	551	14.190
1996	82.872	4.306	487	15.640
1997	90.067	3.913	572	16.914
1998	97.381	3.936	594	17.814
1999	104.255	3.929	600	18.694
2000	112.568	3.992	629	19.326
2001	119.145	4.015	650	19.929
2002	124.793	3.881	580	20.235
2003	127.819	3.872	536	19.685
2004	133.270	3.956	609	19.873
2005	137.599	3.642	658	19.925
2006	143.579	3.737	803	20.522
2007	152.183	3.502	804	21.486
2008	156.016	3.507	608	21.365
2009	155.506	3.409	646	19.529
2010	158.326	3.463	714	20.822
2011	154.243	3.209	650	19.959
2012	147.362	3.212	636	19.166
				13,0%

Valor bruto

Euro - Milhões

Anos	Ramo de actividade				
	Total	Agricultura, silvicultura e pesca	Indústrias extractivas	Indústria transformadora	
1995	171.317,01	6.838,56	910,94	51.940,67	30,3%
1996	182.945,08	7.173,05	859,10	55.155,25	30,1%
1997	198.202,77	6.743,88	982,19	59.185,58	29,9%
1998	212.948,85	6.825,46	1.012,77	61.241,00	28,8%
1999	224.625,18	6.973,69	1.030,33	62.583,87	27,9%
2000	245.206,54	7.092,83	1.119,50	68.216,22	27,8%
2001	259.077,82	7.303,14	1.193,54	69.575,74	26,9%
2002	265.176,09	7.169,31	1.118,04	69.053,99	26,0%
2003	268.711,92	7.176,81	1.049,22	68.487,37	25,5%
2004	282.520,99	7.428,55	1.163,81	70.617,32	25,0%
2005	293.794,34	7.143,18	1.289,69	71.985,91	24,5%
2006	305.959,06	7.281,80	1.468,89	76.275,47	24,9%
2007	324.606,94	7.506,80	1.558,63	80.411,68	24,8%
2008	337.838,98	7.789,43	1.387,14	82.430,41	24,4%
2009	318.331,74	7.315,95	1.238,76	68.918,87	21,7%
2010	328.474,51	7.566,87	1.360,19	76.143,33	23,2%
2011	326.819,36	7.722,28	1.334,89	80.457,36	24,6%
2012	309.436,59	7.866,33	1.276,97	78.932,79	25,5%
Peso no total da Ind. Transf. em 2012					
Peso no total nacional-, em 2012				25,5%	

Valor bruto da produção: total e por ramo de actividade (base=2011)

Fontes de Dados: INE - Contas Nacionais Anuais (Base 2011)

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2015-06-26

ANEXOS

Valor acrescentado
Euro - Milhões

Anos	Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro	Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão	Fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas e artificiais	Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	Indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicação, produtos electrónicos e ópticos	Fabricação de equipamento eléctrico	Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.	Fabricação de material de transporte	Indústrias transformadoras, n. e.; reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos
1995	1.630	3.510	1.864	84	717	327	1.834	1.368	476	474	375	604	926
1996	1.877	3.723	1.827	123	726	330	1.968	1.385	544	527	416	1.178	1.015
1997	1.949	3.809	2.021	165	781	357	2.186	1.530	612	587	466	1.332	1.120
1998	2.205	3.796	2.187	231	690	326	2.390	1.649	650	619	485	1.398	1.189
1999	2.528	3.913	2.218	156	665	315	2.523	1.764	674	666	572	1.410	1.288
2000	2.466	3.812	2.554	206	691	339	2.511	1.882	707	696	614	1.494	1.352
2001	2.709	3.873	2.463	202	696	356	2.567	1.914	739	718	614	1.597	1.481
2002	2.916	3.987	2.416	158	707	387	2.606	1.982	633	691	659	1.557	1.537
2003	3.010	3.863	2.303	183	718	364	2.469	1.923	633	634	643	1.421	1.518
2004	3.093	3.685	2.230	315	771	373	2.498	2.075	662	612	631	1.406	1.521
2005	3.182	3.415	2.353	546	771	388	2.461	2.082	703	608	628	1.345	1.442
2006	3.239	3.445	2.542	625	760	367	2.482	2.273	716	611	672	1.357	1.434
2007	3.221	3.585	2.649	545	852	437	2.624	2.452	786	634	754	1.425	1.520
2008	3.359	3.489	2.391	701	740	440	2.567	2.612	696	663	787	1.302	1.619
2009	3.543	3.318	2.097	158	682	468	2.477	2.204	449	630	725	1.101	1.678
2010	3.568	3.363	2.447	431	806	428	2.518	2.334	576	668	712	1.284	1.688
2011	3.418	3.384	2.262	310	814	429	2.412	2.236	452	606	654	1.324	1.659
2012	3.354	3.374	2.097	256	672	449	2.296	2.158	399	557	701	1.258	1.596
	2,3%	2,3%	1,4%	0,2%	0,5%	0,3%	1,6%	1,5%	0,3%	0,4%	0,5%	0,9%	1,1%

ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL: ANTECEDENTES E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO

Exportações de bens e serviços: total e por produto														
														Euro - Milhões
Ano	Total	Produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco	Produtos têxteis, vestuário e de couro	Produtos de madeira e de papel, e serviços de impressão	Coque e produtos petrolíferos refinados	Produtos químicos	Produtos farmacêuticos de base e preparações farmacêuticas	Artigos de borracha e de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	Metais de base e produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	Equipamentos informáticos e produtos electrónicos e ópticos	Equipamento eléctrico	Máquinas e equipamentos, n.e.	Equipamento de transporte	Mobiliário; outros produtos da indústria transformadora; serviços de reparação e instalação de máquinas e equipamentos
1995	17.008	1.201	5.171	1.865	552	743	115	1.102	873	1.041	894	369	2.505	577
1996	18.516	1.307	5.429	1.718	431	714	146	1.143	951	988	917	447	3.727	598
1997	20.455	1.414	5.864	1.955	472	884	165	1.306	1.080	1.133	1.183	494	3.881	624
1998	22.052	1.480	6.038	2.063	360	857	203	1.430	1.331	1.369	1.443	566	4.208	705
1999	22.950	1.545	6.075	2.131	394	882	243	1.521	1.515	1.534	1.368	690	4.417	637
2000	26.174	1.761	6.275	2.654	620	1.175	324	1.739	1.894	1.789	1.434	814	4.956	738
2001	26.665	1.800	6.446	2.528	492	1.040	371	1.792	1.882	2.118	1.292	817	5.196	893
2002	27.407	1.982	6.238	2.575	531	1.128	368	1.936	2.081	2.030	1.255	859	5.514	911
2003	28.093	2.022	5.903	2.628	648	1.285	342	2.138	2.162	2.333	1.261	1.015	5.431	925
2004	29.324	2.147	5.573	2.627	764	1.545	341	2.421	2.628	2.603	1.290	1.177	5.167	1.041
2005	29.886	2.341	5.006	2.632	1.131	1.805	361	2.522	2.802	2.797	1.232	1.175	5.000	1.082
2006	34.604	2.723	5.266	2.931	1.697	2.034	400	2.912	3.534	3.201	1.549	1.434	5.644	1.280
2007	37.068	3.207	5.387	3.090	1.506	2.267	470	3.317	3.840	3.222	1.789	1.734	5.724	1.516
2008	37.634	3.611	5.139	3.000	1.908	2.197	487	3.400	4.016	2.862	1.882	1.927	5.557	1.651
2009	30.814	3.346	4.533	2.653	1.507	1.591	556	3.049	3.208	1.561	1.589	1.381	4.288	1.554
2010	35.456	3.620	5.014	3.203	2.245	2.258	546	3.428	3.511	1.743	1.901	1.394	5.229	1.365
2011	40.712	4.077	5.526	3.390	2.875	2.728	661	3.834	4.259	1.950	2.063	1.608	6.177	1.563
2012	42.755	4.303	5.562	3.476	3.614	2.795	729	4.031	4.765	1.833	2.259	1.993	5.828	1.566
Fonte de dados: PORDATA														

ANEXOS

Valor bruto

Euro - Milhões

Anos													
	Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro	Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão	Fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas e artificiais	Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	Indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicação, produtos electrónicos e ópticos	Fabricação de equipamento eléctrico	Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.	Fabricação de material de transporte	Indústrias transformadoras, n. e.; reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos
1995	10.031,24	10.628,82	5.614,63	1.783,91	2.402,02	759,75	4.798,33	4.323,81	1.803,70	1.354,52	1.397,92	4.658,22	2.383,80
1996	10.748,17	10.987,72	5.447,41	1.874,33	2.423,87	773,09	4.998,57	4.244,01	1.884,99	1.413,14	1.503,84	6.185,65	2.670,46
1997	10.753,41	11.545,80	5.851,89	2.191,40	2.735,58	865,23	5.542,54	4.787,66	2.027,58	1.525,30	1.673,44	6.792,41	2.893,34
1998	11.135,14	11.644,88	6.371,30	1.777,10	2.625,53	817,97	5.908,11	5.189,61	2.143,31	1.626,78	1.825,21	7.058,69	3.117,37
1999	11.418,83	11.320,01	6.511,54	2.188,51	2.539,32	791,29	6.203,89	5.345,84	2.349,28	1.778,15	1.992,52	6.900,52	3.244,17
2000	11.846,41	11.635,30	7.423,90	3.511,26	2.838,52	874,61	6.675,75	5.986,87	2.588,89	1.923,98	2.196,05	7.272,92	3.441,76
2001	12.574,69	11.827,12	7.342,03	3.359,00	2.801,09	908,78	6.913,00	6.136,96	2.562,39	1.969,87	2.240,37	7.347,55	3.592,89
2002	12.524,19	11.523,30	7.126,55	3.052,48	2.837,32	939,01	6.996,52	6.228,70	2.639,69	1.888,31	2.308,63	7.358,68	3.630,61
2003	12.527,63	11.007,41	7.125,46	3.272,60	2.964,42	879,94	6.840,95	6.353,30	2.714,15	1.768,45	2.293,27	7.074,18	3.665,61
2004	12.975,57	10.654,22	7.136,75	4.023,12	3.311,34	919,67	7.111,61	7.102,66	2.737,37	1.741,26	2.372,50	6.812,70	3.718,55
2005	13.071,30	9.751,27	7.239,76	5.623,34	3.456,40	938,15	7.317,35	7.266,70	2.991,16	1.703,87	2.424,70	6.503,83	3.698,08
2006	13.469,95	9.771,39	7.549,37	6.814,80	3.715,75	978,44	7.525,94	7.927,13	3.317,97	1.850,81	2.584,14	6.970,50	3.799,28
2007	14.393,63	9.879,67	7.943,55	6.622,34	4.122,33	1.130,33	8.042,28	8.913,22	3.206,26	2.035,46	2.996,07	7.064,06	4.062,48
2008	15.578,66	9.155,17	7.650,86	8.202,56	4.053,09	1.092,45	8.115,60	9.314,80	2.837,40	2.270,82	3.119,83	6.692,63	4.346,54
2009	14.741,21	8.101,25	6.469,07	4.841,13	3.120,87	1.125,16	7.087,69	7.312,25	1.819,39	2.376,58	2.444,58	5.252,47	4.227,22
2010	14.811,45	8.682,22	7.337,88	6.861,79	4.210,90	1.114,65	7.502,35	7.889,10	1.914,75	2.552,46	2.404,50	6.510,43	4.350,85
2011	15.364,13	9.013,50	7.585,54	8.206,30	4.657,67	1.149,54	7.623,53	8.293,63	1.939,55	2.538,54	2.301,47	7.609,73	4.174,23
2012	15.549,02	8.922,39	7.457,43	9.051,29	4.677,58	1.120,32	7.078,96	7.861,74	1.749,54	2.329,21	2.177,07	7.037,11	3.921,13
Peso no total da Ind. Transf. em 2012	19,7%	11,3%	9,4%	11,5%	5,9%	1,4%	9,0%	10,0%	2,2%	3,0%	2,8%	8,9%	5,0%
Peso no total nacional-, em 2012	5,0%	2,9%	2,4%	2,9%	1,5%	0,4%	2,3%	2,5%	0,6%	0,8%	0,7%	2,3%	1,3%

Valor bruto da produção: total e por ramo de actividade (base=2011)

Fontes de Dados: INE - Contas Nacionais Anuais (Base 2011)

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2015-06-26

ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL: ANTECEDENTES E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO

Emprego por ramo de actividade, equivalente a tempo completo

Equivalente a tempo completo (ETC) - Milhares

Ano	Indústria transformadora	Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro	Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão	Fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas e artificiais	Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	Indústrias metalúrgicas de base e fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicação, produtos electrónicos e ópticos	Fabricação de equipamento eléctrico	Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.	Fabricação de material de transporte	Indústrias transformadoras, n. e.; reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos
1997	1.013	117	365	102	3	17	8	95	98	13	27	26	52	88
1998	1.025	120	367	105	2	17	8	97	101	13	27	26	53	90
1999	1.031	121	365	102	3	17	8	100	104	14	28	27	54	91
2000	1.027	123	359	100	2	17	8	99	103	14	29	26	56	91
2001	1.019	122	353	98	2	16	7	100	104	14	27	26	57	93
2002	988	119	338	96	2	17	7	97	102	13	24	26	54	93
2003	944	116	315	92	2	17	6	94	100	13	21	26	52	91
2004	906	113	298	88	2	16	6	91	98	13	19	25	49	87
2005	870	113	278	86	2	15	6	87	95	13	18	24	47	84
2006	854	114	266	85	2	15	6	87	97	12	17	25	46	82
2007	835	114	253	82	2	15	6	85	98	12	17	25	44	81
2008	811	113	240	78	2	14	6	81	99	12	17	25	43	80
2009	743	109	214	70	2	14	6	73	92	10	17	22	37	77
2010	724	110	203	68	2	13	6	71	91	10	17	21	37	75
2011	711	108	202	64	2	13	6	69	90	10	16	21	36	75
2012	682	104	196	60	2	12	6	65	85	10	16	20	36	70
Fonte de dados: PORDATA														

ANEXO 2

Versão final do questionário usado

NOTA: A versão impressa do questionário a partir do programa usado (Lime Survey) alterava substancialmente a apresentação das questões face à imagem que os respondentes efetivamente observavam no momento do preenchimento, para além de que essa versão (para impressão) se alargava por um exagerado número de páginas. Por essa razão, optou-se por recorrer a um conjunto de “*print screens*” o que, por um lado, permitiu um registo próximo do “lay-out” real de cada questão, bem como a redução do número de páginas, mas, por outro lado, teve implicações notórias ao nível da qualidade gráfica da reprodução do questionário.

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

Este questionário destina-se a recolher dados para a realização de um estudo no âmbito de um programa doutoral, no ISCTE-IUL, Lisboa. O tema central do estudo é a diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho.

O questionário deverá ser respondido pelo Administrador, Gerente, ou pelo responsável das operações internacionais da empresa.

Este inquérito é anónimo

Toda a Informação fornecida pelo Inquirido é estritamente confidencial.

Carregar inquérito não terminado

Seguinte ▶

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

* 1

Há quantos anos se encontra em atividade a sua empresa?

anos

Continuar mais tarde

◀ Anterior

Seguinte ▶

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

*** 2**
Qual o número total de colaboradores a tempo inteiro da empresa em Portugal?

colaboradores

Continuar mais tarde < Anterior Seguinte > Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

*** 3 Código de atividade económica (CAE) da empresa?**

Continuar mais tarde < Anterior Seguinte > Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

*** 4 Breve descrição da atividade da empresa:**

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

*** 5**
Indique, por favor, qual o volume total de negócios aproximado (em valor), incluindo mercado interno e negócios internacionais, em cada um dos últimos 3 anos (2011-2013)?

ano de 2011	<input type="text"/>	Euros
ano de 2012	<input type="text"/>	Euros
ano de 2013	<input type="text"/>	Euros

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

*** 6 Indique, por favor, se a empresa se encontra integrada em algum grupo empresarial.**

Sim Não

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção A

*** 7**
Qual a percentagem de capital que o grupo detém na empresa?

%

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção B

*** 8**
Qual a situação da empresa no que diz respeito a negócios internacionais, tal como este conceito se encontra definido neste estudo?

Selecione todas as que se apliquem

- Exportamos (1) via agente(s)/Intermediário(s), (2) através de representantes locais ou (3) diretamente para o cliente.
- Temos tecnologia(s) e/ou marca(s) nossas licenciada(s) a empresas estrangeiras por via de franchising ou de outras formas contratuais.
- Temos envolvimento em projetos Internacionais limitados no tempo (sem participação no capital de empresas no exterior), como por exemplo, iniciativas conjuntas de desenvolvimento de produtos ou tecnologias, consórcios, contratos de gestão, etc..
- Temos investimentos diretos no estrangeiro (que envolvem presença física através de ativos como, por exemplo, instalações produtivas, equipamentos, terrenos, recursos humanos, filiais/subsidiárias de comercialização, etc.).

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção B

*** 9**
Qual o número total de colaboradores a tempo inteiro da empresa no estrangeiro?

colaboradores

? Por favor, introduza o número "zero" se a empresa não possuir qualquer recurso humano ao seu serviço (a tempo inteiro) no estrangeiro.

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção B

*** 10**
Por favor, indique há quantos anos a sua empresa iniciou os negócios internacionais.

anos

Continuar mais tarde < Anterior Seguinte > Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção B

*** 11**
Indique, por favor, em termos aproximados, qual a percentagem média de vendas no estrangeiro nos últimos 3 anos (2011 - 2013)?

%

? Percentagem média de vendas no estrangeiro em relação ao volume global de vendas (no exterior e em Portugal) da empresa

Continuar mais tarde < Anterior Seguinte > Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção B

*** 12**
 Indique, por favor, **em termos aproximados**, como se distribui percentualmente o volume de negócios internacionais da sua empresa pelas seguintes áreas geográficas mundiais:

[NOTAS:
 - Nas **áreas geográficas em que não possua negócios internacionais**, por favor registre o número **"zero"**;
 - **O total terá de ser 100%**, uma vez que as 6 áreas consideradas esgotam todas as possibilidades.]

União Europeia	<input type="text"/>	%
PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe)	<input type="text"/>	%
NAFTA (Estados Unidos, Canadá, México)	<input type="text"/>	%
Magrebe (Argélia, Marrocos, Tunísia, Líbia, Mauritânia)	<input type="text"/>	%
MERCOSUL (Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Venezuela)	<input type="text"/>	%
Resto do Mundo	<input type="text"/>	%
Total:	<input type="text"/>	0 %

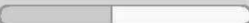
Continuar mais tarde < Anterior Seguinte > Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para Informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0%  100%

Secção B (I)

*** 13**

Indique, por favor, o(s) país(es) com os quais a sua empresa tem negócios internacionais:

[NOTA: A opção "Outros países" está disponível no fim desta lista]

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> África do Sul | <input type="checkbox"/> França | <input type="checkbox"/> Nova Zelândia |
| <input type="checkbox"/> Alemanha | <input type="checkbox"/> Gana | <input type="checkbox"/> Omã |
| <input type="checkbox"/> Angola | <input type="checkbox"/> Gibraltar | <input type="checkbox"/> Países Baixos |
| <input type="checkbox"/> Arábia Saudita | <input type="checkbox"/> Grécia | <input type="checkbox"/> Panamá |
| <input type="checkbox"/> Argélia | <input type="checkbox"/> Guiné | <input type="checkbox"/> Paquistão |
| <input type="checkbox"/> Argentina | <input type="checkbox"/> Guiné Equatorial | <input type="checkbox"/> Paraguai |
| <input type="checkbox"/> Austrália | <input type="checkbox"/> Guiné-Bissau | <input type="checkbox"/> Peru |
| <input type="checkbox"/> Áustria | <input type="checkbox"/> Hong Kong | <input type="checkbox"/> Polónia |
| <input type="checkbox"/> Bélgica | <input type="checkbox"/> Hungria | <input type="checkbox"/> Qatar |
| <input type="checkbox"/> Brasil | <input type="checkbox"/> Índia | <input type="checkbox"/> Quênia |
| <input type="checkbox"/> Bulgária | <input type="checkbox"/> Indonésia | <input type="checkbox"/> Reino Unido |
| <input type="checkbox"/> Cabo Verde | <input type="checkbox"/> Irão | <input type="checkbox"/> Rep. Checa |
| <input type="checkbox"/> Camarões | <input type="checkbox"/> Iraque | <input type="checkbox"/> Rep. Dem. do Congo (ex-Zaire) |
| <input type="checkbox"/> Canadá | <input type="checkbox"/> Irlanda | <input type="checkbox"/> Rep. Dominicana |
| <input type="checkbox"/> Ceuta | <input type="checkbox"/> Israel | <input type="checkbox"/> Roménia |
| <input type="checkbox"/> Chile | <input type="checkbox"/> Itália | <input type="checkbox"/> Rússia |
| <input type="checkbox"/> China | <input type="checkbox"/> Japão | <input type="checkbox"/> São Tomé e Príncipe |
| <input type="checkbox"/> Chipre | <input type="checkbox"/> Jordânia | <input type="checkbox"/> Senegal |
| <input type="checkbox"/> Colômbia | <input type="checkbox"/> Kuwait | <input type="checkbox"/> Singapura |
| <input type="checkbox"/> Congo Brazavile | <input type="checkbox"/> Letónia | <input type="checkbox"/> Sudão |
| <input type="checkbox"/> Coreia do Sul | <input type="checkbox"/> Líbano | <input type="checkbox"/> Suécia |
| <input type="checkbox"/> Costa do Marfim | <input type="checkbox"/> Líbia | <input type="checkbox"/> Suíça |
| <input type="checkbox"/> Croácia | <input type="checkbox"/> Lituânia | <input type="checkbox"/> Tailândia |
| <input type="checkbox"/> Cuba | <input type="checkbox"/> Luxemburgo | <input type="checkbox"/> Taiwan |
| <input type="checkbox"/> Dinamarca | <input type="checkbox"/> Macau | <input type="checkbox"/> Timor Leste |
| <input type="checkbox"/> EAU | <input type="checkbox"/> Malásia | <input type="checkbox"/> Togo |
| <input type="checkbox"/> Egipto | <input type="checkbox"/> Malawi | <input type="checkbox"/> Tunísia |
| <input type="checkbox"/> Equador | <input type="checkbox"/> Malta | <input type="checkbox"/> Turquia |
| <input type="checkbox"/> Eslováquia | <input type="checkbox"/> Marrocos | <input type="checkbox"/> Ucrânia |
| <input type="checkbox"/> Eslovénia | <input type="checkbox"/> Mauritânia | <input type="checkbox"/> Uruguai |
| <input type="checkbox"/> Espanha | <input type="checkbox"/> México | <input type="checkbox"/> Venezuela |
| <input type="checkbox"/> Estónia | <input type="checkbox"/> Moçambique | <input type="checkbox"/> Vietname |
| <input type="checkbox"/> EUA | <input type="checkbox"/> Nigéria | <input type="checkbox"/> Outros países |
| <input type="checkbox"/> Finlândia | <input type="checkbox"/> Noruega | |

Continuar mais tarde

← Anterior

Seguinte →

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0%  100%

Secção B (I)

14

Indique, por favor, (o país ou) os restantes países com os quais a sua empresa tem negócios internacionais:

[NOTA: A opção "Ainda outros países" está disponível no fim desta lista]

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Albânia | <input type="checkbox"/> Etiópia | <input type="checkbox"/> Nicarágua |
| <input type="checkbox"/> Andorra | <input type="checkbox"/> Filipinas | <input type="checkbox"/> Níger |
| <input type="checkbox"/> Antígua e Barbuda | <input type="checkbox"/> Gabão | <input type="checkbox"/> Nova Caledónia |
| <input type="checkbox"/> Antilhas Holandesas | <input type="checkbox"/> Gâmbia | <input type="checkbox"/> Ruanda |
| <input type="checkbox"/> Arménia | <input type="checkbox"/> Georgia | <input type="checkbox"/> Salvador |
| <input type="checkbox"/> Azerbaijão | <input type="checkbox"/> Guatemala | <input type="checkbox"/> São Marino |
| <input type="checkbox"/> Bahrain | <input type="checkbox"/> Honduras | <input type="checkbox"/> Seicheles |
| <input type="checkbox"/> Bangladesh | <input type="checkbox"/> Iémen | <input type="checkbox"/> Serra Leoa |
| <input type="checkbox"/> Barbados | <input type="checkbox"/> Ilhas Faroé | <input type="checkbox"/> Sérvia |
| <input type="checkbox"/> Benim | <input type="checkbox"/> Ilhas Marshall | <input type="checkbox"/> Síria |
| <input type="checkbox"/> Bielorrússia | <input type="checkbox"/> Islândia | <input type="checkbox"/> Sri Lanca |
| <input type="checkbox"/> Bolívia | <input type="checkbox"/> Jibuti | <input type="checkbox"/> Suazilândia |
| <input type="checkbox"/> Bósnia e Herzegovina | <input type="checkbox"/> Libéria | <input type="checkbox"/> Tanzânia |
| <input type="checkbox"/> Botsuana | <input type="checkbox"/> Macedónia | <input type="checkbox"/> Trindade e Tobago |
| <input type="checkbox"/> Burquina Faso | <input type="checkbox"/> Madagáscar | <input type="checkbox"/> Turquemenistão |
| <input type="checkbox"/> Burundi | <input type="checkbox"/> Mali | <input type="checkbox"/> Uganda |
| <input type="checkbox"/> Cazaquistão | <input type="checkbox"/> Maurícias | <input type="checkbox"/> Zâmbia |
| <input type="checkbox"/> Chade | <input type="checkbox"/> Moldávia | <input type="checkbox"/> Zimbabué |
| <input type="checkbox"/> Costa Rica | <input type="checkbox"/> Namíbia | <input type="checkbox"/> Ainda outros países |

Continuar mais tarde

← Anterior

Seguinte →

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0%  100%

Secção B (I)

15

Indique, por favor, (o país ou) os restantes países com os quais a sua empresa tem negócios internacionais:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Afeganistão | <input type="checkbox"/> Laos |
| <input type="checkbox"/> Anguila | <input type="checkbox"/> Lesoto |
| <input type="checkbox"/> Antárctica | <input type="checkbox"/> Liechtenstein |
| <input type="checkbox"/> Aruba | <input type="checkbox"/> Maldivas |
| <input type="checkbox"/> Bahamas | <input type="checkbox"/> Mayotte |
| <input type="checkbox"/> Belize | <input type="checkbox"/> Melilha |
| <input type="checkbox"/> Bermudas | <input type="checkbox"/> Mianmar |
| <input type="checkbox"/> Brunei | <input type="checkbox"/> Micronésia |
| <input type="checkbox"/> Butão | <input type="checkbox"/> Mongólia |
| <input type="checkbox"/> Camboja | <input type="checkbox"/> Monserrate |
| <input type="checkbox"/> Comores | <input type="checkbox"/> Montenegro |
| <input type="checkbox"/> Coreia do Norte | <input type="checkbox"/> Nauru |
| <input type="checkbox"/> Domínica | <input type="checkbox"/> Nepal |
| <input type="checkbox"/> Eritreia | <input type="checkbox"/> Niue |
| <input type="checkbox"/> Geórgia do Sul e Ilhas
Sandwiche do Sul | <input type="checkbox"/> Palau |
| <input type="checkbox"/> Granada | <input type="checkbox"/> Papuásia-Nova Guiné |
| <input type="checkbox"/> Gronelândia | <input type="checkbox"/> Polinésia Francesa |
| <input type="checkbox"/> Guam | <input type="checkbox"/> Quirguizistão |
| <input type="checkbox"/> Guiana | <input type="checkbox"/> Quiribati |
| <input type="checkbox"/> Haiti | <input type="checkbox"/> Rep. Centro-Africana |
| <input type="checkbox"/> Ilha Bouvet | <input type="checkbox"/> Samoa |
| <input type="checkbox"/> Ilha Christmas | <input type="checkbox"/> Samoa Americana |
| <input type="checkbox"/> Ilha Heard e Ilhas McDonald | <input type="checkbox"/> Santa Helena e Dependências |
| <input type="checkbox"/> Ilha Norfolk | <input type="checkbox"/> Santa Lúcia |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Caimão | <input type="checkbox"/> São Cristóvão e Nevis |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Cocos (Keeling) | <input type="checkbox"/> São Pedro e Miquelon |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Cook | <input type="checkbox"/> São Vicente e Granadinas |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Falkland (Malvinas) | <input type="checkbox"/> Somália |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Fiji | <input type="checkbox"/> Suriname |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Menores Distantes dos
E.U. | <input type="checkbox"/> Tajiquistão |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Pitcairn | <input type="checkbox"/> Território Britânico do Oceano
Índico |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Salomão | <input type="checkbox"/> Tokelau |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Turcas e Caicos | <input type="checkbox"/> Tonga |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Virgens Britânicas | <input type="checkbox"/> Tuvalu |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Virgens dos Estados
Unidos | <input type="checkbox"/> Usbequistão |
| <input type="checkbox"/> Ilhas Wallis e Futuna | <input type="checkbox"/> Vanuatu |
| <input type="checkbox"/> Jamaica | <input type="checkbox"/> Vaticano |
| <input type="checkbox"/> Kosovo | |

Continuar mais tarde

← Anterior

Seguinte →

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção F

Por favor indique concorda com cada uma das seguintes afirmações:

*** 16**
Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações, em relação ao caso da sua empresa:

1 - Discordo totalmente
2 - Discordo
3 - Não concordo nem discordo
4 - Concordo
5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	
A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e com algumas garantias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de alto risco (com hipóteses de obter altas taxas de retorno)
Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura cautelosa, de "esperar para ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões que possam sair "caras"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura ousada e agressiva, para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades.
Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa responde geralmente às ações por eles despoletadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente inicia as ações às quais, em seguida, os concorrentes respondem.
Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo adotar uma postura "vive e deixa viver"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ao lidar com os seus concorrentes, geralmente adota uma postura competitiva e extremamente agressiva.
Na nossa empresa, existe uma forte ênfase na comercialização de produtos verdadeiramente comprovados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Na nossa empresa existe uma forte ênfase na I & D (Investigação e Desenvolvimento), na liderança tecnológica e inovação.
As alterações nos produtos têm sido fundamentalmente de carácter ligeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	As alterações nos produtos têm sido geralmente dramáticas.

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0%  100%

Secção H

* 17

Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações:

- 1 - Discordo totalmente**
- 2 - Discordo**
- 3 - Não concordo nem discordo**
- 4 - Concordo**
- 5 - Concordo totalmente**

	1	2	3	4	5
As necessidades dos clientes e as preferências relativas a produtos alteram-se muito rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As exigências e preferências dos clientes relativas aos produtos são altamente Inconstantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil prever mudanças nas necessidades e preferências dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições competitivas do mercado são altamente imprevisíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde

◀ Anterior

Seguinte ▶

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção H(I)

*** 18**
Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações:

1 - Discordo totalmente
2 - Discordo
3 - Não concordo nem discordo
4 - Concordo
5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
No nosso setor, é muito difícil prever os desenvolvimentos da tecnologia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O contexto tecnológico é altamente inconstante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As evoluções tecnológicas são altamente imprevisíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologicamente, o nosso setor tem um contexto muito complexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção I

*** 19**
Ao longo dos últimos cinco anos, como classifica o apoio aos negócios internacionais da sua empresa recebido da parte:

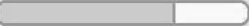
1 - Nulo
2 - Pouco
3 - Algum
4 - Apreciável
5 - Substancial

	1	2	3	4	5
Da União Europeia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do Estado (excluindo o apoio da União Europeia).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De associações empresariais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0%  100%

Secção I

*** 20**

Por favor, indique qual o grau de importância que atribui, em termos globais, aos seguintes fatores enquanto elementos que pesaram na decisão de entrar nos diversos países onde a sua empresa possui negócios:

- 1 - Nada importante**
- 2 - Pouco importante**
- 3 - Importante**
- 4 - Muito importante**
- 5 - Importantíssimo**

	1	2	3	4	5
Atratividade do mercado a médio/longo prazo nos países destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas governamentais favoráveis nos países destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente competitivo menos intenso dos países destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de parceiros e suas capacidades nos países destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a recursos (financeiros, naturais, conhecimento, etc.) nos países destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

? Avaliação feita globalmente em relação aos diversos países, portanto, sem ser reportada a nenhum país especificamente.

Continuar mais tarde

◀ Anterior

Seguinte ▶

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção J - [L]

*** 21**

Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações:

- 1 - Discordo totalmente**
- 2 - Discordo**
- 3 - Não concordo nem discordo**
- 4 - Concordo**
- 5 - Concordo totalmente**

Durante os três últimos anos (2011-2013), os nossos negócios internacionais:

	1	2	3	4	5
Têm contribuído para a nossa rentabilidade global.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm gerado um volume elevado de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm alcançado um rápido crescimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm melhorado a nossa competitividade internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm reforçado a nossa posição estratégica no mercado Internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm aumentado significativamente a nossa quota de mercado Internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm sido muito bem-sucedidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm atingido plenamente os nossos objetivos e expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde

◀ Anterior

Seguinte ▶

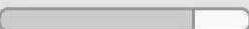
Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui

Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0%  100%

Secção J

*** 22**

**A sua empresa realizou as seguintes renovações entre 2011 e 2013?
[Sim ou não?]**

Se sim, qual o sucesso obtido com essas renovações?

1 - Mal sucedido

2 -

3 - Neutro

4 -

5 - Bem sucedido

[NOTA: Se responder NÃO (na primeira parte da questão) em alguma(s) das renovações referidas, por favor assinale com S/R (Sem Resposta) na correspondente segunda parte dessa questão.]

	Realizou?		Nível de sucesso alcançado?					S/R
	Sim	Não	1	2	3	4	5	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Implementação de uma estratégia empresarial nova ou substancialmente alterada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de novos tipos de métodos de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de uma estrutura organizacional nova ou substancialmente alterada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de um método ou estratégia de marketing novos ou substancialmente alterados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de equipamento ou processo tecnológico novos ou substancialmente alterados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovação substancial dos processos de negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovação substancial dos processos produtivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde

← Anterior

Seguinte →

Sair e limpar questionário

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção N

*** 23**
Por favor, indique em que medida a sua empresa, no decurso dos seus negócios internacionais, tem adquirido novos conhecimentos e/ou novas competências em:

1 - Muito poucos conhecimentos e/ou competências
2 - Poucos ...
3 - Alguns ...
4 - Significativos ...
5 - Substanciais ...

	1	2	3	4	5
Fornecer clientes estrangeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptar os nossos produtos e serviços às necessidades e desejos de clientes estrangeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing e vendas dos nossos produtos no estrangeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptar a nossa empresa para ir ao encontro das necessidades e desejos de clientes estrangeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
 António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção O

*** 24**
Indique por favor, há quantos anos se encontra ligado à empresa.

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção 0

*** 25 Qual o seu cargo na empresa?**

Sócio-gerente
 Administrador
 Diretor-geral
 Diretor de negócios internacionais
 Diretor comercial
 Outra função

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção 0

*** 26**
Há quantos anos se encontra no cargo que ocupa atualmente?

anos

Diversificação internacional das empresas portuguesas, os seus antecedentes e impacto no desempenho (TESE)

Para informação detalhada sobre os tipos de Negócios Internacionais considerados neste estudo clique aqui
Para informação detalhada sobre a utilização do botão "CONTINUAR MAIS TARDE" clique aqui

Para qualquer esclarecimento adicional ao preenchimento do questionário, por favor contacte:
António José Figueiredo – telemóvel: 934264600 ou 929179008 – E-mail: ajfigueiredo@estv.ipv.pt

0% 100%

Secção 0

*** 27**
Como classifica o seu grau de experiência em negócios internacionais?

1 - Muito limitado
2 - Limitado
3 - Razoável
4 - Substancial
5 - Muito substancial

1 2 3 4 5

Obrigado!

As suas respostas ao inquérito foram gravadas.

ANEXO 3

Escalas de medida

ESCALAS DE MEDIDA

Orientação Empreendedora

Adaptada de Atuahene-Gima e Ko (2001)

Questão do tipo diferencial semântico de cinco espaços com os seguintes itens nos extremos

- A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e com alguma garantia) VS. A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de alto risco (com hipóteses de obter altas taxas de retorno).
- Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura cautelosa, de "esperar para ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões que possam sair "caras" VS. Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura ousada e agressiva, para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades.
- Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa responde geralmente às ações por eles despoletadas VS. Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente inicia as ações às quais, em seguida, os concorrentes respondem.
- Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo adotar uma postura "vive e deixa viver" VS. Ao lidar com os seus concorrentes, geralmente adota uma postura competitiva extremamente agressiva.
- Na nossa empresa, existe uma forte ênfase na comercialização de produtos verdadeiramente comprovados VS Na nossa empresa existe uma forte ênfase na I & D (Investigação e Desenvolvimento), na liderança tecnológica e inovação.
- As alterações nos produtos têm sido fundamentalmente de caráter ligeiro VS. As alterações nos produtos têm sido geralmente dramáticas.

Capacidades dinâmicas

Adaptada de Jantunen *et al.* (2005)

Questão: Realizou na sua empresa as seguintes renovações entre 2011 e 2013? Se sim, qual o sucesso obtido com essas renovações?

(1 – Mal sucedida; 5 – Bem sucedida)

- Implementação de uma estratégia empresarial nova ou substancialmente alterada.
- Implementação de novos tipos de métodos de gestão.
- Implementação de uma estrutura organizacional nova ou substancialmente alterada.
- Implementação de um método ou estratégia de marketing novos ou substancialmente alterados.
- Implementação de equipamento ou processo tecnológico novos ou substancialmente alterados
- Renovação substancial dos processos de negócio.
- Renovação substancial dos processos produtivos.

Incerteza ambiental percebida

Adaptada de De Luca e Atuahene-Gima (2007)

Incerteza tecnológica

Questão: Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações:

(1 – Discordo totalmente; 5 – Concordo totalmente)

- No nosso sector, é muito difícil prever os desenvolvimentos da tecnologia.
- O contexto tecnológico é altamente inconstante.
- As evoluções tecnológicas são altamente imprevisíveis.
- Tecnicamente, o nosso setor tem um contexto muito complexo.

Incerteza de mercado

Questão: Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações:

(1 – Discordo totalmente; 5 – Concordo totalmente)

- As necessidades dos clientes e as preferências relativas a produtos alteram-se muito rapidamente.
- As exigências e preferências dos clientes relativas aos produtos são altamente inconstantes.
- É difícil prever mudanças nas necessidades e preferências dos clientes.
- As condições competitivas do mercado são altamente imprevisíveis.

Diversificação internacional – dimensão âmbito multirregional

Adaptada de Hitt *et al.* (1997)

Questão: Indique, por favor, em termos aproximados, como se distribui percentualmente o volume de negócios internacionais da sua empresa pelas seguintes áreas geográficas mundiais. (NOTA: dado o facto das regiões consideradas esgotarem todas as possibilidades, o somatório, que ia sendo automaticamente calculado, teria de ser 100%)

- União Europeia _____%
- PALOP (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe) _____%
- NAFTA (Estados Unidos, Canadá e México) _____%
- Magrebe (Argélia, Tunísia, Líbia, Marrocos e Mauritânia) _____%
- MERCOSUL (Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Venezuela) _____%
- Outros _____%

Conhecimento experiencial de internacionalização

Adaptada de Sandberg (2014)

Questão: *Por favor, indique em que medida a sua empresa, no decurso dos seus negócios internacionais, tem adquirido novos conhecimentos e/ou competências em:*

(1 – Muito poucos conhecimentos ou competências; 2 – Poucos ...; 3 – Alguns ...; 4 – Significativos ...; 5 – Substanciais ...)

- Fornecer clientes estrangeiros.
- Adaptar os nossos produtos e serviços às necessidades e desejos de clientes estrangeiros.
- Marketing e vendas dos nossos produtos no estrangeiro.
- Adaptar a nossa empresa para ir ao encontro das necessidades e desejos de clientes estrangeiros.

Desempenho internacional

Adaptada de: Zou *et al.*, 1998; Beleska-Spasova *et al.* (2012)

Questão: *Por favor, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações*

(1 – Discordo totalmente; 5 – Concordo totalmente)

- Têm contribuído para a nossa rentabilidade global.
- Têm gerado um volume elevado de negócios.
- Têm alcançado um rápido crescimento.
- Têm melhorado a nossa competitividade internacional.
- Têm reforçado a nossa posição estratégica no mercado internacional.
- Têm aumentado significativamente a nossa quota de mercado internacional.
- Têm sido muito bem-sucedidos.
- Têm atingido plenamente os nossos objetivos e expectativas.

Apoio externo à internacionalização - variável de controlo

Adaptada de Lages e Montgomery (2005)

Questão: *Ao longo dos últimos cinco anos, como classifica o apoio às atividades internacionais da sua empresa recebido da parte:*

(1 – Nulo; 2 – Pouco; 3 – Algum; 4 – Apreciável; 5 – Substantial)

- Da União Europeia.
- Do Estado (excluindo o apoio da União Europeia).
- De associações empresariais.

Fatores de atratividade externa (host countries pull factors) - variável de controlo

Adaptada de: Pangarkar (2008); Etemad (2004); Cavusgil *et al.* (2012)

Questão: *Por favor, indique qual o grau de importância que atribui, em termos globais, aos seguintes fatores enquanto elementos que pesaram na decisão de entrar nos diversos países onde a sua empresa possui negócios:*

(1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Muito importante; 5 – Importantíssimo)

- Atratividade a médio/longo prazo nos países destino.
- Políticas governamentais favoráveis nos países destino.
- Ambiente competitivo menos intenso dos países destino.
- Disponibilidades de parceiros e suas capacidades nos países destino.
- Acesso a recursos (financeiros, naturais, conhecimento, etc.) nos países destino.

ANEXO 4

Estatísticas descritivas dos indicadores das variáveis latentes

Estatísticas descritivas das variáveis de medida

VARIÁVEIS LATENTES	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE MEDIDA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Orientação empreendedora			
OE1	A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e com alguma garantia) VS. A nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de alto risco (com hipóteses de obter altas taxas de retorno).	3,22	0,85
OE2	Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura cautelosa, de "esperar para ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões que possam sair "caras" VS. Quando confrontada com situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a nossa empresa normalmente adota uma postura ousada e agressiva, para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades.	3,53	0,78
OE3	Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa responde geralmente às ações por eles despoletadas VS. Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente inicia as ações às quais, em seguida, os concorrentes respondem.	3,45	0,75
OE4	Ao lidar com os seus concorrentes, a nossa empresa geralmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo adotar uma postura "vive e deixa viver" VS. Ao lidar com os seus concorrentes, geralmente adota uma postura competitiva extremamente agressiva.	3,52	0,72
OE5	Na nossa empresa, existe uma forte ênfase na comercialização de produtos verdadeiramente comprovados VS Na nossa empresa existe uma forte ênfase na I & D (Investigação e Desenvolvimento), na liderança tecnológica e inovação .	3,41	0,80
OE6	As alterações nos produtos têm sido fundamentalmente de caráter ligeiro VS. As alterações nos produtos têm sido geralmente dramáticas.	3,18	0,79

Estatísticas descritivas das variáveis de medida (**continuação**)

VARIÁVEIS LATENTES	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE MEDIDA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Incerteza tecnológica			
IT1	No nosso sector, é muito difícil prever os desenvolvimentos da tecnologia.	3,21	0,70
IT2	O contexto tecnológico é altamente inconstante.	3,16	0,70
IT3	As evoluções tecnológicas são altamente imprevisíveis.	3,10	0,80
IT4	Tecnologicamente, o nosso setor tem um contexto muito complexo.	3,30	0,73
Incerteza de mercado			
IM1	As necessidades dos clientes e as preferências relativas a produtos alteram-se muito rapidamente.	3,12	0,89
IM2	As exigências e preferências dos clientes relativos aos produtos são altamente inconstantes.	3,48	0,76
IM3	É difícil prever mudanças nas necessidades e preferências dos clientes.	3,00	0,81
IM4	As condições competitivas do mercado são altamente imprevisíveis.	3,33	0,74
Conhec. exp. internacionaliz.			
CEI1	Fornecer clientes estrangeiros.	3,71	0,77
CEI2	Adaptar os nossos produtos e serviços às necessidades e desejos de clientes estrangeiros.	3,79	0,88
CEI3	Marketing e vendas dos nossos produtos no estrangeiro.	3,34	0,84
CEI4	Adaptar a nossa empresa para ir ao encontro das necessidades e desejos de clientes estrangeiros.	3,65	0,86

Estatísticas descritivas das variáveis de medida (**continuação**)

VARIÁVEIS LATENTES	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE MEDIDA	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Performance internacional			
PERF1	Têm contribuído para a nossa rentabilidade global.	3,72	1,04
PERF2	Têm gerado um volume elevado de negócios.	3,33	0,93
PERF3	Têm alcançado um rápido crescimento.	3,73	0,87
PERF4	Têm melhorado a nossa competitividade internacional.	3,82	0,83
PERF5	Têm reforçado a nossa posição estratégica no mercado internacional.	3,75	0,89
PERF6	Têm aumentado significativamente a nossa quota de mercado internacional.	3,52	0,98
PERF7	Têm sido muito bem-sucedidos.	4,01	0,83
PERF8	Têm atingido plenamente os nossos objetivos e expectativas.	3,63	0,82
Apoio ext. à internacionlaiz.			
AEI1	Da União Europeia	2,19	1,20
AEI2	Do Estado (excluindo o apoio da União Europeia)	2,13	1,06
AEI3	De associações empresariais.	2,30	1,02