

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

O papel do Compromisso dos Gestores para a Exportação na criação  
de Comportamentos e Competências Organizacionais relevantes  
para a Internacionalização e para a Performance

Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

Tânia Cristina do Cima Gonçalves

Orientadores:

Prof. Doutor Mário Sérgio Carvalho Teixeira

Prof<sup>a</sup>. Doutora Sofia Helena Cerqueira de Gouveia



Vila Real, 2014



Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

O papel do Compromisso dos Gestores para a Exportação na criação  
de Comportamentos e Competências Organizacionais relevantes  
para a Internacionalização e para a Performance

Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

Tânia Cristina do Cima Gonçalves

Orientadores:

Prof. Doutor Mário Sérgio Carvalho Teixeira

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sofia Helena Cerqueira de Gouveia

Composição do Júri:

---

---

---

Vila Real, 2014



Dissertação apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais.



Aos meus pais





## **Agradecimentos**

Aos meus Orientadores, Prof. Doutor Mário Sérgio Teixeira e Prof.<sup>a</sup> Doutora Sofia Gouveia, por todo o tempo dedicado, pela disponibilidade, pela paciência e pelo conhecimento, aprendizagem e motivação transmitidos, que me permitiram realizar esta dissertação.

Aos responsáveis das empresas que colaboraram com este trabalho, o meu obrigada, pois foram peças fundamentais nesta investigação.

Ao Prof. Doutor José Dias e ao Prof. Ricardo Correia por todo o apoio e ensinamentos fundamentais ao longo deste percurso.

À minha família, pelos princípios transmitidos, pelo bom exemplo, pelo amor, pela confiança e por todo o suporte que me deram até agora.

Ao Daniel, pelo amor, dedicação, compreensão e apoio nesta minha caminhada.

A todos os meus colegas e amigos pela motivação transmitida.



## **Resumo**

A Orientação Empreendedora, as Capacidades Dinâmicas e a Competência de Trabalho em Rede têm sido tópicos de análise científica nos últimos anos. A compreensão destes constructos e a sua relação com variáveis como a Internacionalização e a Performance das empresas, ambas medidas de várias formas, tem evoluído ao longo do tempo. Para além destes, o Compromisso dos Gestores para a Exportação revela a sua atitude favorável para as atividades internacionais das empresas. Com o intuito de compreender melhor esta temática e aprofundar o estudo do Compromisso dos Gestores para a Exportação, foi elaborado um capítulo de livro, com uma sistematização da literatura, que permite perceber o enquadramento do processo de internacionalização e a sua relação com os constructos acima referidos. Por outro lado, os constructos da Orientação Empreendedora, das Capacidades Dinâmicas, da Competência de Trabalho em Rede e do Compromisso dos Gestores para a Exportação são passíveis de se relacionarem uns com os outros e de contribuírem para uma melhoria na Performance das empresas. Assim, para melhor entender e testar esta possibilidade de relações, foi elaborado um artigo empírico onde se analisam as relações entre os constructos e os seus efeitos na Performance. Para esta análise, foi usado um modelo de equações estruturais, tendo por base uma amostra de 976 empresas portuguesas. Os resultados permitem confirmar a influência positiva da Orientação Empreendedora e das Capacidades Dinâmicas na Performance. Permitem verificar, também, que o Compromisso dos Gestores para a Exportação contribui para o desenvolvimento de uma Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede e que estes são antecedentes das Capacidades Dinâmicas.

**Palavras-Chave:** Internacionalização; Orientação Empreendedora; Capacidades Dinâmicas; Competência de Trabalho em Rede; Compromisso dos Gestores para a Exportação; Performance



## **Abstract**

Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and Network Competence have been topics of scientific analysis in the last years. The understanding of these constructs and their relation with variables such as internationalization and firm Performance, both measured in several ways, has evolved over time. In addition to these variables, Leaders Commitment to Export reveals his favorable attitude to the company's international activities. To better understand this topic and deepen the study of Leaders Commitment to Export we elaborated a book chapter, with a review of literature, which allows us to understand the context of the internationalization process and its relationship with the constructs mentioned above. On the other hand the constructs of the Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Network Competence and Leaders Commitment to Export are likely to relate to each other and to contribute to an improvement in firm Performance. To better understand and test this possibility of relationships we elaborated an empirical paper which analyze the relationships between the constructs and their effects on Performance. For this analysis we used a structural equations model based on a sample of 976 Portuguese companies. The results allow us to confirm the positive influence of the Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities in Performance. They also allow us to verify that the Leaders Commitment to Export contributes to the development of an Entrepreneurial Orientation and Network Competence and that these are antecedents of the Dynamic Capabilities.

**Keywords:** Internationalization; Entrepreneurial Orientation; Dynamic Capabilities; Network Competence; Leaders Commitment to Export; Performance.



# Índ

## Índice

<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>1</b>
1. Introdução .....	3
1.1. Fundamentação .....	3
1.2. Problema, objetivos e questões de investigação .....	8
1.3. Estrutura da dissertação .....	8
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>11</b>
A importância do Compromisso dos Gestores para a Exportação no processo de internacionalização das empresas – uma abordagem teórica .....	13
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>63</b>
Comportamentos e competências organizacionais mediadores entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance – O caso das empresas portuguesas .....	65
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>103</b>
Conclusões .....	105
Limitações do estudo e sugestões de investigação futura .....	109
Referências bibliográficas .....	111
Anexos .....	115



# Capítulo 1



# 1. Introdução

## 1.1. Fundamentação

Ao longo do tempo, com a globalização, a liberalização dos mercados pela queda de barreiras alfandegárias proporcionou trocas comerciais cada vez mais intensas, passando o conceito de mercado local/nacional a um conceito de mercado global/internacional. Por todo o mundo foram criados blocos comerciais, como espaços de integração formal, facilitando as trocas entre os atores envolvidos.

Segundo Krugman (1995), os mercados mundiais alcançaram um impressionante grau de integração durante a segunda metade do século XIX e, desde 1950, o volume do comércio mundial tem sido marcado por uma tendência de crescimento. Foram previstos novos aspetos do comércio do mundo moderno, entre os quais o aumento do comércio intraindustrial, ou seja, o comércio de bens similares entre países semelhantes; a divisão da cadeia de valor, distribuindo o processo produtivo por várias fases separadas geograficamente; o surgimento de *Supertraders*, países com elevados índices de comércio externo relativamente ao PIB; e o surgimento de grandes exportações de bens manufaturados de países de “baixos salários” para países de “elevados salários” (Krugman, 1995).

De facto, segundo Fung, Aminian, Garcia-Herrero, Iizaka, & Ng (2013) muitos países, de diversas regiões, têm registado um crescimento explosivo no comércio intrarregional. Para tal, um contributo importante é identificado: a fragmentação internacional da produção, onde o processo produtivo é dividido em duas ou mais fases e cada uma destas pode ser realizada em diferentes locais. Todo este processo cria dependência de redes de produção regionais, o que varia consoante a indústria. Desta forma, a fragmentação internacional da produção e a formação de redes têm implicações importantes para o comércio internacional (Fung *et al.*, 2013).

No entanto, apesar de toda esta integração trazer benefícios comerciais, trouxe, também, inúmeros desafios. Em vários setores tradicionalmente internacionalizados, os tradicionais *players* do mercado enfrentam novos *players*, por vezes de países emergentes, desencadeando uma enorme competição internacional. Numa visão empresarial, um dos principais desafios é a ameaça de concorrência internacional entre empresas, principalmente entre as pequenas e as médias, desencadeando uma luta pela sobrevivência e obrigando a competir em mercados internacionais (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012). Entretanto, este desafio também acarreta

imensas oportunidades. O acesso a mercados mais alargados e com maior número de consumidores torna-se vantajoso para muitas empresas garantirem a sua sustentabilidade, crescimento e, muitas vezes, a sobrevivência (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Assim, relacionar a internacionalização com uma melhor performance das empresas é uma hipótese geralmente aceite, pelo que empresas em todo o mundo têm vindo a aumentar as suas vendas e operações internacionais, principalmente desde a última metade do século XX (Thomas, 2006). Por tudo isto, a globalização trouxe a necessidade das empresas se adaptarem e participarem ativamente nesta nova realidade dos mercados, pelo que a internacionalização tem sido uma estratégia fulcral para que as empresas, quer grandes empresas quer mais pequenas, compitam e cresçam num mercado globalizado (Greenaway & Kneller, 2007).

Por outro lado, tendo em conta o contexto da crise financeira de 2008, que levou a uma crise económica que ainda prevalece, muitas mudanças surgiram, entre as quais uma grande instabilidade no meio envolvente empresarial e uma redução drástica na procura (Makkonen, Pohjola, Olkkonen, & Koponen, 2014). Portugal foi um dos países onde a crise teve maior impacto e o difícil acesso ao financiamento ou a queda da procura dos consumidores colocaram dificuldades a muitas empresas. Tal exige respostas rápidas e adaptações por parte das empresas, pelo que estas, cada vez mais, olham para os mercados internacionais como forma de diminuir a dependência dos mercados domésticos (Musteen, Datta, & Butts, 2013), tornando-se a expansão internacional uma resposta estratégica para muitas empresas (Luo, 2000).

A intervenção do Governo Português no sentido de revitalizar a economia passou sobretudo pelo fomento das exportações, as quais, normalmente, constituem a primeira fase do processo de internacionalização das empresas. Analisando a Balança de Bens e Serviços de Portugal, (Figura 1 do anexo A.1), verifica-se que esta tem sido deficitária ao longo dos anos, de 1980 a 2013. No entanto, os esforços públicos e privados na promoção das exportações portuguesas tiveram efeito e foi registado um saldo positivo em 2013, de aproximadamente 1,7% do PIB.

Contudo, atendendo à dinâmica e desempenho do comércio internacional português, o seu peso nas exportações de bens mundiais (Figura 2 do anexo A.1) teve um grande crescimento na década de 80 do século passado, tendo estas mais do que duplicado. Todavia, a partir de 2003, as exportações nacionais têm vindo a perder peso nas exportações mundiais, situando-se atualmente próximas de 0,3%.

Relativamente às exportações de serviços (Figura 2 do anexo A.1) estas têm um maior peso nas exportações mundiais, comparativamente às exportações de bens. Apesar da queda no início dos anos 80 do século passado, segue-se uma boa recuperação, sendo atingindo um valor próximo de 0,7%, em 1993. Contudo, a partir desta data, os valores oscilam, situando-se atualmente próximas de 0,6%.

O destino das exportações era sobretudo para os países europeus, em 1999. Contudo, em 2013, com exceção da Espanha, estes países perderam quota no destino das exportações portuguesas, surgindo mercados não europeus e, principalmente, países emergentes, como Angola (6,57%), China (1,39%), Brasil (1,57%), e países do Magreb como Marrocos (1,55%) e Argélia (1,12%) (Quadro 1 do anexo A.1).

Com isto, é importante que Portugal recupere a sua quota no mercado mundial, quer de bens quer de serviços, uma vez que na última década a tendência foi de queda. As empresas desempenham um papel fundamental para esta recuperação.

À semelhança de outros países europeus, as micro e as pequenas e médias empresas em Portugal têm um importante peso na economia. Estas empresas, em 2012, constituíam 99,9% do tecido empresarial português e empregavam 78,1% do pessoal ao serviço (INE, 2014).

No Investimento Direto Estrangeiro (IDE), ao longo do período 1980-2013, Portugal foi predominantemente uma economia recetora de investimento [Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDEP) > Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE)], apesar de haver períodos onde se verificou o contrário. O peso destes investimentos no PIB registou oscilações ao longo do período considerado (Figura 3 dos anexo A.2). Tanto o IDEP como o IDPE registaram valores máximos em 2000, próximos de 6% e 7% do PIB, respetivamente. Apesar das oscilações na última década, há uma recuperação em termos de IDEP, situando-se acima de 4% do PIB, em 2011, mas caindo abruptamente nos últimos dois anos. Até meados dos anos 90 do século passado, o peso do IDPE no PIB foi bastante modesto, não ultrapassando 1%. No entanto, na segunda metade da década de 90 do século passado, registou-se um grande crescimento do IDPE, atingindo o valor máximo em 2000, próximo de 7% do PIB. Apesar do período irregular que se seguiu e da queda abrupta que gerou desinvestimentos, pois, por efeitos da crise económica, foi registado, em 2010, um valor negativo próximo dos -3,5% do PIB, dando-se a seguir uma grande recuperação do IDPE, com um valor acima dos 5% do PIB, em

2011. Contudo, este investimento voltou a cair abruptamente, havendo uma ligeira recuperação, em 2013, com um valor próximo de 0,7%.

O peso do IDPE no IDE mundial (Figura 4 do anexo A.2) é bastante modesto, atingindo o seu máximo em 2003, acima de 1%, situando-se atualmente, em 2013, próximo de 0,1%. O IDPE, em 1999, tinha o Brasil como principal destino, com cerca de 33% do total, seguindo-se países europeus, como os Países Baixos (8%) e a Espanha (5%). Em 2013, o foco volta-se para os países da Europa, com um grande crescimento dos investimentos nos Países Baixos (63%), na Alemanha (18%) e na Espanha (8%) (Figura 5 do anexo A.2).

Após esta breve caracterização do desempenho do país no comércio e investimento internacional, que é em grande parte sustentado pelas empresas, é importante referir que algumas destas empresas não conseguem sobreviver apenas com a procura do mercado interno, sendo a internacionalização um caminho para o escoamento de parte da produção, para a sobrevivência, competitividade e posição no mercado.

A internacionalização torna-se, assim, fulcral para o crescimento e sustentabilidade destas empresas e da economia. Contudo, face às limitações que a sua própria dimensão acarreta, nomeadamente em termos de recursos, alguns atributos são importantes para ultrapassar barreiras e permitir o sucesso destas empresas. Neste sentido, uma vez que a internacionalização envolve riscos e exige adaptação a um meio envolvente geralmente hostil (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997), é essencial a presença de um compromisso dos gestores para com as atividades internacionais, no sentido em que, previamente, o gestor procure ativamente oportunidades nos mercados externos e atribua a devida importância às atividades associadas. Assim, consideramos que este compromisso é importante para que a empresa se empenhe em comportamentos, capacidades e competências essenciais para o sucesso da internacionalização e para uma melhor Performance empresarial.

Um desses comportamentos pode ser traduzido pela Orientação Empreendedora da empresa, a qual se caracteriza pela inovação, pela assunção de riscos e pela pró-atividade (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Do Compromisso dos Gestores para a Exportação poderão resultar ações empreendedoras (McDougall & Oviatt, 2000) para que a empresa identifique e explore as oportunidades no mercado internacional (Dai, Maksimov, Gilbert, & Fernhaber, 2013; Johanson & Vahlne, 2009), pelo que consideramos que a Orientação Empreendedora da empresa apoia o seu processo de internacionalização. Além disso, pelo facto das empresas

empreendedoras estarem, também, mais preparadas para resolver problemas, a Orientação Empreendedora contribui, ainda, para uma melhor Performance (Covin & Slevin, 1989; De Clercq *et al.*, 2010; Miller, 1983; Pearce II *et al.*, 2010; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Su, Xie, & Li, 2011).

Por outro lado, como as redes com outras empresas são essenciais para o início da internacionalização (Coviello, 2006), principalmente para a obtenção de conhecimento e experiência no mercado externo (Fernhaber & Li, 2013; Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo, & Kuivalainen, 2012), poderão ser mais fomentadas e melhor geridas consoante o nível de compromisso para a exportação revelado pelo gestor. Assim, as empresas, principalmente as mais pequenas, precisam de desenvolver e manter as suas redes para entrarem nos mercados internacionais, sendo a Competência de Trabalho em Rede entendida como a capacidade das empresas para gerirem as relações com os seus parceiros-chave e lidar com as interações entre eles de forma eficaz (Ritter, 1999; Ritter *et al.*, 2002), importante para atingir tal objetivo (Torkkeli *et al.*, 2012). Esta competência pode ainda contribuir para um melhor desempenho das empresas, pela melhoria dos seus relacionamentos (Ritter & Gemünden, 2003; Ritter *et al.*, 2002).

Além disso, num cenário competitivo e de mudança como o atual, as empresas precisam de inovar para ser bem-sucedidas (Lew, Sinkovics, & Kuivalainen, 2013), necessitando constantemente de antecipar mudanças e reagir a elas. Portanto, as Capacidades Dinâmicas de uma empresa, que permitem a criação, integração e reconfiguração das suas competências internas e externas, para dar resposta às rápidas mudanças no meio envolvente (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), são outro fator chave para uma melhor adaptação e para um desempenho sustentado ao longo do tempo (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013), podendo ser desencadeadas a partir da formação de uma Orientação Empreendedora (Covin & Lumpkin, 2011; Teece, 2007) e da Competência de Trabalho em Rede (Jiao, Alon, & Cui, 2011; Johanson & Vahlne, 2003). Considera-se, ainda, uma influência positiva das Capacidades Dinâmicas na Performance empresarial (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo, 2010; Zahra *et al.*, 2006), através da reconfiguração da base de recursos da empresa, que faculta novas opções de decisão, e pelo contributo para a deteção de oportunidades (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007).

Assim, consideramos que o compromisso dos gestores para com as atividades internacionais, em geral, e para com a exportação, em particular, pode ser bastante importante, pois pode

influenciar o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais importantes, tanto para o processo de internacionalização, quanto para a performance da empresa.

## **1.2. Problema, objetivos e questões de investigação**

Este trabalho de investigação pretende aprofundar o estudo da problemática da internacionalização das empresas, com foco no compromisso dos gestores para com as atividades internacionais como base para a geração de importantes atributos para uma possível internacionalização e cujo contributo se revele ao nível da Performance empresarial, num cenário competitivo e de mudança. O objetivo geral é avaliar se uma atitude comprometida dos gestores com a internacionalização das suas empresas pode levar ao desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais que contribuam para uma melhor adaptação às alterações no meio envolvente empresarial e a eventual performance associada, para um conjunto de empresas portuguesas que serão o nosso objeto de estudo. Assim, e para dar resposta a este objetivo geral, elegemos como objetivos específicos mais importantes:

1. Expor a dinâmica da internacionalização das empresas, no que respeita a conceitos, vantagens, teorias ou modelos, formas de internacionalização e obstáculos;
2. Analisar o Compromisso dos Gestores para a Exportação como reflexo de uma atitude favorável à internacionalização das suas empresas e o seu contributo para o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais importantes para uma internacionalização bem-sucedida, bem como para uma melhor Performance;
3. Avaliar empiricamente a existência de possíveis variáveis latentes, medidas por constructos validados, que possam mediar a relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance empresarial.

## **1.3. Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução onde se fundamenta a escolha do tema em estudo e onde se expõem os problemas, objetivos e questões de investigação. O segundo capítulo corresponde a um capítulo de livro, onde é realizada uma revisão da literatura associada à internacionalização, nomeadamente sobre conceitos, vantagens, teorias ou modelos, modos de entrada e as barreiras associadas ao

processo. Neste capítulo é, ainda, apresentado o conceito de Compromisso dos Gestores para a Exportação como reflexo da atitude favorável à internacionalização das suas empresas, sendo ainda discutido o seu contributo para a geração de atributos importantes para o processo de internacionalização. O terceiro capítulo corresponde a um artigo empírico onde se analisa o efeito mediador da Orientação Empreendedora, da Competência de Trabalho em Rede e das Capacidades Dinâmicas entre a relação do Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance das empresas. Por fim, o quarto e último capítulo contém as principais conclusões e limitações da dissertação, bem como sugestões de investigação futura. Os artigos que constituem a dissertação serão traduzidos e submetidos para publicação, em livro e revista internacional indexada.



# Capítulo 2



# **A importância do Compromisso dos Gestores para a Exportação no processo de internacionalização das empresas – uma abordagem teórica**

## **Resumo**

Este estudo aprofunda a relação do compromisso dos gestores para com as atividades internacionais com o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais importantes para o processo de internacionalização. Referente a este, é feita uma revisão geral, sendo apresentado o seu conceito, os benefícios da atuação internacional, os modelos do processo de internacionalização e o papel do conhecimento neste, os modos de entrada nos mercados externos e as diversas barreiras à internacionalização. Posto isto, é dado destaque ao Compromisso dos Gestores para a Exportação, como reflexo da atitude favorável dos gestores para a internacionalização da empresa, e o seu contributo para a geração de atributos importantes para o processo de internacionalização, como a Orientação Empreendedora, a Competência de Trabalho em Rede e as Capacidades Dinâmicas.

**Palavras-chave:** Processo de internacionalização; Compromisso dos Gestores para a Exportação; Orientação Empreendedora; Competência de Trabalho em Rede; Capacidades Dinâmicas

## **1. Introdução**

Com a abertura externa das economias e com a globalização económica, a crescente difusão e rápida mudança das tecnologias, os custos de transporte mais baixos, a globalização dos mercados e a diversidade cultural dos consumidores tornaram-se uma realidade para muitas empresas (Wood, Karriker, & Williams, 2010). Como forma de adaptação a tais mudanças, e como resposta ao aumento da concorrência, as empresas procuram estratégias para aumentar a competitividade e expandir os seus mercados. Desta forma, a internacionalização tem sido uma importante estratégia para a consolidação e crescimento empresarial e adaptação ao novo ambiente dos mercados (Greenaway & Kneller, 2007), sendo uma das principais tendências no mundo dos negócios (Martín-Tapia, Aragón-Correa, & Rueda-Manzanares, 2010).

A partir do modelo proposto pela escola de Uppsala, surgiu um dos argumentos centrais da literatura sobre internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul,

1975), que considera a internacionalização como um processo incremental, na direção a um maior envolvimento internacional através da aprendizagem experimental.

Contudo, a partir dos anos 90 do século passado, os resultados referentes às *Born Globals* ou *New Ventures* vieram questionar a natureza incremental da internacionalização (Oviatt & McDougall, 1994), começando a surgir estudos para a explicação da rápida internacionalização e do empreendedorismo internacional (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; McDougall & Oviatt, 2000; Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). Adicionalmente, devido à evidência da importância dos relacionamentos em rede nas empresas, foi considerada uma perspectiva das redes no processo de internacionalização.

Este processo é fomentado pelas motivações das empresas, que podem ser de diversas naturezas, como por exemplo, obter recursos mais baratos (Li, 2007), criar marcas globais ou construir o seu reconhecimento em todo o mundo (Rodtook & Altinay, 2013; Zeng, Zeng, Xie, Tam, & Wan, 2012), adquirir novo conhecimento, renová-lo e explorar mercados estrangeiros (De Clercq *et al.*, 2005; Rodtook & Altinay, 2013; Zeng, Zeng, Xie, Tam, & Wan, 2012), reforçar a posição nas redes e nos mercados (Fletcher, 2008; Johanson & Vahlne, 2009), para responder a incentivos do governo (Zeng *et al.*, 2012), para diversificar o risco (Rodtook & Altinay, 2013), entre outros fatores.

Contudo, num contexto de crise económica de onde muitas mudanças surgiram (Makkonen, Pohjola, Olkkonen, & Koponen, 2014), o difícil acesso ao financiamento ou a queda da procura dos consumidores, colocaram dificuldades a muitas empresas. Assim, para manter a atividade, muitas delas foram forçadas a procurar novos mercados, uma vez que, apesar de algumas conseguirem evitar piores efeitos, outras poderiam sofrer consideravelmente, caso não fizessem as devidas adaptações (Makkonen *et al.*, 2014). Neste sentido, muitas empresas sentiram pressões para se internacionalizarem, pelo que a entrada nos mercados externos deve considerar as mudanças no contexto institucional do seu meio envolvente. As barreiras como a língua, a cultura, as leis, entre outras, revelam a importância do contexto institucional, quer formal, quer informal, dos mercados externos. Assim, a internacionalização é influenciada não só por forças económicas, mas também por forças isomórficas que derivam do ambiente institucional (Li & Ding, 2013). Ressaltando a importância das pressões para a conformidade entre empresas, uma das mais populares reações é a mimética (Covin & Miller, 2014), onde as empresas procuram imitar outras de sucesso.

Contudo, este processo apresenta diversas dificuldades, e atendendo à diversidade dos obstáculos existentes, o desenvolvimento de um processo de internacionalização exige recursos, pelo que a falta destes se torna uma das limitações ao crescimento internacional (Welch & Luostarinen, 1988). Portanto, por mais motivações que a empresa tenha, é necessário ter capacidade para conseguir atingir os objetivos e ultrapassar os obstáculos presentes no processo de internacionalização.

Uma importante base para o início da internacionalização consiste no aumento do compromisso dos gestores para com as atividades internacionais, como a exportação, que revela a importância destas atividades para a empresa, a sua intenção de as aumentar, bem como a procura da empresa no que respeita às oportunidades nos mercados externos (Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001).

Este compromisso, para além de revelar a atitude favorável dos gestores da empresa para a internacionalização, contribui para o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais importantes para a possível atuação internacional. Desta forma, procuramos perceber a relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a formação de uma Orientação Empreendedora pela empresa, bem como o seu contributo para a gestão organizacional dos seus relacionamentos, ou seja, da melhoria da Competência de Trabalho em Rede. Além disso, estes atributos são passíveis de contribuir para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Covin & Lumpkin, 2011; Jiao, Alon, & Cui, 2011; Johanson & Vahlne, 2003; Lew, Sinkovics, & Kuivalainen, 2013; Teece, 2007). Portanto, com este estudo pretendemos, ainda, compreender o contributo da Orientação Empreendedora, da Competência de Trabalho em Rede e das Capacidades Dinâmicas para a internacionalização das empresas.

Posto isto, esta temática apresenta diversas extensões, desde teorias e modelos explicativos de todo o processo de internacionalização, as formas de entrada nos mercados externos, as barreiras e os benefícios desta atuação, bem como os fatores determinantes para que seja uma estratégia bem-sucedida. Estes tópicos serão analisados neste estudo e permitem uma melhor compreensão de toda a dinâmica da internacionalização.

Assim, este capítulo de livro está estruturado em 6 secções. Após a introdução, a secção 2 é dedicada ao enquadramento da temática da internacionalização, focando o seu conceito e os seus benefícios ou vantagens. Na secção 3 é apresentado o processo de internacionalização, tendo em conta um processo gradual e lento em comparação com os novos padrões da

internacionalização. Na secção 4 são apresentados os modos de entrada nos mercados externos, bem como as diversas barreiras à entrada. Na secção 5, procura-se perceber a importância do Compromisso dos Gestores para a Exportação na formação de comportamentos e competências organizacionais essenciais para o processo de internacionalização. Conclui-se o trabalho com a apresentação de algumas considerações finais.

## **2. A internacionalização das empresas: Conceito e vantagens**

Nesta secção é apresentado o conceito de internacionalização das empresas, tendo em conta as perspetivas de diversos autores. Para além disso, são referidas, de forma geral, as vantagens decorrentes da atuação internacional que as empresas poderão obter.

### **2.1. Conceito**

Chegar a novos mercados é uma das formas mais importantes para que uma empresa, principalmente uma pequena e média empresa, consiga crescer. Não só pela maior dimensão geográfica do mercado, mas também pelo facto de se atingir um maior número de consumidores, as empresas podem alcançar volumes de produção maiores e, com isso, garantir o seu crescimento. Por outro lado, o acesso a recursos mais baratos disponíveis em mercados estrangeiros permite a redução de custos de produção e, com isso, maior rentabilidade para as empresas. Desta forma, a expansão para mercados internacionais torna-se uma oportunidade para o crescimento e criação de valor (Lu & Beamish, 2001).

Todo este processo de expansão geográfica, para a atuação em mercados estrangeiros através do produto/serviço ou do processo produtivo é, por definição, internacionalização (Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010). No fundo, a internacionalização é vista como um processo onde a importância dos mercados externos para uma empresa é crescente e que pode acontecer através de Exportações e Investimento Direto no Estrangeiro, bem como pelo licenciamento e outras formas de contratação (Grosse, Mudd, & Garcia Cerchiari, 2013).

No entanto, o termo “internacionalização” pode ser considerado ambíguo, podendo a sua definição variar, dependendo do âmbito em que é aplicada (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Para Johanson & Vahlne (1977), a internacionalização é um processo onde as empresas aumentam o seu envolvimento internacional através da aquisição de conhecimento e do

emprego de recursos no mercado e é tradicionalmente considerado como uma série de eventos que ocorrem ao longo do tempo, de forma sequencial (Johanson & Vahlne, 1990; Jones & Coviello, 2005). Contudo, Mathews & Zander (2007) não veem este processo como uma sequência estrita de várias fases, mas como caminhos e escolhas que refletem observações empreendedoras e ações estratégicas, numa aproximação ao modelo de estágios, por etapas.

No entanto, Welch & Luostarinen (1988) analisaram a evolução do conceito de internacionalização e definiram-no como um processo de envolvimento crescente das operações internacionais, enquanto a análise de Calof & Beamish (1995) considera um processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais, com ênfase na estratégia, na estrutura e nos recursos.

Numa ótica de identificação de oportunidades, de acordo com Lu & Beamish (2001), a internacionalização é considerada uma estratégia de expansão geográfica para a busca de novas oportunidades, de forma a promover competências essenciais através de um maior leque de mercados. Para Prange & Verdier (2011) o processo de internacionalização retrata o caminho, normalmente exploratório e de sondagem, que uma empresa segue para aproveitar as oportunidades no mercado internacional, transferindo as vantagens no mercado doméstico para o exterior.

Mais recentemente, a internacionalização é associada a um processo empreendedor (Jones & Coviello, 2005) cuja literatura enfatiza o papel das estratégias de cooperação, das alianças e das redes entre empresas (Andersson, 2011; Schweizer *et al.*, 2010).

## **2.2. Vantagens**

A internacionalização, seja através de exportações e/ou de operações noutros países, apresenta diversas oportunidades e aumenta a probabilidade de crescimento de uma empresa (Zahra *et al.*, 2006).

As empresas que operam em mais do que um país são capazes de obter benefícios que não obteriam se fossem puramente domésticas, podendo compensar mercados menos rentáveis com mercados mais rentáveis (Thomas, 2006). Vários autores enfatizam as vantagens de custo, como os custos de transação, de trabalho e de recursos, e as economias de escala e de gama como principais benefícios da internacionalização (Barkema *et al.*, 1996; Buckley & Casson, 1976; Hymer, 1976). Esta permite a aquisição de conhecimento e experiência e possibilita que

as empresas reduzam custos fixos, diversifiquem riscos, obtenham economias de escala, aumentem a carteira de clientes, tenham acesso a recursos mais baratos e obtenham retornos adicionais de investimentos, contribuindo para uma melhor performance (Autio *et al.*, 2000; Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006; Xuemei, 2011).

Explicações anteriores consideram as vantagens da expansão internacional associada a vantagens de propriedade, de localização e da internalização (Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1988; Hymer, 1976). A Visão Baseada nos Recursos (Barney, 1991) sugere que as empresas que tenham recursos únicos, valiosos, raros e difíceis de imitar tendem a transferir esses recursos para os mercados internacionais, com o objetivo de alcançar maior rentabilidade.

De facto, com uma maior dimensão geográfica do mercado e um maior número de consumidores, as empresas podem alcançar volumes de produção maiores e, com isso, garantir o seu crescimento. Por outro lado, é possível reduzir os custos de produção e obter maior rentabilidade para as empresas, pelo acesso a recursos mais baratos disponíveis em mercados estrangeiros. Assim, a presença internacional das empresas pode não só permitir o aumento dos lucros, mas também proporcionar custos relativamente mais baixos (Assaf, Josiassen, Ratchford, & Barros, 2012). Desta forma, a internacionalização afeta a performance das empresas e vários são os resultados possíveis (Li, 2007).

Assim, pode acontecer que, no início, com o aumento da internacionalização, a performance da empresa seja penalizada, sendo recuperada com o aumento da diversificação geográfica (Lu & Beamish, 2004). Os autores referem que tal acontece pois a administração/gestão da empresa aprende a adaptar-se a novas complexidades do mercado, pelo que os gestores devem ter uma visão de longo prazo da internacionalização, uma vez que no início pode não haver retornos positivos imediatos, pelas desvantagens de ser novo e estrangeiro no mercado.

Outro resultado possível sugere que numa fase inicial haja um impacto negativo na performance devido aos investimentos efetuados, tornando-se positivo com o decorrer do tempo (Lu & Beamish, 2001). Tal significa que as empresas, inicialmente, experimentam uma performance negativa enquanto se expandem internacionalmente, devido à estranheza no mercado. No entanto, ao longo do tempo e com a obtenção de experiência e aprendizagem, surgem benefícios da internacionalização (Assaf *et al.*, 2012).

Um outro resultado indica que a expansão para mercados estrangeiros e o acesso a recursos externos pode ajudar as empresas a obter economias de escala e a reduzir os custos de entrada,

podendo ter um efeito positivo logo na fase inicial de internacionalização (Chen & Hsu, 2010; Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997; Hsu, Chen, & Cheng, 2013).

Para além destes, a performance da empresa pode melhorar gradualmente com o aumento da internacionalização, mas diminuir rapidamente a partir de certo ponto. Tal pode ser justificado pela abrangência de mercados cada vez mais vastos que acarreta custos de dispersão geográfica crescentes, capazes de eliminar as margens de lucro (Geringer *et al.*, 1989).

Portanto, muitas vantagens estão associadas às grandes empresas, diferentes das pequenas e médias empresas em termos de recursos, estrutura organizacional e sistemas de gestão (Lu & Beamish, 2001). Assim, as pequenas e médias empresas tendem a seguir uma estratégia de internacionalização incremental (Johanson & Vahlne, 1977), uma vez que, no geral, têm falta de recursos para realizar investimento direto (Lu & Beamish, 2001). Neste contexto, as empresas devem ter em conta os diversos benefícios da internacionalização, mas sobretudo reconhecer limitações e saber até que ponto tal estratégia é vantajosa.

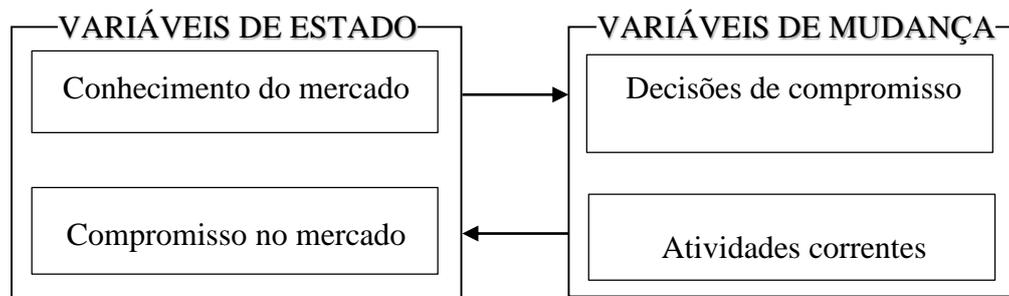
### **3. O processo de internacionalização: modelo de estágios vs novos padrões de internacionalização**

A internacionalização é vista como um processo que pode ser retratado por diferentes modelos, sendo dado destaque pela literatura ao modelo de estágios – modelo sequencial da escola de Uppsala – e aos novos padrões de internacionalização com base num processo não sequencial, resultante do trabalho em rede e do empreendedorismo. Em todas as abordagens o conhecimento é uma peça fundamental para o processo de internacionalização, quer seja gradual, quer seja mais rápido.

#### **3.1. Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala proposto por Johanson & Vahlne (1977), baseado no trabalho de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), é um dos mais influentes na literatura de internacionalização (Lew *et al.*, 2013) e explica o processo de internacionalização como um processo incremental e gradual, ou seja, por estágios. Este modelo mais tradicional (Figura 1) tem foco no desenvolvimento individual da empresa e no seu crescente envolvimento internacional como resultado de diferentes tipos de aprendizagem.

Para os autores, a internacionalização é resultado de uma série de decisões incrementais, que se comportam através da interação entre a aquisição gradual de conhecimento do mercado externo, com a experiência e o aumento do comprometimento de recursos nesses mercados. Todo este processo afeta as decisões da empresa e a forma como as suas atividades são executadas. De acordo com o modelo, a falta de conhecimento dos mercados é um obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais. As diferenças culturais ou psicológicas entre a empresa e o país de destino, como a cultura, as leis, a língua, entre outros, são obstáculos que atrasam o processo de internacionalização, sendo que quanto maior a distância psicológica mais lenta é a entrada no mercado externo. Contudo, como se trata de um processo incremental, as empresas podem obter o conhecimento necessário pela experiência, adquirida através das suas atividades correntes nesses mercados (Johanson & Vahlne, 1977).



**Figura 1 - O mecanismo básico da internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977, p.26)**

Assim, tradicionalmente, as empresas entram nos mercados internacionais seguindo um processo que envolve diversas etapas (Andersen, 1993; Coviello & McAuley, 1999), resultantes de uma série de eventos sequenciais que ocorrem ao longo do tempo (Johanson & Vahlne, 1990; Jones & Coviello, 2005). A cada sucesso e passo a passo, a empresa fica mais preparada para arriscar em mercados desconhecidos. Tal implica que as empresas tendem a começar com a exportação, seguindo-se uma internacionalização gradual à medida que se adquire conhecimento experimental dos mercados, o que poderá resultar em investimentos de recursos nesses mesmos mercados. Rialp, Rialp, Urbano, & Vaillant (2005) ressaltam dois pressupostos para o comportamento internacional das empresas. O primeiro é a exportação indireta, com recurso a intermediários, seguindo-se a criação de uma subsidiária de comercialização no exterior e, eventualmente, uma unidade de produção externa. O segundo pressuposto tem em conta a distância psicológica (Johanson & Vahlne, 1977), ao invés da distância geográfica, o

que implica a escolha lógica e gradual de mercados mais próximos em termos de fatores psicológicos (Rialp *et al.*, 2005).

Neste modelo está implícita a estranheza das empresas entrantes nos países de destino que as coloca em desvantagem. Porém, as vulnerabilidades e dificuldades que daqui advêm podem ser superadas quando a empresa se relaciona em rede com os parceiros locais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), uma vez que os mercados externos são como uma rede das empresas já estabelecidas (Johanson & Vahlne, 2006).

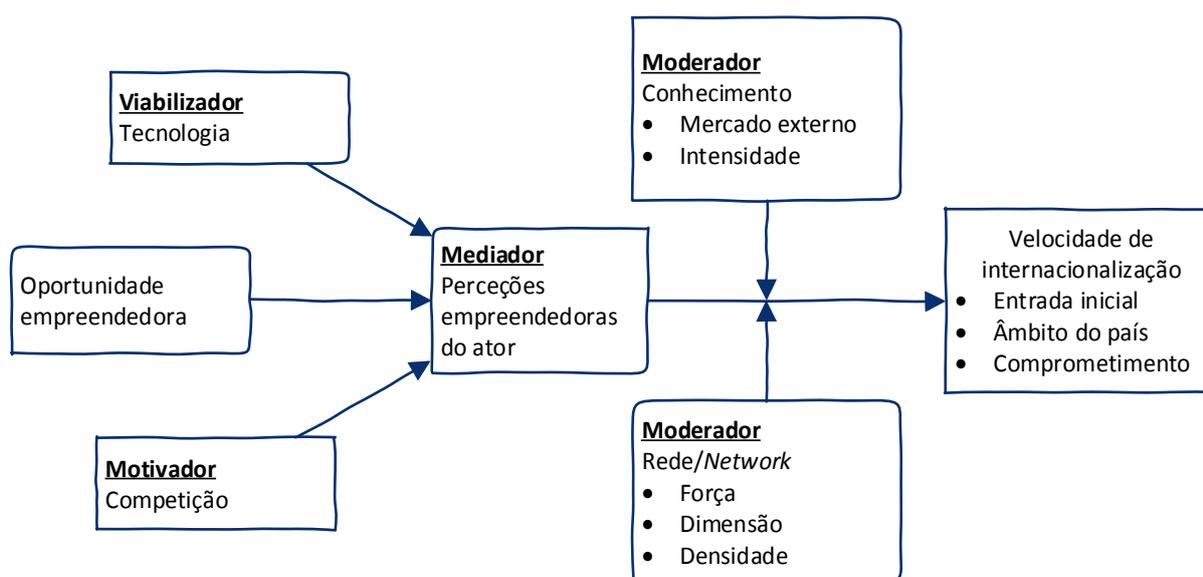
Contudo, segundo Malhotra & Hinings (2010), nesta abordagem tradicional ao processo de internacionalização, o conceito “tempo” tem sido considerado subjacente a todo o processo, o que resulta numa das principais críticas à abordagem sequencial, pela falta de atenção à duração de cada fase. Além disso, as empresas podem-se internacionalizar rapidamente ou nascer já globais (Oviatt & McDougall, 1994; Rialp *et al.*, 2005; Zahra & George, 2002), não seguindo a ordem proposta pelo modelo de estágios. Assim, no final dos anos 90 do século passado observou-se uma mudança na velocidade dos processos de internacionalização, com empresas “nascidas globais”, internacionalizadas desde o primeiro dia, o que trouxe novas abordagens sobre a internacionalização (Kuivalainen, Saarenketo, & Puumalainen, 2012).

### **3.2. Novos padrões de internacionalização**

Desafiada a perspectiva do modelo de estágios, que concebeu a internacionalização como um processo lento e incremental, começou a ser desenvolvido trabalho no campo do empreendedorismo internacional, sendo abordados aspetos como o tempo e a velocidade do processo de internacionalização (Rialp *et al.*, 2005).

Desta forma, o tempo é um elemento chave na diferenciação entre estudos com ênfase nas *Born Globals* e *Born Again Global* e com foco na internacionalização mais tradicional (Kuivalainen *et al.*, 2012). No primeiro caso, as *Born Globals* ou *International New Ventures* (Oviatt & McDougall, 1994) são empresas direcionadas para os mercados internacionais desde o início, cuja internacionalização é rápida (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012). As *Born Again Global* são empresas que se internacionalizam rapidamente, depois de operarem muito tempo no seu mercado de criação. No lado oposto, destaca-se o processo tradicional e gradual de internacionalização proposto pelo modelo de estágios (Kuivalainen *et al.*, 2012).

Além disso, começou a ser explorada a influência do empreendedor em todo o processo, em vez dos fatores competitivos que impulsionam a internacionalização (Santos & García, 2011). Assim, para além do processo de internacionalização é também importante considerar a velocidade com que este é realizado pelas empresas. Neste campo, destaca-se o trabalho de Oviatt & Mcdougall (2005) onde é desenvolvido o modelo de forças que influenciam a velocidade do processo de internacionalização (Figura 2).



**Figura 2 - Modelo de forças que influenciam a velocidade do processo de internacionalização (Oviatt & McDougall, 2005, p. 541)**

De acordo com o modelo, o início do processo de internacionalização acontece com a identificação de uma oportunidade empreendedora. De seguida, forças tecnológicas como o transporte, a comunicação e a tecnologia digital permitem uma internacionalização mais rápida. Em segundo lugar, a presença de concorrentes motiva à internacionalização, no sentido da empresa aproveitar oportunidades e estar à frente da concorrência. Estas forças influenciam a percepção empreendedora da pessoa/grupo que identifica a oportunidade. Após o início da venda dos produtos/serviços no mercado estrangeiro, há duas forças moderadoras que influenciam a velocidade do processo - o conhecimento do mercado e a rede de relacionamentos. A intensidade de conhecimento da oportunidade combinada com o *know-how* do empreendedor, somado às características da rede de relacionamentos internacionais, determinam a velocidade da internacionalização.

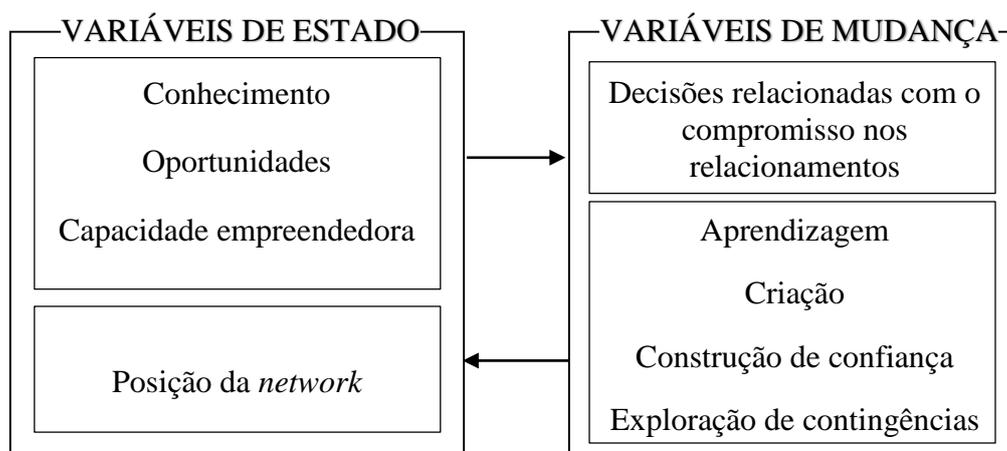
Portanto, recentemente a internacionalização é vista como um processo empreendedor, pelo que Oviatt & Mcdougall (2005) definem o empreendedorismo internacional como a identificação e exploração de oportunidades além-fronteiras para a criação de produtos e serviços.

Nesta perspectiva, as empresas podem-se internacionalizar cedo e rápido e tornar-se globais num curto período de tempo. Andersson (2011) afirma que uma empresa pode entrar em muitos mercados rapidamente, quando em cooperação com os parceiros de rede. Os relacionamentos em rede desempenham um papel fundamental para a compreensão de todo o processo, destacando-se o lado pró-ativo do empreendedor e a sua capacidade para criar oportunidades com os seus parceiros de rede (Andersson, 2011). Assim, muitas empresas já nascem “globais” e as suas decisões e modos de entrada podem não seguir o padrão por etapas defendido anteriormente.

Também Johanson & Vahlne (2009) e Schweizer *et al.* (2010) reconhecem que as empresas não seguem um padrão de internacionalização com base no conceito de distância psicológica, nem baseado no modo de entrada passo a passo. Entretanto, os autores consideram que os novos padrões de internacionalização podem ser explicados pelo facto de o empreendedor já possuir conhecimento e relacionamentos em rede antes da internacionalização da empresa. Schweizer *et al.* (2010) consideram as capacidades empreendedoras no seu modelo, uma vez que o empreendedorismo é importante na internacionalização das empresas, sendo que estas tomam decisões com base na sua disponibilidade de recursos e não com previsões sobre o futuro. Para além disso, os autores adicionaram elementos baseados nas Capacidades Dinâmicas e na gestão da incerteza (Vahlne & Johanson, 2013).

A Figura 3 apresenta o modelo desenvolvido pelos autores. Na caixa superior esquerda encontram-se as características do empreendedor e da empresa e na caixa inferior a situação da empresa no conjunto dos seus relacionamentos. No lado direito, na caixa superior, encontram-se as decisões para aumentar ou diminuir o nível de compromisso nos relacionamentos. Por último, na caixa inferior encontram-se variáveis que dependem do conhecimento, das oportunidades existentes e da capacidade empreendedora e que, por outro lado, também afetam o nível de conhecimento, a quantidade e combinação de recursos, bem como a qualidade das capacidades empreendedoras.

No modelo, as Capacidades Dinâmicas são parte da capacidade empreendedora e são essenciais para a construção e sustentação de relacionamentos importantes, bem como para fazer uso das contingências que daí advém. As Capacidades Dinâmicas mostram as mudanças nas tentativas de exploração de oportunidades pelo empreendedor, resultantes dos condicionalismos que estes enfrentam e das alternativas percebidas (Schweizer *et al.*, 2010). Estas capacidades são vantagens organizacionais que fazem parte dos recursos que podem potencialmente criar vantagens que fundamentam a expansão em mercados externos (Schweizer *et al.*, 2010).



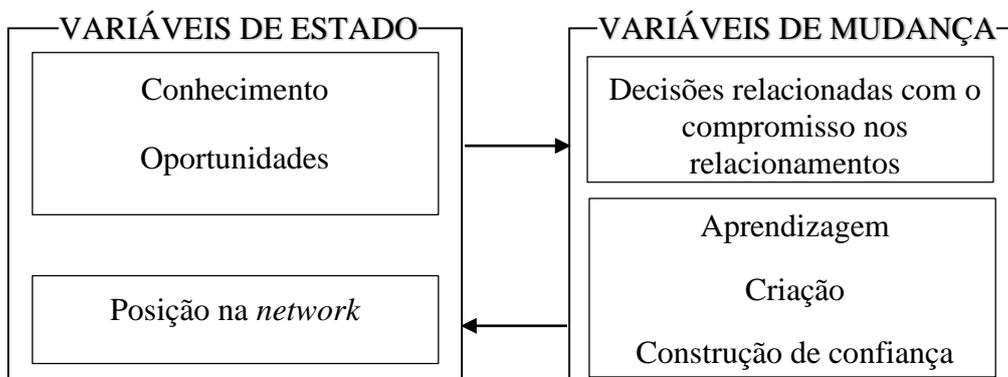
**Figura 3 - A internacionalização como um processo empreendedor (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010, p.365)**

Procurando explicar o modo de entrada de pequenas e médias empresas, Jones & Coviello (2005) consideram os relacionamentos interpessoais importantes, uma vez que podem promover a partilha de conhecimento sobre um novo mercado ou ajudar na compreensão dos países e culturas. Assim, as redes permitem a absorção de conhecimento pela empresa no processo de internacionalização. O modelo proposto por Jones & Coviello (2005) retrata um processo de comportamento cíclico entre o empreendedor e a empresa, considerando seis peças fundamentais – o comportamento de internacionalização, o empreendedor, a empresa, o meio envolvente externo, a performance e o tempo. Essencialmente, os autores afirmam que o comportamento empreendedor evolui com o tempo e interage com o meio envolvente e a empresa.

Os pontos fracos do modelo de Uppsala também levaram a que fosse desenvolvida uma perspectiva baseada nos relacionamentos em rede no processo de internacionalização. Assim, a

perspetiva das redes reconhece que o desenvolvimento em mercados externos não depende exclusivamente de vantagens relacionadas com a empresa, sendo importantes as atividades em rede e as alianças estratégicas (Blankenburg & Johanson, 1992), bem como os relacionamentos com clientes e fornecedores (Johanson & Vahlne, 2003). Assim, o modelo de Uppsala original foi revisto devido à evidência da importância das redes na internacionalização das empresas (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011; Johanson & Vahlne, 2003, 2009), uma vez que, tal como Johanson & Vahlne (2009) afirmam, a cooperação entre empresas, como as *joint ventures* e as alianças estratégicas, é mais comum do que anteriormente. Johanson & Vahlne (2003) assumem que o mercado é uma rede de relacionamentos entre empresas e que essas ligações são um potencial para a aprendizagem e para a construção de confiança e compromisso entre as partes envolvidas.

De acordo com esta nova abordagem (Figura 4), as empresas tentam encontrar e alcançar oportunidades existentes através da sua posição na rede, que pode ser melhorada com a aprendizagem, criação de conhecimento e construção de relacionamentos de confiança (Johanson & Vahlne, 2009). Assim sendo, uma vez que as empresas estão incorporadas em redes sem fronteiras, pois os parceiros da empresa têm relacionamentos com outras empresas e assim sucessivamente, os relacionamentos em rede têm maior peso nas decisões de internacionalização do que as diferenças psicológicas (Johanson & Vahlne, 2003). Assim, estar fora da rede traduz-se em mais dificuldades à internacionalização do que as diferenças e a estranheza no mercado. Portanto, a entrada no mercado internacional ou o estabelecimento de uma relação específica deve considerar variáveis relacionadas com o conhecimento, a confiança ou o compromisso entre os parceiros da relação (Johanson & Vahlne, 2009).



**Figura 4 - O modelo do processo de internacionalização em rede (Johanson & Vahlne, 2009, p.1424)**

Em suma, a essência deste modelo é que “a internacionalização é vista como resultado das ações das empresas para reforçar a sua posição na rede, o que é tradicionalmente referido como melhorar ou proteger a sua posição no mercado” (Johanson & Vahlne, 2009, p.1423). É fundamental estar dentro de redes relevantes (Johanson & Vahlne, 2009), pois é dentro dos relacionamentos que as partes interagem tanto na aprendizagem, como na internacionalização ou na melhoria das Capacidades Dinâmicas (Johanson & Vahlne, 2003).

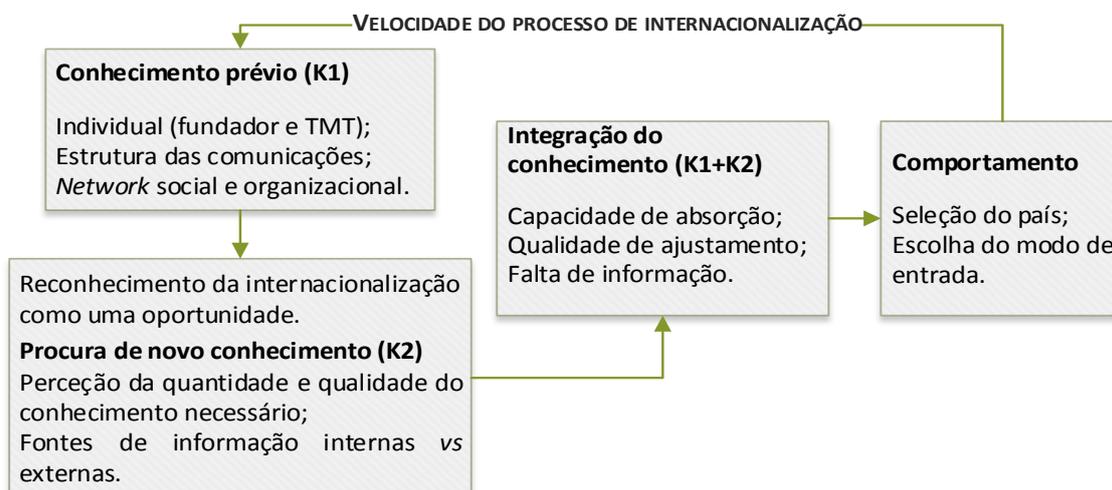
### **3.3. Papel do conhecimento no processo de internacionalização**

Quando uma empresa pondera seguir uma estratégia de internacionalização, deve estar preparada para lidar com mais complexidade nos mercados externos do que quando opera unicamente no seu país de origem. Neste sentido, várias operações no mercado doméstico são importantes, pois a variedade de operações aumenta a complexidade, o que permite que a empresa desenvolva uma maior capacidade para a gerir (Cuervo-Cazurra, 2011). Este recurso é importante para uma possível internacionalização, pois esta requer que a empresa consiga gerir várias fontes de conhecimento e lidar com diversas distâncias (Hitt *et al.*, 1997), sendo ainda útil para a complexidade resultante das diferenças entre os países (Cuervo-Cazurra, 2011).

As diferenças nos consumidores, ao nível económico, religioso e cultural, devem ser tidas em conta pela empresa, sendo que o seu conhecimento é uma peça fundamental. Para além disso, a empresa necessita de conhecimento sobre como operar num ambiente institucionalmente diferente (Cuervo-Cazurra, 2011). Considerando as diversas dificuldades associadas ao processo de internacionalização, a falta de conhecimento do mercado continua a ser a mais crítica (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

Posto isto, Casillas, Moreno, Acedo, Gallego, & Ramos (2009) dão destaque ao papel do conhecimento, elaborando o seu modelo sobre a influência do conhecimento no processo de internacionalização. O conhecimento adquirido através da experiência, defendido pelo modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), é fundamental para um maior empenho das atividades nos mercados externos, que por sua vez aumentam o conhecimento disponível. Por outro lado, o conhecimento baseado no empreendedorismo internacional é igualmente importante, pois influencia o comportamento internacional da empresa ao nível individual (relacionado com o papel do empreendedor), ao nível da empresa (relacionado com as rotinas e capacidade de mudança) e ao nível da rede de relacionamentos, que permite a partilha de conhecimentos (Casillas *et al.*, 2009).

O modelo presente na Figura 5 considera a necessidade de existência de informação prévia para o reconhecimento de oportunidades nos mercados internacionais. Posteriormente, a empresa necessita de novo conhecimento do mercado (Johanson & Vahlne, 2006), por exemplo, no que respeita à entrada nesse mercado e às necessidades dos clientes, para assim empregar nele os seus recursos. De seguida, é necessário combinar ambos os conhecimentos, o conhecimento novo e o conhecimento já existente, o que resulta num processo cíclico (Casillas *et al.*, 2009). Por fim, o comportamento da empresa, através da ação, é também uma fonte de aprendizagem, quer através de ações específicas de entrada (Andersen, 1993), quer através da experiência internacional acumulada (Johanson & Vahlne, 1990, 2003). Esta experiência permite ainda ampliar a base de conhecimentos e favorece o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Casillas *et al.*, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000).



**Figura 5 - O modelo da influência do conhecimento no processo de internacionalização (Casillas, Moreno, Acedo, Gallego, & Ramos, 2009, p. 314)**

Portanto, o conhecimento desempenha um papel central no processo de internacionalização, sendo passível de afetar as escolhas de entrada, sequencial ou não sequencial, propostas pelos diferentes modelos do processo de internacionalização. Segundo o modelo de estágios, se os gestores não têm conhecimento de internacionalização nem dos mercados, se as condições institucionais do mercado doméstico são diferentes do mercado de destino e se a concorrência e a procura são diferentes, então a empresa optará por uma internacionalização gradual, na ótica de adquirir o conhecimento necessário (Cuervo-Cazurra, 2011; Johanson & Vahlne, 1977). Por outro lado, o desenvolvimento de conhecimento através das operações domésticas pode ser

suficiente para a empresa superar barreiras e levar a uma internacionalização estrategicamente não sequencial, para países muito diferentes (Cuervo-Cazurra, 2011).

Apesar da falta de conhecimento do mercado ser crítica (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), segundo Figueira-de-Lemos *et al.* (2011), o problema da internacionalização está relacionado com a capacidade de gerir a falta de conhecimento e não tanto com a aquisição deste.

#### **4. Modos de entrada nos mercados externos e barreiras à internacionalização**

Quando uma empresa pretende entrar num mercado estrangeiro, expandindo-se internacionalmente, deve ponderar sobre os diferentes modos de entrada nesse mercado e tomar uma decisão estratégica importante sobre o modo a escolher (Nielsen & Nielsen, 2011). Assim, a escolha do modo de entrada nos mercados externos é uma componente crítica no contexto da internacionalização (Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010), tendo implicações significativas na performance da empresa (Brouthers, 2002).

##### **4.1. Modos de entrada**

Sharma & Erramilli (2004) definem modo de entrada como um acordo estrutural que permite que uma empresa entre num mercado ou país externo. Esta entrada pode ocorrer através de exportações, através de modos contratuais, como o licenciamento, o *franchising* ou pelo uso de distribuidores, ou através de modos de capital, como as *joint ventures*, as aquisições e os investimentos de raiz de propriedade detida a 100% (Brouthers & Hennart, 2007; Grosse *et al.*, 2013; Lu & Beamish, 2001; Sharma & Erramilli, 2004; Slangen & Hennart, 2007). Daqui pode resultar uma entrada em cooperação com outras empresas ou uma entrada de forma autónoma (Gemser, Brand, & Sorge, 2012).

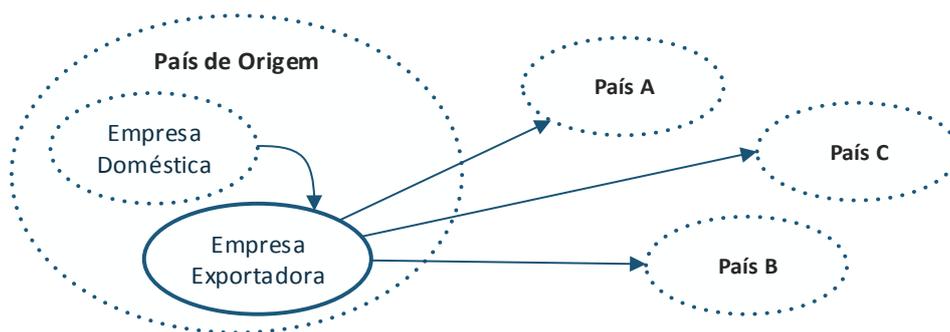
A um nível de análise mais simples, teoricamente, as exportações e o investimento direto, ou produção além-fronteiras, são geralmente considerados canais substitutos para a expansão internacional das empresas (Head & Ries, 2004). No entanto, ambas as estratégias podem ser simultaneamente adotadas por uma empresa, não sendo modos mutuamente exclusivos (Lu & Beamish, 2006).

### 4.1.1. Exportação

A exportação é um dos modos de entrada mais atrativo para as empresas, principalmente para as pequenas e as médias, pois envolve menos riscos, requer poucos recursos financeiros e humanos, oferece maior flexibilidade de movimentação (Pinho & Martins, 2010), podendo a empresa alterar facilmente o seu âmbito geográfico (Lu & Beamish, 2006).

Uma empresa exportadora não enfrenta as complexidades de criação de uma subsidiária no estrangeiro, obtendo maior rapidez no acesso aos mercados externos. Por outro lado, a exposição ao risco é menor, uma vez que a empresa pode facilmente sair do mercado estrangeiro, no caso de alterações negativas nesse mercado (Lu & Beamish, 2006). Neste modo de entrada, a empresa pode seguir um modo de exportação indireta ou optar pela exportação direta (Sharma & Erramilli, 2004).

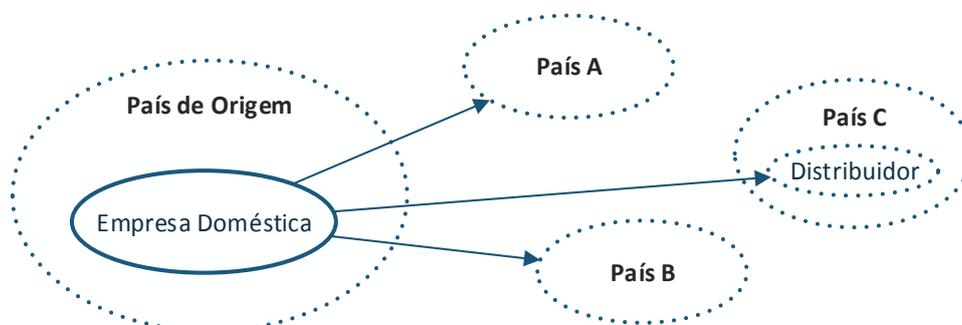
No modo de exportação indireta, a empresa não tem qualquer presença no mercado externo, optando por vender os seus produtos a outra empresa que fará a exportação (Figura 6). Este modo é considerado o preferido das empresas que não tenham conhecimento suficiente dos mercados internacionais e que pretendam iniciar a sua entrada nestes (Johanson & Vahlne, 1977). Por outro lado, de acordo com a Visão Baseada nos Recursos, uma empresa opta por este modo quando a probabilidade de criar uma vantagem competitiva no mercado externo for baixa, preferindo vender para outra empresa doméstica que já tenha presença no mercado alvo (Sharma & Erramilli, 2004).



**Figura 6 - Modo de exportação indireta (Fonte: Elaboração própria)**

No modo de exportação direta (Figura 7) a empresa vende os seus produtos diretamente para o consumidor final no país de destino ou pode fazê-lo através de intermediários locais (Sharma & Erramilli, 2004). O uso de intermediários permite reduzir incertezas e riscos nos mercados externos, ultrapassar barreiras relacionadas com a falta de conhecimento, para além de permitir

uma internacionalização sem sair do país de origem (Acs & Terjesen, 2012). Este modo dá mais autonomia e controlo à empresa, contudo ignora ativos como as redes e a experiência de outras empresas distribuidoras (Burgel & Murray, 2000).



**Figura 7 - Modo de exportação direta (Fonte: Elaboração própria)**

Desta forma, a exportação é considerada, tradicionalmente, como o primeiro passo para a entrada nos mercados externos e serve de base para futuras expansões internacionais (Kogut & Chang, 1996). Assim, é normal que a empresa comece a sua expansão internacional através da exportação (Lu & Beamish, 2006), sendo comum que se mova da exportação indireta para a exportação direta, em função da aquisição gradual de conhecimento e da experiência internacional (Johanson & Vahlne, 1990; Sharma & Erramilli, 2004).

A exportação traz diversos benefícios para o exportador e os ganhos mais óbvios são melhorias na produtividade do trabalho e eficiência de gestão, juntamente com economias de escala e de gama, alcançadas através de volumes de produção e de venda maiores, provocados pela extensão geográfica do mercado (Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Kogut & Chang, 1996). Pode ainda promover o aumento do emprego nas empresas mais pequenas, principalmente as que enfrentem restrições de trabalho qualificado (Hessels & Parker, 2013). Portanto, a exportação é um caminho essencial para o crescimento das empresas, através do aumento da base de consumidores além-fronteiras, contribuindo para um maior volume de vendas e, possivelmente, de maior capacidade de produção (Lu & Beamish, 2006).

Perante tais benefícios económicos, juntamente com a base para futuras expansões, a extensão da atividade exportadora deve estar positivamente relacionada com o desempenho das pequenas e médias empresas (Fina & Rugman, 1996), sendo esperado um impacto positivo na sua rentabilidade (Lu & Beamish, 2006).

#### 4.1.2. Investimento Direto Estrangeiro

O investimento direto como internacionalização das empresas é referido como um tipo de investimento para fora e é caracterizado por empresas individuais que se expandem para além das fronteiras nacionais, para investir em países estrangeiros, através de investimentos de raiz (*greenfield*), alianças com outras empresas ou aquisições de empresas existentes (García, Jin, & Salomon, 2013).

Para certos produtos, com maior peso e volume, os custos de transporte podem ser elevados quando se opta pela exportação. Por outro lado, há barreiras tarifárias e não tarifárias que podem reduzir os benefícios líquidos da exportação, podendo ainda existir oportunismo pelos distribuidores no mercado externo (Lu & Beamish, 2006). Atendendo a estes cenários, o investimento direto pode ser uma alternativa, pois permite evitar tais problemas. Contudo, por um lado, permite a redução de custos de transporte mas, por outro lado, traduz-se em custos fixos mais elevados (Greenaway & Kneller, 2007).

Neste campo, destacam-se três modos de entrada principais: *joint ventures*, aquisições e investimentos de raiz em subsidiárias estrangeiras de propriedade total. No entanto, é de notar que não existe consenso no que respeita à relação entre eles (Brouthers & Hennart, 2007). A entrada nos mercados através de investimento direto podem acontecer com propriedade partilhada ou com propriedade total, resultando em investimentos de raiz ou em aquisições de empresas existentes (Figura 8).

Neste contexto, a distância cultural é um importante fator a ter em conta, uma vez que, segundo Malhotra, Sivakumar, & Zhu (2011), se a distância cultural aumenta, aumenta a incerteza e o risco, o que dificulta o acesso a informação sobre o mercado. Assim, é mais propenso que as empresas optem pela propriedade partilhada com empresas locais em distâncias culturais superiores (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2011).

As *Joint Ventures* representam uma forma de internalização (Buckley & Casson, 2009) e resultam de uma relação de investimento conjunto (célula 1, figura 8), em cooperação, entre duas ou mais empresas independentes, geralmente entre uma empresa entrante e uma empresa local, designadas de empresas mães (Geringer & Hebert, 1989). Tal investimento origina uma empresa compartilhada, sem fundir as operações das empresas por inteiro, o que permite distribuir os riscos pelos detentores do capital (Buckley & Casson, 2009; Lai, Chen, & Chang, 2012).

Por outro lado, as aquisições, tal como o nome indica, implicam a aquisição, total (célula 4, figura 8) ou parcial (célula 3, figura 8), de uma empresa já existente, como forma de entrada no mercado externo através do controlo dos ativos e da obtenção dos retornos (Lai *et al.*, 2012). De notar que, tendo em conta a propensão para assunção de riscos pela entrante, as empresas que recorram mais a *joint ventures* do que a aquisições estão sujeitas a menos riscos exógenos (socioculturais, políticos, económicos, etc.) nos mercados externos e a menor risco associado a perdas de investimento (Lai *et al.*, 2012; Malhotra *et al.*, 2011).

Os investimentos de raiz em subsidiárias estrangeiras de propriedade total (célula 2, figura 8) são considerados o estágio final do processo de expansão internacional em determinado mercado (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Quando os custos de transação são elevados e há falhas de mercado, este modo é considerado a escolha mais eficiente de entrada (Anderson & Gatignon, 1986). De acordo com a Visão Baseada nos Recursos, se uma empresa obtém vantagens competitivas da produção e comercialização no exterior, mas não é capaz de transferir esses recursos para parceiros locais, então ela própria entrará nesse mercado (Sharma & Erramilli, 2004). Ou seja, acontece quando os *inputs* da empresa são difíceis de transacionar. Este tipo de investimento é comparado a uma *joint venture*, mas sem cooperação entre empresas (Brouthers & Hennart, 2007).

		Modo de estabelecimento	
		Investimento de raiz	Aquisição
Modo de propriedade	Partilhada	1. Investimento de raiz em <i>Joint Venture</i>	3. Aquisição parcial
	Total	2. Investimento de raiz em subsidiária	4. Aquisição total

**Figura 8 - Modos de entrada (Brouthers & Hennart, 2007, p.399)**

Desta forma, face às desvantagens de ser nova no mercado, uma empresa em processo de internacionalização deve assegurar as vantagens competitivas que possui evitando exposição a riscos de apropriação dos seus ativos, que pode acontecer pela exportação (Lu & Beamish, 2006). Assim, o investimento direto aparece como uma alternativa mais competitiva, oferecendo melhor conhecimento sobre os países de destino através de operações locais e permite o acesso a vantagens de localização (Lu & Beamish, 2006). Contudo, apesar de ser uma forma mais competitiva de operar em mercados internacionais e o seu impacto no desempenho

da empresa ser maior, deve-se ponderar os seus custos elevados para uma empresa recém-internacionalizada (Lu & Beamish, 2001). Portanto, as condições para a produção estrangeira tornam-se mais favoráveis face à exportação quanto maior for o mercado externo e maiores os custos de exportação; pelo contrário, se os custos de produzir externamente aumentarem, mais favorável será a exportação (Greenaway & Kneller, 2007).

#### **4.2. Barreiras à internacionalização**

Neste ponto é importante identificar os vários obstáculos, ou barreiras, que as empresas enfrentam para levar a cabo uma estratégia de expansão internacional, quer via exportação, quer via investimento direto, ou outros. É aceite que em qualquer fase do processo de internacionalização existem barreiras (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012) e que estas influenciam a decisão de entrada nos mercados.

É importante referir que as condições do meio envolvente da empresa podem variar drasticamente entre o mercado doméstico e os mercados externos (Agarwal & Ramaswami, 1992). Segundo Hitt, Hoskisson, & Kim (1997) os mercados internacionais são comumente considerados hostis e quando tal se verifica há forças externas que são desfavoráveis para o negócio da empresa (Zahra & Garvis, 2000). Portanto, é de ter em conta que, apesar dos benefícios, a internacionalização apresenta custos e as empresas enfrentam desafios devido a alterações organizacionais e de gestão ao longo do processo de internacionalização (Thomas, 2006). Para além destes, existem desafios em termos de identificação e alcance de oportunidades e de adaptação ao mercado, aos canais de distribuição e aos gostos dos consumidores (Uner, Kocak, Cavusgil, & Cavusgil, 2013).

Ao internacionalizar-se, uma empresa enfrenta o estigma de ser estrangeiro (Hymer, 1976) e dificuldades relacionadas com a estranheza do mercado, derivadas de diferenças culturais, políticas e económicas, bem como de diferenças psicológicas, como a cultura, as leis e a língua (Johanson & Vahlne, 1977). Além disso, há ainda a necessidade de uma maior coordenação ao longo das diversas distâncias geográficas, quando tal se aplica (Coviello & McAuley, 1999; Zaheer, 1995). Com isto, Zaheer (1995) destaca quatro fatores relacionados com os custos, sendo estes derivados da distância espacial; do desconhecimento por parte da empresa e sua falta de raízes no local; derivados do meio envolvente do país de destino, como a falta de legitimidade das empresas estrangeiras; e com os custos relacionados com o país de origem, como as restrições à venda. Assim, quando as empresas optam pela entrada em mercados

estrangeiros é importante que se ajustem à cultura do país de destino, o que por si representa custos de ajustamento cultural, especialmente quando se envolvem numa “aculturação de dupla camada”, como no caso das aquisições e *joint ventures* (Barkema *et al.*, 1996).

Numa outra perspetiva, segundo Leonidou (1995), logo no início do processo, pela exportação, existem barreiras que são todas as restrições comportamentais, estruturais, operacionais e outras, que dificultam a capacidade de uma empresa para iniciar, desenvolver ou manter as operações nos mercados estrangeiros. Assim, destacam-se os problemas que inibem as empresas de iniciarem as atividades de exportação e, por outro lado, destacam-se os problemas enfrentados após o início das operações de exportação. (Morgan & Katsikeas, 1997). No entanto, Pinho & Martins (2010) consideram que essas barreiras, por si só, não são suficientes para impedir que a empresa avance no processo de internacionalização.

De um modo geral, segundo Shaw & Darroch (2004), as barreiras à internacionalização podem ser divididas em cinco áreas, como a financeira, de gestão, relacionadas com o mercado, tanto doméstico como internacional, específicas à empresa e específicas da indústria. Desta forma, as barreiras podem derivar do ambiente interno ou externo à empresa e do mercado doméstico ou estrangeiro (Leonidou, 1995; Morgan & Katsikeas, 1997). Kahiya (2013) e Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010) avançam mais pormenorizadamente e destacam barreiras internas e externas que permitem uma visão mais completa. Assim, passamos à sua explanação.

#### *Barreiras internas*

- Barreiras de recursos: este tipo de barreiras está relacionada com a capacidade produtiva insuficiente, com os custos, com a falta de competências de trabalho adequadas e com as limitações de financiamento (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010; Kahiya, 2013).
- Barreiras relacionadas com o conhecimento: derivam do desconhecimento dos procedimentos e documentação para a exportação, bem como com as práticas negociais no exterior e do conhecimento limitado sobre os mercados (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010; Kahiya, 2013; Morgan & Katsikeas, 1997).
- Barreiras de gestão: estão sobretudo relacionados com o gestor e tudo aquilo que o relaciona com as atividades internacionais, como o foco, o esforço, as expectativas, entre outros. Estes fatores tanto podem impedir como fomentar a internacionalização (Kahiya, 2013).

- Barreiras de marketing: esta categoria inclui dificuldades como a identificação de oportunidades nos mercados externos, o acesso aos canais de distribuição, a criação de oportunidades de vendas e aspetos relacionados com decisões de marketing *mix*, como a estratégia de preços, o produto, a promoção e a sua distribuição (Kahiya, 2013; Morgan & Katsikeas, 1997; Pinho & Martins, 2010).

#### *Barreiras externas*

- Barreiras processuais: assentam sobre as diferenças culturais e linguísticas, bem como as dificuldades logísticas, com foco nos canais de distribuição, e as barreiras tarifárias e não tarifárias (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010). Também o desconhecimento dos processos exportadores e as capacidades de comunicação das empresas são barreiras processuais importantes sobretudo para empresas em pré-exportação, em processo de experimentação e para as *born globals* (Morgan & Katsikeas, 1997; Uner *et al.*, 2013).
- Barreiras exógenas: as barreiras exógenas derivam da incerteza existente nos mercados internacionais e da possível instabilidade política do país (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010).
- Barreiras dos mercados: estão relacionadas com o país de origem, como por exemplo a localização geográfica isolada e o seu ambiente institucional, no sentido de fomentar a internacionalização, como os incentivos; estão relacionadas com barreiras no mercado de destino, como as restrições, regulamentações e condições de funcionamento desfavoráveis; e barreiras relacionadas com a estrutura do setor e a natureza da concorrência (Kahiya, 2013; Pinho & Martins, 2010).

No caso do investimento direto, destacam-se os custos fixos do investimento, os custos de produção, o contexto institucional, como as restrições legais, e o contexto cultural, que incidem sobre o risco do investimento (Brouthers, 2002; Head & Ries, 2004).

No fundo, as várias barreiras são geralmente associadas à empresa e às características do produto, enquanto outras derivam do ambiente externo, estando normalmente associadas a características da indústria, a características do mercado e a fatores macroeconómicos (Cavusgil & Zou, 1994; Tesfom & Lutz, 2006). Neste sentido, a internacionalização é um processo complexo, não podendo ser visto apenas como um simples alargamento de mercados.

A Figura 9 apresenta um resumo das mais variadas barreiras existentes, bem como a sua natureza.



**Figura 9 - Barreiras internas e externas para a internacionalização**  
Adaptado de Sekliuckiene (2013) e Korsakiene e Tvaronaviciene (2012)

## 5. Compromisso dos Gestores para a Exportação como base para a geração de comportamentos e competências organizacionais importantes para a internacionalização

### 5.1. Compromisso dos Gestores para a Exportação

A gestão de topo desempenha um papel fundamental na formação de valores e orientação de uma empresa (Calof & Beamish, 1995; Javalgi & Todd, 2011), sendo a principal força motriz neste sentido. O Compromisso dos Gestores para a Exportação reflete a importância atribuída

pela empresa às atividades internacionais, a intenção de as aumentar e a postura da empresa no que respeita à procura de oportunidades nos mercados externos.

Tendo a vontade de internacionalização, é importante que a empresa revele compromisso dos gestores para com as atividades internacionais, pois este determina a agressividade das empresas no envolvimento de recursos no mercado internacional (Graves & Thomas, 2008), favorecendo uma internacionalização mais cedo (Zhou, Wu, & Barnes, 2012). Além disso, a visão e os objetivos da empresa afetam o seu compromisso com as atividades internacionais (Graves & Thomas, 2008).

Para os gestores envolvidos numa atividade internacional, como a exportação, a formação de expectativas, geralmente positivas, sobre os riscos e benefícios dessa mesma atividade, promove um maior empenho nesta, em termos de tempo e esforço (Cadogan *et al.*, 2001). Assim, para que a probabilidade de sucesso seja maior, os gestores de empresas devem incrementar uma atitude positiva face à expansão internacional e pensar fora do mercado doméstico (Javalgi & Todd, 2011).

Portanto, é possível que o Compromisso dos Gestores para a Exportação ou Internacionalização, em geral, esteja positivamente relacionado com a internacionalização de uma empresa (Javalgi & Todd, 2011), promovendo o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais relevantes para todo o processo.

Uma vez que os mercados internacionais têm sido considerados hostis (Hitt *et al.*, 1997), muito devido às diferenças institucionais face ao mercado nacional, tal pode exigir às empresas recursos adicionais que lhes permitam enfrentar o ambiente desfavorável e concretizar os seus objetivos (Zahra, 1993). Além disso, uma vez que quando uma empresa tem falta de recursos é mais difícil tornar-se internacional, um meio envolvente hostil que acarrete mais obstáculos pode influenciar a empresa a permanecer definitivamente doméstica ou levá-la a deixar de se tornar internacional (Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo, & Kuivalainen, 2012).

Por tudo isto, as empresas que tenham um compromisso com as atividades internacionais e as desejem aumentar, devem concentrar esforços na tentativa de superar os obstáculos decorrentes do possível processo de internacionalização. Assim, entram aqui atributos como a Orientação Empreendedora, as Capacidades Dinâmicas e a Competência de Trabalho em Rede.

Segundo Covin & Miller (2014), é o empreendedor ou “gestor chave” de uma empresa que leva à sua atuação de forma empreendedora, surgindo esta a partir dos estilos de tomada de decisão, das convicções e das práticas dos gestores (Covin & Slevin, 1989; Dess & Lumpkin, 2005). Uma empresa que tenha uma Orientação Empreendedora é capaz de aumentar a sua capacidade de identificar e de explorar oportunidades no mercado, sendo mais propensa a assumir mais riscos (Tang & Hull, 2012), tendo mais capacidade para solucionar problemas (Zahra & Covin, 1995; Zahra, 1993). Além disso, as mudanças no meio envolvente podem proporcionar novas oportunidades e exigir novas e inovadoras estratégias à empresa (Javalgi & Todd, 2011). Assim, quando uma empresa pretende entrar nos mercados externos é provável que adote ou reforce a sua postura empreendedora, de forma a superar os obstáculos percebidos, sendo esperado um melhor desempenho financeiro (Miller, 1983).

Por outro lado, as empresas com um grau de compromisso internacional mais elevado têm mais capacidade para desenvolver confiança com os seus parceiros de negócio (Johanson & Vahlne, 2009). Desta forma, o aumento das suas competências em rede, de forma a adquirir os recursos necessários, permite prosseguir nos mercados internacionais de tal forma que, quanto maior o nível de incerteza e de hostilidade, maior dependência as empresas têm das suas redes para influenciar o ritmo do processo de internacionalização (Kiss & Danis, 2008; Musteen, Francis, & Datta, 2010).

Para além disso, tanto a Orientação Empreendedora como a Competência de Trabalho em Rede permitem o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas (Covin & Lumpkin, 2011; Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005; Johanson & Vahlne, 2003, 2009; Lew *et al.*, 2013; Teece, 2007). Estas são importantes neste contexto, pois facilitam a resolução de problemas e são fulcrais, sobretudo, para uma melhor adaptação das empresas às mudanças no meio envolvente (Jiao *et al.*, 2011). Assim, como estas permitem que a empresa reconfigure a sua base de recursos e favorecem a deteção de oportunidades (Jantunen *et al.*, 2005), a empresa fica dotada de novas opções de decisão com potencial para aumentar o seu desempenho (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Além disso, Helfat & Peteraf (2003) remetem para o facto de as Capacidades Dinâmicas contribuírem para o desenvolvimento de capacidades de gestão únicas que permitem melhorar a Performance da empresa.

Também as empresas empreendedoras estão mais preparadas para lidar com obstáculos (Zahra & Covin, 1995; Zahra, 1993), pelo que o seu carácter pró-ativo e a disposição para assumir riscos permite perceber e explorar mais rapidamente novas oportunidades de negócio (Ripollés-

Meliá, Menguzzato-Boulard, & Sánchez-Peinado, 2007; Tang & Hull, 2012). Por outro lado, a Competência de Trabalho em Rede é passível de influenciar a Performance de uma empresa, pois permite intensificar os seus relacionamentos externos, o que pode ter impacto em medidas de Performance (Ritter & Gemünden, 2003; Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2002).

Portanto, o Compromisso dos Gestores para a Exportação fomenta o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais importantes para um possível processo de internacionalização, cujo desenvolvimento é passível de melhorar a Performance da empresa.

## **5.2. Orientação Empreendedora, Competência de Trabalho em Rede e Capacidades Dinâmicas: Definição e seu contributo para a internacionalização**

### **5.2.1. Orientação Empreendedora**

A Orientação Empreendedora tem sido um tópico de discussão no domínio do empreendedorismo já há várias décadas (Covin & Lumpkin, 2011). Ao longo do tempo, o conceito da orientação no sentido de uma atividade empreendedora recebeu diversos rótulos, sendo exemplos a Orientação Empreendedora propriamente dita, a Intensidade Empreendedora, o Estilo Empreendedor ou até mesmo o Empreendedorismo Corporativo. No entanto, apesar da variedade de definições atribuídas, ainda não existe uma definição amplamente aceite que caracterize o fenómeno que é, sendo atribuído ao trabalho de Mintzberg (1973) as raízes da investigação neste campo (Covin & Wales, 2012). Assim, Mintzberg (1973) considera a Orientação Empreendedora de uma empresa quando esta procura novas oportunidades de forma ativa e avança perante a incerteza.

Miller (1983) salienta que uma empresa não deve ser considerada empreendedora quando inova simplesmente pela imitação direta dos seus concorrentes, em vez de procurar a liderança e sem querer assumir riscos. Da mesma forma, uma empresa que assuma riscos deve também inovar para que seja considerada empreendedora. Assim, Miller (1983) define a Orientação Empreendedora como um constructo de três dimensões, sendo estas a capacidade de inovação, a assunção de riscos e a pró-atividade, em simultâneo.

Referindo o estilo empreendedor, Covin & Slevin (1989) consideram as empresas empreendedoras quando a gestão de topo tem estilos de gestão empreendedores, sendo estes evidenciados pelas decisões estratégicas da empresa e sua filosofia de gestão.

Zahra & Garvis (2000) têm em conta o conceito de empreendedorismo corporativo internacional, considerando-o como a soma dos esforços de uma empresa que visem a inovação, a pró-atividade e a assunção de riscos. Para os autores, estes esforços permitem revitalizar e renovar empresas estabelecidas no mercado e contribuem para melhorar o seu desempenho.

No entanto, alguns autores identificam outras dimensões como a autonomia e a agressividade competitiva (Jambulingam, Kathuria, & Doucette, 2005; Lumpkin & Dess, 1996, 2001), podendo considerar-se ainda a motivação (Jambulingam *et al.*, 2005). Para Lumpkin & Dess, (1996) estas dimensões podem variar de forma independente, tendo em conta o contexto organizacional e o meio envolvente da empresa. Contudo, na literatura ainda permanecem dúvidas sobre as dimensões a considerar para o estudo da Orientação Empreendedora (Covin & Wales, 2012). Assim, analisando cada uma das dimensões, temos:

- *Inovação* – reflete a tendência de uma empresa se empenhar em novas ideias, introduzir novidades através da experimentação e de processos criativos, traduzindo-se na capacidade para criar novos produtos, serviços ou processos tecnológicos ou transformar os existentes, de forma a responder à procura dos mercados atuais ou futuros (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra & Garvis, 2000; Zahra & Covin, 1995).
- *Pró-atividade* – consiste na capacidade da empresa para vencer a concorrência na introdução de novos produtos, serviços ou tecnologias para o mercado (Zahra & Covin, 1995), tendo a vontade e a visão para aproveitar as novas oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Garvis, 2000), geralmente com uma orientação agressiva (Zahra & Garvis, 2000).
- *Assunção de riscos* – reflete a disposição da empresa para investir em projetos ou estratégias, tomar decisões e ações cujo resultado possa ser altamente incerto (Zahra & Garvis, 2000). Esta é das principais componentes do empreendedorismo, onde a empresa é caracterizada por um comportamento de risco, na perspetiva de obter retornos elevados, aproveitando as oportunidades do mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995).
- *Autonomia* – relaciona-se com a capacidade e vontade de alcançar oportunidades de forma independente, levando uma ideia ou visão adiante até à sua conclusão (Jambulingam *et al.*, 2005; Lumpkin & Dess, 1996). Assim, o empreendedor comporta-se de forma autónoma e com uma postura de líder (Lumpkin & Dess, 1996).

- *Agressividade competitiva* – esta característica permite que, com recurso a métodos de competição e disputa não tradicionais, a empresa se esforce para melhorar a sua posição face aos concorrentes e conquistar novas parcelas de mercado (Lumpkin & Dess, 1996).
- *Motivação* – tem em conta os esforços da empresa no fomento de uma atitude positiva dos seus colaboradores face ao trabalho (Jambulingam *et al.*, 2005).

Em suma, embora todas as dimensões identificadas acima sejam importantes, as três primeiras – capacidade de inovação, a pró-atividade e a assunção de riscos – são fundamentais, o que implica que as empresas devem ter níveis elevados nessas três dimensões para serem consideradas empreendedoras (Covin & Slevin, 1989). De acordo com Zahra & Garvis (2000), estas atividades procuram aumentar a capacidade de inovação, de adaptação e de respostas estratégicas ágeis da empresa às alterações no meio envolvente externo.

#### *Orientação Empreendedora e Internacionalização*

No contexto da internacionalização, McDougall & Oviatt (2000) consideram que a Orientação Empreendedora desempenha um papel importante na compreensão da internacionalização das empresas, moldando a posição destas relativamente às oportunidades internacionais e à internacionalização (Santos & García, 2011). Segundo Jones & Coviello (2005), a Orientação Empreendedora de uma empresa é um importante conjunto de atributos para ultrapassar obstáculos que poderiam impossibilitar o processo de internacionalização.

Assim, o desenvolvimento de uma Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente a velocidade de entrada nos mercados externos, bem como as vendas internacionais e as operações num maior número de países (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). Tal deve-se ao facto de empresas com maior Orientação Empreendedora identificarem novas oportunidades de negócio mais rapidamente e de as explorarem mais facilmente, devido ao carácter pró-ativo e da maior disposição para assumir riscos (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). Portanto, explorar uma Orientação Empreendedora é fundamental para a busca de oportunidades, em geral, e para oportunidades internacionais, em particular (Santos & García, 2011).

Segundo Knight & Cavusgil (2004), a entrada em mercados externos requer uma atitude pró-ativa e inovadora, bem como uma disposição para assumir riscos, pois a probabilidade de falha num ambiente competitivo e geralmente desconhecido é maior (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007). Neste sentido, a Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente a atividade

internacional de uma empresa, sendo encontrado apoio à sua influência em diversos estudos (por exemplo, Dai *et al.*, 2013; De Clercq *et al.*, 2005; Javalgi & Todd, 2011; Ripollés-Meliá *et al.*, 2007).

Zahra & Garvis (2000) verificaram ainda que a Orientação Empreendedora aumenta a relação entre a internacionalização de uma empresa e o seu crescimento. Portanto, a Orientação Empreendedora pode, ainda, influenciar positivamente a Performance de uma organização, o que é comprovado pelos resultados da evidência empírica (por exemplo, Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Pearce II *et al.*, 2010; Zahra, 1993). Assim, podemos dizer que empresas que tenham uma maior Orientação Empreendedora tendem a ser mais bem-sucedidas.

### **5.2.2. Capacidades Dinâmicas**

O conceito de Capacidades Dinâmicas tem raízes na Visão Baseada nos Recursos (RBV) da empresa (Barney, 1991), sendo que Teece, Pisano, & Shuen (1997) propuseram a abordagem das Capacidades Dinâmicas como uma extensão deste *framework*.

A RBV tenta explicar as condições em que as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável, tendo como base os seus recursos e capacidades (Lin & Wu, 2014). Nesta abordagem, as empresas dispõem de recursos únicos, que são raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis (recursos VRIN), e é a implantação desses recursos que lhes permite alcançar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo contra outras empresas (Barney, 1991). Esta base de recursos é essencial para que uma empresa obtenha vantagens competitivas e pode ser usada para realizar diversas atividades, entre elas a internacionalização (Hessels & Parker, 2013).

De acordo com este ponto de vista, a escolha do modo de entrada apropriado depende dos recursos da empresa (Prange & Verdier, 2011) e a empresa entra num novo mercado explorando os recursos disponíveis pretendendo, posteriormente, valorizá-los (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Vecino Gravel, 2011). Contudo, se uma empresa não possuir tais recursos pode estabelecer relações externas ou cooperar com outras empresas de forma a aceder aos recursos necessários (Hessels & Parker, 2013). Desta forma, os relacionamentos em rede entre empresas contribuem positivamente para a sua Performance organizacional, pois permitem à empresa fortalecer a sua base de recursos.

Chakrabarty & Wang (2012) ressaltam que esta visão tradicional baseada nos recursos é importante para a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, uma vez que estas se referem à capacidade de uma organização criar ou manter o valor através da construção e implantação das suas competências ao longo do tempo. Prange & Verdier (2011) referem ainda que uma vantagem de recursos pode não ser suficiente, pelo que a empresa precisa de capacidades distintivas para fazer melhor uso dos seus recursos e daí obter vantagem numa possível estratégia de internacionalização.

Assim, a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, para além de estender a RBV, permite perceber o que altera a base de recursos de uma empresa num ambiente em constante mudança (Barreto, 2010). Neste sentido, num cenário competitivo e de mudança como o atual, as empresas precisam de inovar para ser bem-sucedidas (Lew *et al.*, 2013), antecipando mudanças e reagindo a elas. A capacidade de fazer isto de forma sistemática é referida como Capacidades Dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) e têm sido consideradas como uma forma das empresas sustentarem um desempenho superior ao longo do tempo (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013).

O seu conceito original foi desenvolvido por Teece *et al.* (1997) e assenta sobre a capacidade de uma empresa integrar, criar e reconfigurar as suas competências internas e externas como resposta a mudanças rápidas no seu meio envolvente. A abordagem das Capacidades Dinâmicas contribui para identificar as capacidades específicas de uma empresa que permitem alcançar vantagens e explicar como combinações de competências e recursos se podem desenvolver, implantar e manter (Teece *et al.*, 1997).

Barreto (2010) e Li & Liu (2014) consideram que as Capacidades Dinâmicas permitem que as empresas ajustem os seus recursos, sendo consideradas como o potencial para a tomada de decisões, para a implementação de decisões estratégicas e de mudanças de forma eficiente e ainda para a resolução sistemática dos problemas, formadas pela propensão a sentir oportunidades e ameaças.

Numa perspectiva de empreendedorismo, Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) definem Capacidades Dinâmicas como aquelas que permitem ajustar os recursos e rotinas de uma empresa de uma forma adequada. Os gestores e os empreendedores são personagens centrais no processo de desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas ao longo do tempo, sendo as suas

visões e competências de integração fulcrais para o desenvolvimento destas capacidades (Zahra *et al.*, 2006).

Mais recentemente, Teece (2007) expande a cadeia lógica das Capacidades Dinâmicas, podendo estas ser desagregadas em: i) capacidade de identificação de oportunidades e ameaças; ii) capacidade de aproveitar as oportunidades; iii) capacidade de manter a competitividade através do aumento, da combinação, da proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos ativos da empresa. Neste contexto, Teece (2007) considera a importância da gestão empreendedora pois é através desta que as Capacidades Dinâmicas se mantêm, uma vez que gestores empreendedores conseguem mais facilmente perceber e moldar o futuro da empresa. Assim, é importante uma gestão e governança integral da empresa para responder eficazmente às mudanças no seu meio envolvente (Duh, 2013). Tal permite avanços através do aumento do conhecimento, de melhores combinações de ativos e de transformações das estruturas da empresa.

Jantunen, Ellonen, & Johansson (2012) definem as Capacidades Dinâmicas como capacidades de ordem superior, importantes para novas aprendizagens e para atividades de inovação. São ainda essenciais para modificar as capacidades de nível operacional (Teece, 2007), que servem de base para as atividades mais básicas da empresa (Winter, 2003). Assim, as Capacidades Dinâmicas implicam que a empresa desenvolve as suas capacidades operacionais ao longo do tempo, pela aprendizagem e inovação (Vahlne & Johanson, 2013).

De acordo com Covin & Lumpkin (2011), as Capacidades Dinâmicas são um mecanismo que capacita as empresas para a reconfiguração da sua base de recursos, sendo um meio essencial na ligação da Orientação Empreendedora com a exploração de oportunidades.

Estes dois conceitos aqui presentes, a RBV e as Capacidades Dinâmicas, não devem ser considerados em separado. As vantagens competitivas de uma empresa não são garantidas apenas com recursos VRIN, pelo que é necessário o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, principalmente de aprendizagem, em combinação com a RBV (Lin & Wu, 2014). Segundo Lin & Wu (2014), as Capacidades Dinâmicas são como um transformador para converter recursos VRIN, através combinações competitivas, num melhor desempenho.

### *Capacidades Dinâmicas e Internacionalização*

De acordo com a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, uma abordagem proveitosa é considerar a internacionalização como evidência da trajetória dependente da acumulação de conhecimento produtivo pela empresa (Knudsen & Madsen, 2002), que influencia tanto a direção como o nível e o âmbito da expansão internacional. Assim, com base nas Capacidades Dinâmicas, as novas versões do processo de internacionalização, como as *Born Globals*, podem seguir uma lógica subjacente à dos exportadores tradicionais, de natureza progressiva, em função do conhecimento adquirido (Knudsen & Madsen, 2002).

Como os mercados internacionais são considerados hostis (Hitt *et al.*, 1997), a atuação internacional necessita de capacidades que permitam que a empresa se adapte às novas mudanças. Luo (2000) destaca a importância vital das Capacidades Dinâmicas para a internacionalização, sendo fulcral possuir, implantar e atualizar os recursos e capacidades para o sucesso global e consequente posição competitiva. De acordo com Covin & Slevin (1989), à medida que o meio envolvente muda, maior nível de Capacidades Dinâmicas é necessário para satisfazer as necessidades dos clientes, contribuindo assim para uma melhor adaptação das empresas (Jiao *et al.*, 2011). Desta forma, a utilidade das Capacidades Dinâmicas é particularmente valiosa quanto mais turbulento for o meio envolvente (Zahra *et al.*, 2006), pelo que as empresas que atuem em ambientes competitivos e desenvolvam Capacidades Dinâmicas tirarão mais benefícios (Wilden *et al.*, 2013; Zahra, 1993). Tal deve-se ao facto de a concorrência levar a que as empresas procurem inovar, diferenciar-se dos concorrentes e explorar novos mercados de forma a alcançar oportunidades pois caso não haja concorrência, as empresas podem não utilizar as Capacidades Dinâmicas devidamente, o que pode resultar num custo em vez de benefício (Wilden *et al.*, 2013). Luo (2000) considera ainda que os gestores devem tornar a aprendizagem como um elemento central nas estratégias de expansão internacional, pois a aprendizagem juntamente com a capacidade de exploração facilita a atuação nos mercados internacionais. Assim, consideramos que as Capacidades Dinâmicas influenciam os processos de internacionalização de uma empresa.

### 5.2.3. Competência de Trabalho em Rede

Apesar de ser recente, o estudo dos relacionamentos em rede tem sido aplicado em diversas vertentes, desde a abordagem pelo tipo de rede, formal ou informal (Fernhaber & Li, 2013), pessoal ou empresarial (por exemplo, Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Ge & Wang, 2012; Ibeh & Kasem, 2011), nacional (Yiu, Lau, & Bruton, 2007) ou internacional (Musteen *et al.*, 2010), pela força dos laços em rede (Kiss & Danis, 2008), entre outras abordagens.

Contudo, Ritter, Wilkinson, & Johnston (2002) destacam a falta de estudos sobre questões de gestão ao nível da empresa e de como se poderia operacionalizar a relação entre as capacidades organizacionais e a rede. Assim, na perspectiva das redes, nasce o conceito da Competência de Trabalho em Rede (Ritter, 1999). Desta forma, a Competência de Trabalho em Rede é uma das capacidades relacionais desenvolvidas pelas organizações, sendo considerada uma competência essencial (Ritter *et al.*, 2002). Por definição, é a capacidade das empresas desenvolverem e gerirem as relações com os seus parceiros de negócio, como fornecedores, clientes, entre outros, e lidar com as interações entre elas de forma eficaz (Ritter, 1999; Ritter *et al.*, 2002).

Uma vez que este conceito abrange as habilidades de relacionamento de uma empresa, o grau da Competência de Trabalho em Rede pode ser medido por duas componentes, das quais o grau de execução das tarefas de gestão da rede e o grau das qualificações possuídas por quem gere os relacionamentos de uma empresa (Ritter, 1999). Assim, a Competência de Trabalho em Rede é um constructo bidimensional, sendo a primeira dimensão relacionada com a execução de tarefas, quer sejam específicas ao relacionamento, quer sejam as tarefas relativas à interferência dos vários relacionamentos; e a segunda dimensão referente às qualificações de quem lida com os relacionamentos, dividindo-as em sociais e de especialização (Ritter *et al.*, 2002).

Este conceito foi aplicado, principalmente, no contexto da inovação, sendo por isso necessário investigar o seu papel na estratégia das empresas noutros contextos, na tentativa de esclarecer a sua influência em processos relacionados com outras variáveis, como por exemplo em contextos de internacionalização (Ritter & Gemünden, 2003, 2004).

Posto isto, a Competência de Trabalho em Rede pode ser entendida como uma capacidade organizacional interna (Knight & Cavusgil, 2004) que permite reconfigurar as atividades de relacionamento em situações específicas, o que possibilita um melhor desempenho nos mercados internacionais (Torkkeli *et al.*, 2012).

### *Competência de Trabalho em Rede e Internacionalização*

No contexto da internacionalização, vários autores têm argumentado que os relacionamentos em rede permitem que as empresas superem obstáculos, acedendo a recursos necessários, como conhecimento, tecnologia e capital (Ibeh & Kasem, 2011) e possam diminuir a distância psicológica percebida, facilitando a internacionalização. No mesmo sentido, Liang, Lu, & Wang (2012) afirmam que os laços em rede das empresas, com os principais fornecedores, instituições financeiras e com os governos locais, permitem o acesso a recursos necessários, o que tem impacto na expansão internacional das empresas. Uma vez que as ligações com os parceiros podem facilitar a construção de confiança e compreensão mútua necessária, as redes podem servir como um instrumento útil para superar as barreiras geográficas, mesmo em distâncias mais remotas (Shirokova & McDougall-Covin, 2012).

Para além disso, empresas com vários contactos com parceiros de negócio, desde nacionais aos internacionais, podem ocupar uma posição vantajosa na rede, devido à maior capacidade de ligação entre partes interessadas, obtendo melhores resultados nas iniciativas de internacionalização (Covin & Miller, 2014). Assim, as entradas em novos mercados podem ser realizadas sem se assumir muito risco (Covin & Miller, 2014), o que facilita a entrada e atuação internacional (Lee, Abosag, & Kwak, 2012).

Por isso, o papel das redes no processo de internacionalização é considerado um dos tópicos mais relevantes na literatura sobre o empreendedorismo internacional (Shirokova & McDougall-Covin, 2012).

Pelo facto da perspectiva das redes ser incorporada no modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2003, 2009) a internacionalização é considerada como um processo de aprendizagem nos mercados externos, cujo objetivo é estabelecer uma posição na rede (Johanson & Vahlne, 2003). Assim, tal significa que o meio envolvente da empresa consiste na própria rede (Johanson & Vahlne, 2009) e a forma como se desenrola a relação com os parceiros influencia as decisões de entrada nos mercados e contribui para superar barreiras (Johanson & Vahlne, 2003).

Vários autores propõem que para melhor compreender a internacionalização das pequenas e médias empresas é fundamental que se estude como as empresas usam as redes para se internacionalizarem (Chetty & Blankenburg Holm, 2000), sendo que Coviello (2006) considera que as redes são essenciais para o início da internacionalização. No entanto, mesmo para as empresas já internacionalizadas, é importante que possuam competências organizacionais

internas, como a Competência de Trabalho em Rede, de forma a suportar a expansão internacional para outros mercados (Knight & Cavusgil, 2004; Torkkeli *et al.*, 2012).

Assim, segundo Torkkeli *et al.* (2012), a influência da Competência de Trabalho em Rede na internacionalização de empresas é especialmente forte nas empresas mais pequenas, sendo que a internacionalização surge através das suas redes (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) e da boa capacidade organizacional neste sentido.

## **6. Considerações finais**

Sendo uma das mais difíceis estratégias adotada pelas empresas, a internacionalização é importante para que estas sobrevivam num mercado global, onde a concorrência é intensa e sem fronteiras.

Os modelos de internacionalização permitem perceber a dinâmica do processo em diferentes perspetivas. O contributo da escola de Uppsala tem sido o mais influente no contexto dos processos de internacionalização (Malhotra & Hinings, 2010), considerando as extensões dos seus modelos em função de diversas mudanças. O trabalho de Oviatt & McDougall (1994) é também uma das principais referências sobre o processo de internacionalização, sendo o objetivo de Johanson & Vahlne (1977) explicar o processo gradual da internacionalização, enquanto Oviatt & McDougall (1994) destacam fatores como o tempo e a velocidade, não antes diretamente considerados, com foco em empresas que não seguem um padrão gradual.

Os benefícios desta atividade são imensos, permitindo sobretudo o crescimento das empresas e melhores resultados. Contudo, não podemos esquecer os riscos e obstáculos que um processo de internacionalização acarreta, uma vez que, por vezes, os seus custos podem mesmo superar os benefícios. Neste sentido, é importante que as empresas ponderem sobre o modo de entrada nos mercados internacionais a escolher, pois este é determinante. Mesmo que as vantagens da internacionalização sejam aliciantes, as empresas devem reconhecer as suas limitações, o que pode mesmo inibir a entrada nos mercados externos.

Com isto, é comum que as empresas mais pequenas e jovens se internacionalizem de forma autónoma e com baixo risco, uma vez que podem não dispor de recursos para desenvolver e manter as alianças com parceiros ou mesmo para procurar bons parceiros estrangeiros (Gemser *et al.*, 2012). A exportação aparece, por isso, como uma forma de entrada relativamente mais

fácil e rápida, atrativa para as empresas mais pequenas, envolvendo menor risco face a outras estratégias de internacionalização (Lu & Beamish, 2006; Pinho & Martins, 2010). Contrariamente, Burgel & Murray (2000) argumentam que a cooperação pode ser um imperativo para estas empresas, uma vez que facilita o acesso a recursos e capacidades não possuídos. Assim, a escolha entre exportação ou outras formas de internacionalização mais complexas assenta em determinantes críticos como os custos de transporte, custos fixos, custos de produção e a dimensão do mercado (Head & Ries, 2004), bem como da experiência da empresa e do conhecimento do mercado externo (Burgel & Murray, 2000). A considerar ainda que a escolha do modo de entrada é impulsionado por uma combinação de variáveis de características gerais de custos de transação, do contexto institucional e do contexto cultural (Brouthers, 2002; Brouthers & Hennart, 2007; Burgel & Murray, 2000).

Tendo a intenção de internacionalização, as empresas devem ter capacidade para conseguir atingir os objetivos e ultrapassar os obstáculos presentes ao longo do processo. Por outras palavras, a empresa precisa de um conjunto de fatores determinantes que permitam derrubar as barreiras à internacionalização e agilizar todo o processo.

O Compromisso dos Gestores para a Exportação é uma base importante para uma empresa que tenha a ambição de atuar nos mercados internacionais ou reforçar a sua presença nestes. Uma empresa que revele este compromisso é, à partida, mais conhecedora das necessidades para um processo de expansão internacional, acautelando-se e promovendo o desenvolvimento de comportamentos, capacidades e competências essenciais para o possível processo de internacionalização.

Neste sentido, este compromisso é importante para o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais essenciais para ultrapassar obstáculos e seguir com a expansão internacional. Aqui destaca-se o contributo para o desenvolvimento da Orientação Empreendedora, da Competência de Trabalho em Rede e consequentemente para as Capacidades Dinâmicas. Para além disso, estes comportamentos e competências também têm impacto na Performance empresarial. Estes são comumente reconhecidos como úteis para ultrapassar muitas das limitações acima referidas e favorecer a internacionalização das empresas.

A formação de redes de negócio permite que as empresas obtenham conhecimento e experiência no mercado externo e agilizem o processo de internacionalização (Chetty & Blankenburg Holm,

2000; Coviello & McAuley, 1999; Fernhaber & Li, 2013; Ge & Wang, 2012; Ibeh & Kasem, 2011). Por outro lado, a internacionalização é um processo que envolve riscos e, geralmente, para que as empresas alarguem o seu âmbito internacional, são necessárias ações empreendedoras (McDougall & Oviatt, 2000). Assim, a Orientação Empreendedora é outro atributo que permite ultrapassar obstáculos no processo de expansão internacional (Jones & Coviello, 2005), tendo influência sobre a sua velocidade (Zhou, 2007), a aprendizagem (De Clercq *et al.*, 2005) e a performance (Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000). Por outro lado, um comportamento inovador, pró-ativo e de assunção de riscos, permite à empresa identificar e explorar oportunidades no mercado internacional (Dai *et al.*, 2013; De Clercq *et al.*, 2005; Johanson & Vahlne, 2009).

Desta forma, pode ser feito o estudo da relação entre todas estas variáveis, a Orientação Empreendedora, as Capacidades Dinâmicas, a Competência de Trabalho em Rede, o Compromisso dos Gestores para a Exportação, a Internacionalização e ainda a Performance. Destacam-se diversas abordagens no sentido promover avanços neste tema, mesmo para os casos em que a literatura não apresenta resultados conclusivos, tanto pela não verificação empírica dessas relações, quanto pela falta de exploração de todas as possibilidades de inter-relacionamento dos constructos referidos. Assim, será relevante confirmar a influência de alguns constructos na Performance, bem como identificar eventuais efeitos da internacionalização nessas relações. Para além disso, destacamos ainda o estudo empírico dos inter-relacionamentos entre a Orientação Empreendedora, as Capacidades Dinâmicas, a Competência de Trabalho em Rede e o Compromisso dos Gestores para a Exportação.

## **Referências bibliográficas**

- Acs, Z. J., & Terjesen, S. (2012). Born local: toward a theory of new venture's choice of internationalization. *Small Business Economics*, 41(3), 521–535.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1–27.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1–26.

- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627–643.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48, 395–420.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., & Barros, C. P. (2012). Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, 88, 191–205.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Barkema, H., Bell, J., & Pennings, J. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, 17, 151–166.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Blankenburg, D., & Johanson, J. (1992). Managing network connections in international business. *Scandinavian International Business Review*, 1, 5–19.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise. THE FUTURE OF THE MULTINATIONAL ENTERPRISE*. Palgrave MacMillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (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.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33–62.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 261–282.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.

- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. a., & Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business, 44*(3), 311–322.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing, 58*, 1–21.
- Chakrabarty, S., & Wang, L. (2012). The Long-Term Sustenance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization. *Journal of Business Ethics, 110*(2), 205–217.
- Chen, H., & Hsu, C. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management, 39*(7), 1103–1110.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review, 9*(1), 77–93.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing, 37*(5/6), 796–820.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing, 12*(1), 57–81.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 37*, 713–731.
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review, 39*, 223–256.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(5), 855–872.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(1), 11–44.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(4), 677–702.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 87*, 75–87.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business, 46*, 426–437.

- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. a. (2013). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409–419.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19, 147–156.
- Duh, M. (2013). Toward More Operational Dynamic Capabilities Concept: Possible Contribution of the Dynamic Enterprise Construct. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 24–33.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production : A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1–31.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153.
- Fina, E., & Rugman, A. (1996). A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn company. *MIR: Management International Review*, 36, 199–213.
- Fletcher, R. (2008). The internationalisation from a network perspective: A longitudinal study. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 953–964.
- García, F., Jin, B., & Salomon, R. (2013). Does inward foreign direct investment improve the innovative performance of local firms? *Research Policy*, 42(1), 231–244.
- Ge, G. L., & Wang, H. Q. (2012). The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1169–1189.
- Gemser, G., Brand, M., & Sorge, A. (2012). Internationalisation strategies of technology-driven small- and medium-sized enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(3), 311–326.
- Geringer, J., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235–254.

- Geringer, J. M., Beamish, P. W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal*, *10*, 109–119.
- Grant, R. M., Jammine, A. P., & Thomas, H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among british manufacturing companies 1972-84. *Academy of Management Journal*, *31*, 771–801.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, *(2)*, 151–167.
- Greenaway, D., & Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *The Economic Journal*, *117*, 134–161.
- Grosse, R., Mudd, S., & Garcia Cerchiari, C. (2013). Exporting to the far and near abroad. *Journal of Business Research*, *66*(3), 409–416.
- Head, K., & Ries, J. (2004). Exporting and FDI as Alternative Strategies. *Oxford Review of Economic Policy*, *20*(3), 409–423.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. a. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997–1010.
- Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, *48*(1), 137–148.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, *40*(4), 767–798.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, *48*(1), 1–12.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (MIT Press.). Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, *40*(3), 358–367.
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Doucette, W. (2005). Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: the case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, *23*(1), 23–42.
- Jantunen, A., Ellonen, H.-K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, *30*(2), 141–155.

- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Javalgi, R. (Raj) G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y. (2011). Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(2), 131–144.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, (1), 83–101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46, 165–178.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 306–322.
- Jones, M., & Coviello, N. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3–29.
- Kamakura, W. a., Ramón-Jerónimo, M. a., & Vecino Gravel, J. D. (2011). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251.
- Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26(6), 388–399.
- Knight, G. a, & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.

- Knudsen, T., & Madsen, T. (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 475–502.
- Kogut, B., & Chang, S. (1996). Platform investments and volatile exchange rates: Direct investment in the US by Japanese electronic companies. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 221–231.
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372–385.
- Lai, J.-H., Chen, L.-Y., & Chang, S.-C. (2012). The board mechanism and entry mode choice. *Journal of International Management*, 18(4), 379–392.
- Lee, J.-W., Abosag, I., & Kwak, J. (2012). The role of networking and commitment in foreign market entry process: Multinational corporations in the Chinese automobile industry. *International Business Review*, 21(1), 27–39.
- Leonidou, L. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
- Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., & Kuivalainen, O. (2013). Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, 22(6), 1101–1120.
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- Li, F., & Ding, D. Z. (2013). The effect of institutional isomorphic pressure on the internationalization of firms in an emerging economy: evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 19(4), 506–525.
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117–139.
- Liang, X., Lu, X., & Wang, L. (2012). Outward internationalization of private enterprises in China: The effect of competitive advantages and disadvantages compared to home market rivals. *Journal of World Business*, 47(1), 134–144.
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586.

- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: the S-Curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27–48.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 9026(00), 429–451.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.
- Malhotra, N., & Hinings, C. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 41, 330–349.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2011). Curvilinear relationship between cultural distance and equity participation: An empirical analysis of cross-border acquisitions. *Journal of International Management*, 17(4), 316–332.
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2010). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*, 45(3), 266–275.
- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38, 387–403.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *Omega, International Journal of Management Science*, 25(6), 677–690.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.

- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business, 45*(3), 197–205.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business, 46*(2), 185–193.
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(5), 537–554.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 25*, 45–64.
- Pearce II, J. a., Fritz, D. a., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(1), 219–248.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship, 8*(3), 254–272.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business, 46*(1), 126–133.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship, 3*(2), 133–171.
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship, 5*(3-4), 65–83.
- Ritter, T. (1999). The Networking Company. *Industrial Marketing Management, 28*(5), 467–479.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence. *Journal of Business Research, 56*(9), 745–755.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research, 57*(5), 548–556.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing, 17*(2/3), 119–138.
- Rodtook, P., & Altinay, L. (2013). Reasons for Internationalization of Domestic Hotel Chains in Thailand. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 22*(1), 92–115.

- Santos, V., & García, T. (2011). Business motivation and informational needs in internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3), 195–212.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). a Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
- Sharma, V., & Erramilli, M. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18.
- Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327–343.
- Shirokova, G., & McDougall-Covin, P. (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.
- Slangen, A., & Hennart, J.-F. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal of International Management*, 13(4), 403–429.
- Tang, Z., & Hull, C. (2012). An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 132–158.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1, 262–281.
- Thomas, D. (2006). International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship? *Journal of Business Research*, 59, 501–507.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25–49.
- Uner, M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Research*, 22(5), 800–813.

- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14, 34–55.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wood, V., Karriker, J., & Williams, L. (2010). Evaluating export markets: Experienced exporters' hierarchical cognitive structures. *Journal of Business Research*, 63(12), 1261–1266.
- Xuemei, Y. (2011). Degree of internationalization and firm performance—Evidence from China's state-owned banks. *IEEE*, 1, 1–4.
- Yiu, D., Lau, C., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zahra, S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1), 5–21.
- Zahra, S., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, (99), 469–492.
- Zahra, S., & George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In D. L. Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Sexton (Ed.), *Strategic entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*. (pp. 255–288). Oxford: Blackwell Publishers.
- Zahra, S., Ireland, R., & Hitt, M. (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., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.
- Zeng, R., Zeng, S., Xie, X., Tam, C., & Wan, T. (2012). What motivates firms from emerging economies to go internationalization? *Technological and Economic Development of Economy*, 18(2), 280–298.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281–293.
- Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25–45.



# Capítulo 3



# **Comportamentos e competências organizacionais mediadores entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance O caso das empresas portuguesas**

## **Resumo**

Neste artigo, avalia-se o papel do Compromisso dos Gestores para a Exportação, como reflexo de uma atitude favorável à internacionalização das suas empresas, na formação da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede, bem como a relação entre estas últimas variáveis e as Capacidades Dinâmicas. Para além disso, este artigo contribui para uma melhor compreensão do efeito mediador da Orientação Empreendedora, da Competência de Trabalho em Rede e das Capacidades Dinâmicas na relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance das suas empresas. Para tal, foi aplicado um questionário *online* do qual resultou uma amostra de 976 empresas, tendo sido testado um modelo de equações estruturais. Este permitiu-nos comprovar que a Orientação Empreendedora e a Competência de Trabalho em Rede são influenciadas pelo Compromisso dos Gestores para a Exportação e a relação deste último com a Performance é mediada pelas variáveis anteriormente referidas, de forma indireta através das Capacidades Dinâmicas e, ainda, de forma direta no caso da Orientação Empreendedora.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas; Competência de Trabalho em Rede; Compromisso dos Gestores para a Exportação; Orientação Empreendedora; Performance.

## **1. Introdução**

No contexto de crise em que as empresas portuguesas atuam, o difícil acesso ao financiamento ou a queda da procura dos consumidores proporcionaram dificuldades a muitas empresas, levando a que muitas delas estagnassem a sua atividade, ou mesmo chegassem a encerrar. Desta forma, o período que Portugal atravessa exigiu e exige respostas rápidas e adaptações por parte das empresas, uma vez que estas podem sofrer consideravelmente (Makkonen, Pohjola, Olkkonen, & Koponen, 2014). O fomento das exportações foi uma estratégia adotada pelo Governo Português, no sentido de revitalizar a economia. Assim, neste contexto atual, a expansão internacional tornou-se uma resposta estratégica para muitas empresas (Luo, 2000),

que cada vez mais olham para os mercados internacionais com o objetivo de diminuir a dependência do mercado doméstico (Musteen, Datta, & Butts, 2013).

No entanto, a internacionalização envolve riscos e exige adaptação a um meio envolvente considerado, geralmente, hostil (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997), onde existem forças externas desfavoráveis ao negócio, como resultado de mudanças ao nível da procura e da rivalidade entre empresas (Zahra & Garvis, 2000). Neste sentido, são fundamentais alguns atributos que permitam ultrapassar barreiras, alcançar oportunidades e atingir o sucesso destas empresas num ambiente em constante mudança, que pode proporcionar novas oportunidades e exigir estratégias inovadoras às empresas (Javalgi & Todd, 2011). Desta forma, no nosso estudo, é dado destaque ao comportamento empreendedor das empresas, às suas Capacidades Dinâmicas e à competência organizacional das suas redes como forma de alcançar melhores resultados, tendo em conta o compromisso de atuação internacional que os seus gestores possam ter.

De facto, o empreendedorismo ou comportamento empreendedor é considerado um meio para explorar oportunidades em ambientes hostis ou turbulentos (Covin & Slevin, 1989, 1991; Moreno & Casillas, 2008). Portanto, assume-se que as empresas com uma Orientação Empreendedora podem estar mais preparadas para lidar com os obstáculos (Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995) e serem capazes de assumir mais riscos (Tang & Hull, 2012), o que aumenta a sua capacidade de identificação e de exploração de oportunidades. Assim, no contexto económico atual, são necessárias ações empreendedoras (McDougall & Oviatt, 2000), com um comportamento inovador, pró-ativo e de assunção de riscos, para que a empresa identifique e explore as oportunidades, tanto no mercado nacional, como no mercado internacional (Dai, Maksimov, Gilbert, & Fernhaber, 2013; Johanson & Vahlne, 2009).

Além do alcance de oportunidades, é necessária uma adaptação às alterações que o meio envolvente proporciona, pelo que as Capacidades Dinâmicas permitem a resolução de problemas e são fulcrais para uma melhor adaptação das empresas (Jiao, Alon, & Cui, 2011), particularmente em ambientes mais turbulentos (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Portanto, as Capacidades Dinâmicas de uma empresa são outro fator chave para lidar com as mudanças no meio envolvente, como se verificou com a crise económica, e para um desempenho sustentado ao longo do tempo (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013).

Um outro importante atributo está relacionado com os relacionamentos em rede, sendo este considerado um dos tópicos mais relevantes na literatura sobre o empreendedorismo

internacional (Shirokova & McDougall-Covin, 2012). Contudo, havia falta de estudos que analisassem a componente organizacional das redes, no sentido de relacionar as capacidades organizacionais da empresa e a rede, pelo que Ritter (1999) propôs o conceito de Competência de Trabalho em Rede, que vamos utilizar no nosso estudo. Os relacionamentos em rede permitem adquirir os recursos necessários para uma melhor adaptação aos mercados (Ibeh & Kasem, 2011; Liang, Lu, & Wang, 2012), sendo a gestão destes relacionamentos uma questão fundamental. Assim, quanto maior o nível de incerteza e de hostilidade, maior dependência as empresas têm das suas redes, para uma adaptação às mudanças no meio envolvente e, num contexto de intenção de atuação internacional, para influenciar o processo de internacionalização (Kiss & Danis, 2008; Musteen, Francis, & Datta, 2010). Esta competência permite intensificar os relacionamentos externos da empresa, sendo ainda passível de influenciar a performance desta (Ritter & Gemünden, 2003; Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2002; Ritter, 1999).

Estas três variáveis identificadas estão interligadas, pois a Orientação Empreendedora é considerada como antecedente das Capacidades Dinâmicas, podendo levar ao seu desenvolvimento (Covin & Lumpkin, 2011; Teece, 2007). Por outro lado, alguns autores apontam, também, para uma possível relação entre as redes e as Capacidades Dinâmicas, uma vez que a presença das empresas nas redes permite o desenvolvimento destas capacidades (Jiao *et al.*, 2011; Johanson & Vahlne, 2003; Lew, Sinkovics, & Kuivalainen, 2013).

O Compromisso dos Gestores para a Exportação, como reflexo da importância que os decisores da empresa atribuem às atividades internacionais e da sua intenção de aumentar as mesmas, pode levar ao desenvolvimento pela empresa de uma atitude empreendedora e dos seus relacionamentos em rede. Esta deve-se ao empreendedor (Covin & Miller, 2014), sendo resultado do seu estilo de tomada de decisão, das convicções e das suas práticas (Covin & Slevin, 1989; Dess & Lumpkin, 2005), nomeadamente da sua atitude relativamente à internacionalização da sua empresa. Adicionalmente, o desenvolvimento de relações de confiança com os parceiros de negócio é uma capacidade melhorada à medida que aumenta o compromisso internacional (Johanson & Vahlne, 2009) e, numa ótica de aquisição de conhecimento, melhora os relacionamentos em rede (Zhou, Wu, & Barnes, 2012).

Portanto, este estudo procura avaliar se o Compromisso dos Gestores para a Exportação, entendido como uma atitude favorável à atuação internacional da empresa, leva ao

desenvolvimento de um comportamento empreendedor e à melhoria da gestão organizacional dos relacionamentos em rede da empresa.

Este artigo está organizado em seis secções. Após a secção inicial de introdução, fazemos uma revisão da literatura relevante para o estudo, o que, para além de fornecer um enquadramento teórico, permite definir as hipóteses para a nossa investigação empírica. Na terceira secção, é apresentado o nosso modelo concetual, seguindo-se, na quarta secção, a apresentação da metodologia de recolha de dados, a caracterização da amostra, as medidas das variáveis e os procedimentos de verificação da fiabilidade e validade dos instrumentos de medição dos constructos. Na quinta secção são apresentados os resultados que obtivemos e, finalmente, na sexta secção, discutimos as implicações teóricas e para a gestão das nossas descobertas, destacando, também, questões relevantes para investigações futuras.

## **2. Revisão da literatura**

### *Orientação Empreendedora*

As raízes da investigação no campo da Orientação Empreendedora são atribuídas ao trabalho de Mintzberg (1973), considerando este que a Orientação Empreendedora de uma empresa tem por base a procura ativa de novas oportunidades, com avanços em ambientes de incerteza.

O empreendedorismo ou comportamento empreendedor é um importante meio para explorar oportunidades (Covin & Slevin, 1989, 1991; Moreno & Casillas, 2008), uma vez que as empresas com uma postura empreendedora podem estar mais preparadas para lidar com os obstáculos (Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995) e terem a capacidade para assumir mais riscos (Tang & Hull, 2012). As mudanças no meio envolvente podem oferecer novas oportunidades e exigir novas e inovadoras estratégias à empresa (Javalgi & Todd, 2011), pelo que a Orientação Empreendedora se torna uma importante ferramenta. Contudo, não basta assumir riscos para que a empresa seja considerada empreendedora, sendo também necessário que esta inove e procure a liderança, pelo que a Orientação Empreendedora acontece quando, simultaneamente, se verifica capacidade de inovação pela empresa, assunção de riscos e uma atitude pró-ativa (Miller, 1983). Covin & Slevin (1989) consideram que, quando os gestores têm estilos de gestão empreendedores, a Orientação Empreendedora reflete-se nas decisões estratégicas da empresa e na sua filosofia de gestão.

Tendo em conta o conceito de empreendedorismo corporativo internacional, Zahra & Garvis (2000) consideram-no como a junção dos esforços de uma empresa que visem a inovação, a pró-atividade e a assunção de riscos, que permitem revitalizar e renovar empresas estabelecidas no mercado, bem como melhorar o seu desempenho.

Sendo um tópico relevante de discussão no domínio do empreendedorismo e da estratégia já há várias décadas (Covin & Lumpkin, 2011; Simsek, Heavey, & Veiga, 2010), podemos expor no quadro que se segue algumas das definições que procuraram definir a Orientação Empreendedora, ao longo do tempo.

**Quadro 1 - Definições de Orientação Empreendedora**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
<b>Mintzberg (1973)</b>	A elaboração de uma estratégia empreendedora baseia-se na procura ativa de novas oportunidades, com avanços em ambientes de incerteza.
<b>Miller (1983)</b>	Para que uma empresa seja considerada empreendedora, deve procurar inovar e não imitar diretamente os concorrentes, deve assumir algum risco e atuar de forma pró-ativa, procurando a liderança perante os concorrentes.
<b>Covin &amp; Slevin (1989)</b>	Empresas empreendedoras são aquelas cuja gestão de topo tem estilos de gestão empreendedores, o que é evidenciado pelas decisões estratégicas da empresa e sua filosofia de gestão. São organizações pró-ativas, inovadoras e que assumem o risco.
<b>Lumpkin &amp; Dess (1996)</b>	Consideram os estilos de tomada de decisão, os métodos e as práticas, que permitem que a empresa seja inovadora, pró-ativa, autónoma, competitivamente agressiva e que assuma riscos.
<b>Zahra &amp; Garvis (2000)</b>	O empreendedorismo corporativo internacional resulta da soma dos esforços de uma empresa que visem a inovação, a pró-atividade e a assunção de riscos, que permitem aumentar a sua capacidade de inovação, de adaptação e de respostas estratégicas ágeis às alterações no meio envolvente externo.
<b>Jambulingam, Kathuria, &amp; Doucette (2005)</b>	A Orientação Empreendedora é constituída pela capacidade e vontade da empresa inovar, ser pró-ativa, incentivar a ação independente pelos colaboradores, ter agressividade competitiva, arriscar e motivar os seus colaboradores para o trabalho e para os desafios.
<b>De Clercq, Dimov, &amp; Thongpapanl (2010)</b>	A Orientação Empreendedora é uma postura estratégica caracterizada pela propensão a inovar, pela pró-atividade e pela disposição a arriscar na exploração de novos produtos, serviços e mercados.
<b>Covin &amp; Lumpkin (2011)</b>	A Orientação Empreendedora consiste em padrões de comportamento sustentados que refletem inovação, pró-atividade, assunção de riscos, autonomia e/ou agressividade competitiva, cuja presença permite reconhecer o empreendedorismo como um atributo da empresa.

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a visão de Miller (1983) e de Covin & Slevin (1989), a Orientação Empreendedora é composta por três dimensões importantes: a pró-atividade, a inovação e a assunção de riscos. No entanto, a este constructo de três dimensões, podem ser acrescentadas outras dimensões como a autonomia e agressividade competitiva (Jambulingam *et al.*, 2005; Lumpkin & Dess, 1996, 2001), bem como a motivação (Jambulingam *et al.*, 2005). Contudo, as dúvidas sobre considerar a Orientação Empreendedora como um constructo de três ou mais dimensões ainda não estão esclarecidas (Covin & Wales, 2012).

De seguida vamos proceder à análise de cada uma das dimensões acima referidas:

- *Inovação* – está relacionada com a capacidade da empresa criar novos produtos ou transformar os existentes, novos serviços ou processos tecnológicos, de forma a responder à procura dos mercados atuais ou futuros (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra & Garvis, 2000; Zahra & Covin, 1995). As novas ideias, a experimentação e os processos criativos permitem que a empresa atualize a sua base de conhecimentos, o que facilita uma melhor adaptação competitiva, permite criar novas oportunidades de negócio e, com isso, obter maior rentabilidade e crescimento (Hitt *et al.*, 1997; Lumpkin & Dess, 1996).
- *Pró-atividade* – é uma característica que permite prever, antecipar respostas e agir sobre as necessidades e problemas futuros do mercado, podendo as empresas aproveitar as oportunidades pela iniciativa e forte ênfase na liderança (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra & Garvis, 2000). Com uma abordagem pró-ativa e tendo a vontade e a visão, geralmente com uma orientação agressiva (Zahra & Garvis, 2000), uma empresa tem a capacidade para vencer a concorrência na introdução de novos produtos, serviços ou tecnologias no mercado (Zahra & Covin, 1995).
- *Assunção de riscos* - é das principais características que descreve o empreendedorismo, estando relacionada com a vontade da empresa mover recursos para projetos, resultantes de estratégias, tomada de decisões e ações, cujo resultado possa ser altamente incerto (Zahra & Garvis, 2000). Estas atividades permitem à empresa incrementar a sua capacidade de identificar e explorar oportunidades no mercado primeiro do que a concorrência, na perspectiva de obter retornos elevados (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995).
- *Autonomia* – é caracterizada pelo comportamento independente do empreendedor e com uma atitude de liderança, levando uma ideia ou visão livremente até à sua conclusão,

estando esta componente relacionada com a capacidade e vontade de alcançar oportunidades de forma autónoma (Jambulingam *et al.*, 2005; Lumpkin & Dess, 1996).

- *Agressividade competitiva* – esta componente relaciona-se com os esforços da empresa para ter melhor desempenho do que os concorrentes, melhorando a sua posição face a estes, e conquistar novas parcelas de mercado, geralmente com recurso a métodos de competição e disputa não tradicionais (Lumpkin & Dess, 1996).
- *Motivação* – esta característica relaciona-se com a capacidade de uma empresa melhorar a atitude dos seus colaboradores face ao trabalho, de forma favorável, o que se traduz numa maior motivação destes para um melhor desempenho no trabalho (Jambulingam *et al.*, 2005).

### *Competência de Trabalho em Rede*

O estudo do papel das redes é recente e é considerado um dos tópicos mais populares na literatura sobre o empreendedorismo internacional (Shirokova & McDougall-Covin, 2012). Aplicado em diversas vertentes, há estudos que analisam o papel das redes seu tipo, formal ou informal (Fernhaber & Li, 2013), pessoal ou empresarial (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Ge & Wang, 2012; Ibeh & Kasem, 2011), nacional (Yiu, Lau, & Bruton, 2007) ou internacional (Musteen *et al.*, 2010), pela força dos laços (Kiss & Danis, 2008), entre outras abordagens.

No entanto, pela falta de estudos sobre a forma como se poderia operacionalizar a relação entre as capacidades organizacionais e a rede, foi desenvolvido o conceito da competência de trabalho em rede (Ritter, 1999; Ritter *et al.*, 2002). E, apesar das diversas abordagens feitas no âmbito das redes, as competências organizacionais da rede não têm sido amplamente estudadas, muito menos em contextos específicos, como no caso da internacionalização (Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo, & Kuivalainen, 2012).

Assim, desenvolvida por Ritter (1999), a Competência de Trabalho em Rede é, por definição, a capacidade das empresas desenvolverem e gerirem as relações com os seus parceiros de negócio (fornecedores, clientes, etc.) e lidarem com as interações entre elas de forma eficaz (Ritter, 1999; Ritter *et al.*, 2002). É uma capacidade relacional que as organizações desenvolvem, sendo ainda considerada uma competência essencial (Ritter *et al.*, 2002) e mesmo

uma capacidade organizacional interna, que permite reconfigurar as atividades de relacionamento em situações específicas (Knight & Cavusgil, 2004).

Este conceito pode ser composto por duas componentes, sendo estas relacionadas com o grau de execução das tarefas de gestão da rede e com o grau das qualificações possuídas por quem gere os relacionamentos de uma empresa (Ritter, 1999). Portanto, a Competência de Trabalho em Rede abrange as habilidades de relacionamento de uma empresa, podendo ser representado por um constructo bidimensional, onde a primeira dimensão está relacionada com a execução de tarefas, quer sejam referentes a um relacionamento específico, quer sejam relativas a relacionamentos cruzados, e a segunda dimensão referente às qualificações, sociais e de especialização, de quem lida com os relacionamentos (Ritter *et al.*, 2002).

#### *Compromisso dos Gestores para a Exportação e sua relação com a Orientação Empreendedora e com a Competência de Trabalho em Rede*

O Compromisso dos Gestores para a Exportação reflete a importância que os gestores de uma empresa atribuem às atividades internacionais, a sua intenção de aumentar essas mesmas atividades e a procura ativa de oportunidades nos mercados externos (Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001). Desta forma, este compromisso é um importante indicador sobre a sua vontade de atuar nos mercados internacionais e sobre a atividade de internacionalização das suas empresas. Também os gestores já envolvidos numa atividade internacional, como a exportação, formam naturalmente expectativas, geralmente positivas, sobre os riscos e benefícios dessa mesma atividade, dedicando-lhe mais tempo e esforço (Cadogan *et al.*, 2001). Assim, os proprietários ou gestores de empresas que desenvolvam uma atitude positiva face à expansão internacional e pensem fora do mercado doméstico têm maior probabilidade de sucesso (Javalgi & Todd, 2011).

É de notar que a presença em mercados externos requer uma atitude pró-ativa e inovadora (Knight & Cavusgil, 2004), pelo que Pearce II *et al.*, (2010) defendem que tais comportamentos facilitam a entrada em novos mercados, uma vez que permitem o desenvolvimento e implementação de novas combinações dos recursos. Adicionalmente, a atuação internacional implica riscos devido à maior probabilidade de falha num ambiente competitivo e geralmente desconhecido (Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard, & Sánchez-Peinado, 2007). Assim, as empresas que optem pela internacionalização enfrentarão mais riscos, mais concorrência, maior incerteza e mais mudanças no meio envolvente. Desta forma, para minimizar a probabilidade

de falha e alcançar o sucesso, a busca de oportunidades, em geral, e de oportunidades internacionais, em particular, exige uma Orientação Empreendedora pela empresa (Santos & García, 2011).

Para Lumpkin & Dess (2001), a internacionalização é vista como uma forma de empreendedorismo, pelo que Ripollés-Meliá *et al.* (2007) consideram que, devido à identificação e exploração de novas oportunidades num novo ambiente, a atividade internacional, tanto pela exportação, quanto pelo investimento direto, é um ato empreendedor.

Assim, a gestão de topo desempenha um papel fundamental na formação de valores e na orientação de uma empresa, sendo a principal força motriz neste sentido (Calof & Beamish, 1995; Javalgi & Todd, 2011). Segundo Covin & Miller (2014), uma empresa que atue de forma empreendedora deve-o ao empreendedor ou “gestor chave”. Estudos sugerem que os estilos de tomada de decisão, as convicções e as práticas dos gestores influenciam a empresa, sendo a partir destes que surge a Orientação Empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Dess & Lumpkin, 2005).

Por isso, propomo-nos analisar de que forma as convicções dos gestores relativamente às atividades internacionais, como a exportação, influenciam a Orientação Empreendedora da empresa, uma vez que a atividade internacional exige um comportamento empreendedor. Assim:

***Hipótese 1: O Compromisso dos Gestores para a Exportação favorece a formação da Orientação Empreendedora da empresa.***

Além disso, num contexto de atuação internacional, uma das limitações de crescimento é a falta de recursos (Knight & Cavusgil, 2004; Welch & Luostarinen, 1988), bem como as diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino (Johanson & Vahlne, 1977). Contudo, vários autores sugerem que os relacionamentos em rede podem diminuir a distância psicológica percebida, facilitando a internacionalização, pois permitem que as empresas acedam a recursos necessários, como o conhecimento, tecnologia e capital, através dos parceiros (Ibeh & Kasem, 2011; Liang *et al.*, 2012). Também as barreiras geográficas podem ser superadas quando a empresa tem ligações de confiança com outras empresas, sendo as redes um importante instrumento mesmo para distâncias mais remotas (Shirokova & McDougall-Covin, 2012).

As redes permitem ainda entradas em novos mercados e sem se assumir muito risco (Covin & Miller, 2014; Lee, Abosag, & Kwak, 2012), pois empresas com vários relacionamentos com parceiros de negócio têm maior capacidade de ligação entre as partes interessadas, podendo ocupar uma posição vantajosa na rede e, ainda, obter melhores resultados (Covin & Miller, 2014). Coviello (2006) menciona a importância das redes para o início da internacionalização e Knight & Cavusgil (2004) e Torkkeli *et al.* (2012) referem a mesma importância para as empresas já internacionalizadas, sendo essencial que estas possuam competências organizacionais internas de gestão das redes, de forma a suportar a expansão internacional para outros mercados e, assim, obter melhores resultados.

Dada a importância das redes num contexto de intenção de atuação internacional, as empresas que tenham um grau de compromisso internacional mais elevado têm maior capacidade para desenvolver relações de confiança com os seus parceiros de negócio (Johanson & Vahlne, 2009), dada a sua utilidade para superar obstáculos. Desta forma, o compromisso para com os mercados internacionais facilita a aquisição de conhecimento, uma vez que este pode ser adquirido através dos relacionamentos (Zhou *et al.*, 2012).

Assim, pretendemos averiguar se o Compromisso dos Gestores para a Exportação é um antecedente da Competência de Trabalho em Rede, no sentido em que um maior compromisso com as atividades internacionais possa promover o desenvolvimento desta competência relevante para o processo de internacionalização, atual ou futuro.

***Hipótese 2: O Compromisso dos Gestores para a Exportação influencia positivamente a Competência de Trabalho em Rede.***

### *Capacidades Dinâmicas*

No campo das Capacidades Dinâmicas, a Visão Baseada nos Recursos (RBV) de Barney (1991) é uma importante base teórica. A RBV procura explicar de que forma as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável, tendo em conta os seus recursos e capacidades (Lin & Wu, 2014). A implementação dos recursos que são únicos, ou seja, são raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis (recursos VRIN), permite que a empresa obtenha vantagens competitivas sustentáveis, ao longo do tempo, contra outras empresas (Barney, 1991).

Assim, a RBV é relevante, uma vez que as Capacidades Dinâmicas se referem à capacidade de uma organização criar ou manter valor através da construção e implementação das suas

competências ao longo do tempo (Chakrabarty & Wang, 2012). Desta forma, Teece, Pisano, & Shuen (1997) propuseram a abordagem das Capacidades Dinâmicas como uma extensão da Visão Baseada nos Recursos. Este *framework* teórico é bastante influente na literatura recente dos negócios internacionais (Peng, 2001), com o objetivo de explicar o comportamento das empresas internacionais (Rialp, Rialp, Urbano, & Vaillant, 2005). As Capacidades Dinâmicas podem ser consideradas, ainda, como um complemento da Visão Baseada nos Recursos, para explicar a vantagem competitiva das empresas em ambientes de rápida mudança (Hsu & Wang, 2012).

A base de recursos de uma empresa é constituída por recursos físicos, humanos e organizacionais (Chen & Hsu, 2010), essenciais para o alcance de vantagens competitivas e para a realização de diversas atividades (Hessels & Parker, 2013). Dando ênfase aos recursos e capacidades da empresa (Lin & Wu, 2014), de acordo com a RBV, a posse e implementação de recursos e capacidades únicos, que são raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis (recursos VRIN), permitem o alcance de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo contra outras empresas (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). No entanto, Hessels & Parker (2013) defendem que o facto de uma empresa não possuir tais recursos não é totalmente limitativo, pois a empresa pode estabelecer relações externas ou cooperar com outras empresas de forma a aceder a tais recursos. Assim, os relacionamentos em rede entre empresas permitem fortalecer a base de recursos destas, o que influencia positivamente a performance organizacional.

Contudo, principalmente para empresas que atuam em ambientes turbulentos, como acontece com muitas empresas empreendedoras (Covin & Slevin, 1989), algumas falhas foram apontadas à RBV (Engelen, Kube, Schmidt, & Flatten, 2014). Também em ambientes dinâmicos os recursos VRIN podem não ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois podem não se manter, destacando-se ainda o facto da RBV não abordar a influência do dinamismo do mercado e a evolução da empresa ao longo do tempo (Wang & Ahmed, 2007). Portanto, a capacidade de antecipar mudanças e reagir a elas de forma sistemática é referida como Capacidades Dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), sendo consideradas como uma forma das empresas sustentarem um desempenho superior ao longo do tempo (Wilden *et al.*, 2013). No Quadro 2 são apresentadas algumas definições de Capacidades Dinâmicas.

**Quadro 2 - Definições de Capacidades Dinâmicas**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
<b>Teece et al. (1997)</b>	As Capacidades Dinâmicas permitem a integração, criação e reconfiguração das competências internas e externas de uma empresa como resposta às rápidas mudanças no meio envolvente.
<b>Eisenhardt &amp; Martin (2000)</b>	As Capacidades Dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis, que utilizam recursos para responder e mesmo criar mudanças no mercado. Assim, são as rotinas organizacionais e estratégicas que permitem novas configurações de recursos, enquanto os mercados emergem e até ao seu declínio.
<b>Zahra et al. (2006)</b>	As Capacidades Dinâmicas são aquelas que permitem ajustar os recursos e rotinas de uma empresa de uma forma adequada.
<b>Wang &amp; Ahmed (2007)</b>	As Capacidades Dinâmicas não são um simples subconjunto de recursos, sendo antes capacidades organizacionais “finais” capazes de gerar um desempenho de longo prazo.
<b>Barreto (2010)</b>	As Capacidades Dinâmicas são o potencial das empresas para resolverem os problemas de forma sistemática, formadas pela propensão a detetar oportunidades e ameaças, para tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado, bem como mudar a sua base de recursos.
<b>Covin &amp; Lumpkin (2011)</b>	As Capacidades Dinâmicas são um mecanismo que capacita as empresas para a reconfiguração da sua base de recursos, sendo um meio essencial na ligação da Orientação Empreendedora com a exploração de oportunidades.
<b>Jantunen, Ellonen, &amp; Johansson (2012)</b>	As Capacidades Dinâmicas são capacidades de ordem superior, importantes para novas aprendizagens e para atividades de inovação e são essenciais para modificar as capacidades de nível operacional.
<b>Lin &amp; Wu (2014)</b>	As Capacidades Dinâmicas são como um transformador para converter recursos VRIN, através de combinações competitivas, num melhor desempenho.
<b>Makkonen et al. (2014)</b>	As Capacidades Dinâmicas refletem a capacidade de uma empresa para, propositadamente, criar, alargar e modificar a base de recursos que detém, e permitem que a empresa aproveite novas oportunidades no meio envolvente e converta os recursos organizacionais em capacidades e ativos.

**Fonte: Elaboração própria**

### *Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas*

Numa meta-análise efetuada por Eriksson (2014), foram observados vários antecedentes das Capacidades Dinâmicas, podendo estes ser internos e/ou externos. Os antecedentes internos podem ser de natureza social ou estrutural. De cariz social, são considerados vários tipos de orientações que podem ser antecedentes e influenciadoras das Capacidades Dinâmicas, e é aqui que a Orientação Empreendedora entra, sendo considerada uma orientação individual (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005).

Também Teece (2007) considera a componente empreendedora como um dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas, dando ênfase à importância do estilo de gestão. De facto, os gestores empreendedores conseguem mais facilmente perceber e moldar o futuro da empresa, sendo através desta gestão empreendedora que as Capacidades Dinâmicas se mantêm (Teece, 2007).

Além disso, visto que as Capacidades Dinâmicas são um mecanismo que capacita as empresas para a reconfiguração da sua base de recursos, são ainda consideradas um meio essencial na ligação da Orientação Empreendedora com a exploração de oportunidades (Covin & Lumpkin, 2011). Portanto, as Capacidades Dinâmicas são uma importante ferramenta para que as empresas empreendedoras reconfigurem a sua base de recursos, de forma a aproveitar as oportunidades que criam (Jantunen *et al.*, 2005).

Posto isto, propomo-nos testar esta relação, que já foi apontada e comprovada por alguns autores, entre a Orientação Empreendedora e as Capacidades Dinâmicas das empresas, verificando a sua aplicação ao caso das empresas portuguesas que constituem a amostra da nossa investigação.

***Hipótese 3: A Orientação Empreendedora da empresa influencia positivamente as suas Capacidades Dinâmicas.***

#### *Competência de Trabalho em Rede e Capacidades Dinâmicas*

Num cenário competitivo e de mudança como o atual, as empresas precisam de capacidades que lhes permitam inovar, antecipando mudanças e reagindo a elas. Estas capacidades podem ser desenvolvidas internamente ou podem ser obtidas externamente, em colaboração com os parceiros de rede (Lew *et al.*, 2013). De acordo com Johanson & Vahlne (2009), é fundamental estar dentro de redes relevantes, pois é dentro dos relacionamentos que as partes interagem, tanto na aprendizagem, como na internacionalização e, mesmo, na melhoria das suas Capacidades Dinâmicas (Johanson & Vahlne, 2003).

A Competência de Trabalho em Rede pode ser entendida como uma capacidade organizacional interna (Knight & Cavusgil, 2004), que permite reconfigurar as atividades de relacionamento em situações específicas, o que possibilita um melhor desempenho nos mercados internacionais (Torkkeli *et al.*, 2012).

Assim, os relacionamentos em rede são fundamentais para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas pois, tal como foi verificado por Jiao *et al.* (2011), os empresários empregam os

recursos necessários através das redes, como base para a geração e promoção das Capacidades Dinâmicas.

Por isso, consideramos relevante avaliar se a Competência de Trabalho em Rede pode ser uma antecedente das Capacidades Dinâmicas da empresa.

***Hipótese 4:*** *A Competência de Trabalho em Rede contribui para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas da empresa.*

#### *Orientação Empreendedora e Performance*

A Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente a Performance de uma organização (Covin & Slevin, 1989; De Clercq *et al.*, 2010; Miller, 1983; Pearce II *et al.*, 2010; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Su, Xie, & Li, 2011).

Num ambiente caracterizado por rápidas mudanças, onde os produtos têm ciclos de vida mais curtos e a incerteza na realização das operações é uma realidade, é necessário que as empresas procurem novas oportunidades, sendo para isso importante um comportamento empreendedor (Rauch *et al.*, 2009).

De facto, as empresas com maior Orientação Empreendedora estão mais preparadas para lidar com obstáculos (Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995) e são capazes de perceber mais rapidamente novas oportunidades de negócio, mais facilmente exploradas através do carácter pró-ativo e da disposição para assumir riscos pela empresa (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007; Tang & Hull, 2012).

Assim, podemos dizer que empresas que tenham uma maior Orientação Empreendedora tendem a ser melhor sucedidas, pelo que se assume que a Orientação Empreendedora gera maior Performance, apesar da magnitude desta relação poder variar (Rauch *et al.*, 2009).

Contudo, existem estudos que não comprovam esta relação positiva, sendo que alguns estudos não verificaram um impacto significativo da Orientação Empreendedora na Performance (Li, Zhang, & Chan, 2005; Stam & Elfring, 2008), outros verificaram uma relação curvilínea (Tang, Tang, Marino, Zhang, & Li, 2008) e outros sugerem mesmo uma relação negativa (Hart, 1992).

Desta forma, Lumpkin & Dess (1996) afirmam que as implicações da Orientação Empreendedora na Performance dependem do contexto específico da empresa e, por isso, Su *et*

al. (2011) atribuem a explicação para os resultados contraditórios à existência de outros fatores que influenciam esta relação.

Por tudo isto, consideramos que é importante verificar esta relação, nomeadamente para o caso das empresas portuguesas que estamos a estudar.

**Hipótese 5:** *A Orientação Empreendedora influencia positivamente a Performance da empresa.*

#### *Competência de Trabalho em Rede e Performance*

Ritter (1999) destaca a importância da Competência de Trabalho em Rede na Performance de uma empresa, pois a capacidade das empresas manterem as suas redes torna-se uma competência essencial e uma habilidade que pode determinar o seu desempenho (Ritter *et al.*, 2002). Esta competência permite intensificar os relacionamentos externos da empresa, o que pode ter impacto em medidas de Performance como o crescimento, a sobrevivência, o volume de vendas e a posição competitiva (Ritter & Gemünden, 2003). Segundo Hakansson & Snehota (1995), a capacidade de uma empresa desenvolver relacionamentos explica o seu desenvolvimento e a sua performance.

Esta abordagem foi estudada, principalmente, no contexto da inovação, pelo que Ritter *et al.* (2002) e Ritter & Gemünden (2003) consideram necessário investigar o papel da Competência de Trabalho em Rede na estratégia das empresas noutros contextos, como por exemplo na internacionalização (Ritter & Gemünden, 2003, 2004). Estes mesmo autores sugerem que sejam feitos ensaios sobre a influência da Competência de Trabalho em Rede na Performance da empresa, uma vez que esta competência é passível de influenciar o desempenho. Assim, pretendemos analisar de que forma a competência organizacional das redes das empresas portuguesas contribui para a sua performance, definindo a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** *A Competência de Trabalho em Rede contribui para a melhor Performance da empresa.*

#### *Capacidades Dinâmicas e Performance*

Segundo Wilden *et al.* (2013), as Capacidades Dinâmicas influenciam positivamente a Performance da empresa. De acordo com Jantunen *et al.* (2005), como as Capacidades Dinâmicas permitem que a empresa reconfigure a sua base de recursos e favorecem a deteção

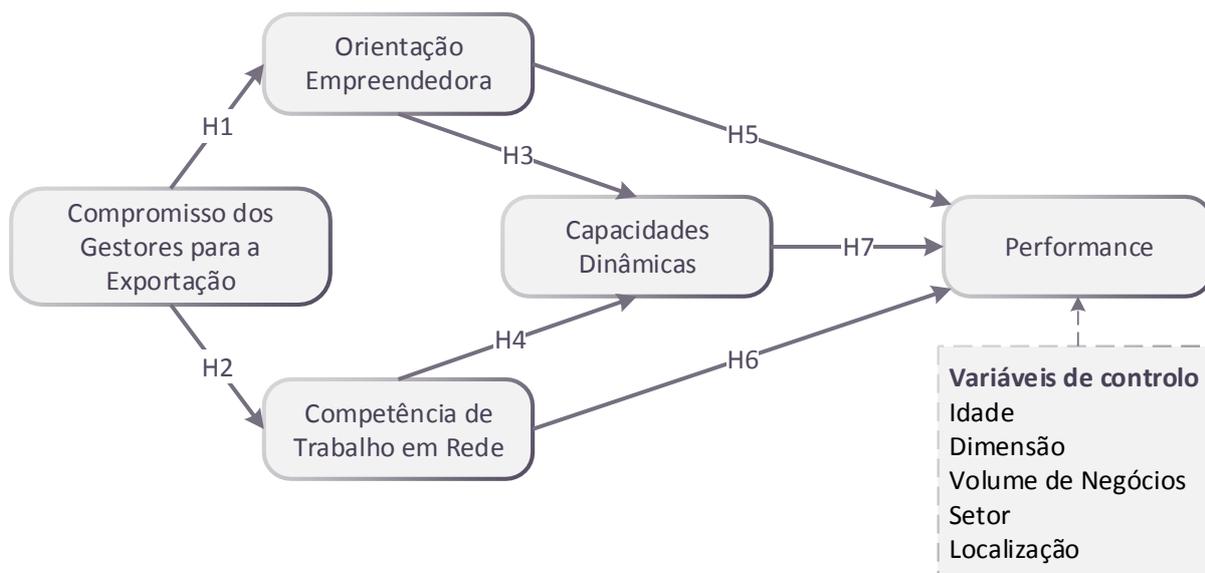
de oportunidades, a empresa fica dotada de novas opções de decisão com potencial para aumentar o seu desempenho (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Além disso, Helfat & Peteraf (2003) enfatizam o facto das Capacidades Dinâmicas permitirem o desenvolvimento de capacidades de gestão únicas, com combinações de competências (funcionais, organizacionais e tecnológicas) difíceis de imitar, que permitem melhorar a performance da empresa.

Já para Lin & Wu (2014), as empresas podem melhorar o seu desempenho se acumularem recursos VRIN e desenvolverem as Capacidades Dinâmicas. Assim, considerando que as Capacidades Dinâmicas estão positivamente relacionadas com a Performance empresarial (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo, 2010; Zahra *et al.*, 2006), procuramos verificar se esta relação se aplica às empresas portuguesas da nossa amostra.

***Hipótese 7: As Capacidades Dinâmicas influenciam positivamente a Performance da empresa.***

### **3. Modelo de investigação**

Atendendo à revisão da literatura atrás efetuada e às hipóteses igualmente definidas, foi desenvolvido um modelo concetual, presente na Figura 1. Pretende-se avaliar o Compromisso dos Gestores para as atividades internacionais, em particular para a exportação, como antecedente da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede. Pretende-se ainda verificar a influência da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e, para além disso, analisar a influência da Orientação Empreendedora, das Capacidades Dinâmicas e da Competência de Trabalho em Rede na Performance das empresas. Foram ainda incluídas no modelo cinco variáveis de controlo: idade, dimensão, volume de negócios, setor e localização.



**Figura 1 - Modelo Conceitual**

## 4. Metodologia

### 4.1. Amostra e recolha de dados

O presente estudo incidiu de forma transversal sobre um conjunto de empresas portuguesas. Foi construído um questionário, alvo de um pré-teste para verificar a clareza das questões e facilidade de preenchimento e que, posteriormente, após devidos ajustes, foi utilizado para o trabalho empírico de investigação.

Assim, a recolha dos dados para o nosso estudo decorreu durante os meses de Março e Abril de 2014, através do contacto por correio eletrónico com as empresas, disponíveis numa base de dados adquirida para o efeito. O questionário foi dirigido aos gerentes ou tomadores de decisões nas empresas, para evitar que o questionário fosse preenchido por alguém que não tivesse o poder de decisão e a informação necessária para o seu preenchimento. Este foi efetuado *online*, com recurso à plataforma *Google Drive*.

Foram obtidas 976 respostas validadas, sendo que os dados decorrentes das respostas aos questionários foram convertidos para um ficheiro compatível com o *software* SPSS. Após a validação do conjunto de dados, foi ainda utilizado o *software* MPlus 6.0. para tratamento e verificação do modelo de equações estruturais proposto.

De notar que, para que as quotas geográficas fossem respeitadas, tivemos o cuidado de que a amostra refletisse a distribuição geográfica da realidade do universo das empresas portuguesas.

Com base na idade da empresa, no setor de atividade, na dimensão, na localização geográfica e no volume de negócios, podemos proceder à caracterização geral das empresas que constituem a nossa amostra, disponível no Quadro 3.

**Quadro 3 - Características da amostra**

	<b>Resultados</b>
<b>Setores de atividade</b>	Atividades produtivas – 24,8% das empresas, das quais 16,8% correspondem à indústria transformadora. Comércio – 25,5 % das empresas. Serviços – 46,1% das empresas, das quais 16,9% correspondem às atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, 10% ao alojamento, restauração e similares e atividades de informação e de comunicação e o remanescente a outros serviços.
<b>Dimensão da empresa (número de trabalhadores a tempo inteiro)</b>	Micro empresas: 59,7% das empresas têm menos de 10 trabalhadores; Pequenas empresas: 30,7% têm entre 10 e 49 trabalhadores; Médias e grandes empresas: 9,5% têm 50 trabalhadores ou mais.
<b>Volume de negócios</b>	13,1% das empresas têm um volume de negócios inferior a 50 000€; 31,7% têm entre 50 000€ e 250 000€; 28,6% têm entre 250 001€ e 1 000 000€; 26,6% das empresas têm mais de 1 000 000€.
<b>Idade</b>	20,5% das empresas têm menos de 10 anos; 23% das empresas têm entre 11 e 15 anos; 29,9% têm entre 16 e 25 anos; 26,6% das empresas têm mais de 25 anos.
<b>Localização</b>	Norte: 31,8% das empresas; Lisboa: 31,4%; Centro: 20,4%; Sul e Ilhas: 16,5%.

Quanto aos mercados de atuação das empresas, 56,1% das empresas atuam apenas no mercado nacional e 43,9% têm atividades internacionais, sendo 34,6% são exportadoras e 9,3% fazem Investimento Direto e/ou Investimento Direto e Exportação. Das empresas exportadoras, 39,4% exportam até 10% da sua produção, 38% exporta até 50% e 22,6% exportam mais de 50%.

Relativamente ao âmbito da internacionalização, cerca de 17% das empresas exportam para, no máximo, 2 países, 12% exportam para 3 a 4 países e 14% exportam para 5 ou mais países. Por outro lado, uma grande parte das empresas exportadoras (47,7%) afirma que 2 ou mais países de destino das suas exportações não pertencem à União Europeia (UE). Desta forma, estas empresas exportam para uma média de 6,6 países, dos quais 3,1 são fora da UE.

Em termos de velocidade de internacionalização das empresas (calculada pela diferença entre o ano da primeira entrada no mercado internacional e a criação da empresa) é de notar que as empresas internacionalizadas da nossa amostra demoram, em média, 9,5 anos desde a sua criação até à entrada nos mercados externos, geralmente pela exportação.

#### **4.2. Medidas e escalas das variáveis**

Foram usadas escalas Likert de 7 pontos para a avaliação de todos os constructos do estudo, em que 1 corresponde a discordo completamente e 7 a concordo completamente. A variável dependente é a Performance, sendo variável independente o Compromisso dos Gestores para a Exportação e variáveis mediadoras a Orientação Empreendedora, as Capacidades Dinâmicas e a Competência de Trabalho em Rede.

**Performance Organizacional:** Com base em Hung *et al.* (2010), a medição da Performance organizacional é feita com recurso a 6 itens, incidindo sobre mudanças na empresa ao nível da vantagem competitiva, da quota de mercado, do lucro, dos custos, das vendas e da satisfação do consumidor, relativamente ao maior concorrente. Uma vez que este constructo tem em conta o principal concorrente, tal pode refletir uma vantagem relativa da empresa (Hung *et al.*, 2010).

**Orientação Empreendedora:** Neste estudo é utilizado o conceito de Orientação Empreendedora proposto por Miller (1983) e Covin & Slevin (1989), baseado na inter-relação de três características básicas – a inovação, a assunção de riscos e a pró-atividade. Este constructo é constituído por 9 itens e, à semelhança de outros questionários (por exemplo, Moreno & Casillas, 2008), foi usado o método de diferença semântica. Os inquiridos classificaram a sua orientação perante duas afirmações opostas, numa escala de 7 pontos, consoante concordassem mais com uma ou com a outra afirmação. Esta medida que tem sido utilizada por vários autores (por exemplo, Covin & Slevin, 1989; Ripollés-Meliá *et al.*, 2007; Zhou, 2007), permite caracterizar o grau de Orientação Empreendedora de uma empresa e tem apresentado elevados níveis de confiança e validade. Contudo, na sua meta-análise, Rauch *et al.* (2009) revelam que a maioria dos artigos acaba por utilizar uma escala unidimensional para medir a Orientação Empreendedora, podendo esta ser utilizada na relação entre a OE e a performance.

**Capacidades Dinâmicas:** Para a medição das Capacidades Dinâmicas da empresa foi utilizado o conceito e escala de Capacidades Dinâmicas organizacionais de Hung *et al.* (2010). Este constructo é constituído por 11 itens, dos quais 4 avaliam a capacidade estratégica

organizacional, 3 avaliam a capacidade inovadora de I&D e 4 medem a capacidade de gestão organizacional.

**Competência de Trabalho em Rede:** O conceito da Competência de Trabalho em Rede utilizado é o que a define como a capacidade das empresas para gerirem as relações com os seus parceiros-chave e lidar com as interações entre elas de forma eficaz (Ritter *et al.*, 2002; Ritter, 1999). Assim, este conceito está relacionado, particularmente, com as relações empresariais. A escala original é composta por 22 itens, subdivididos em duas dimensões, sendo utilizada neste estudo a escala correspondente à primeira dimensão, avaliando a execução de tarefas, constituída por 11 itens. A segunda dimensão foi excluída, pois perante a realidade empresarial portuguesa, fortemente constituída por micro empresas, o proprietário é, no geral, quem trata dos relacionamentos da sua empresa, pelo que se autoavaliaria em termos de qualificações.

**Compromisso dos Gestores para a Exportação:** Para a medição deste constructo foi utilizada a escala de Cadogan *et al.* (2001) composta por 3 itens que incidem sobre a importância das atividades exportadoras, sobre a probabilidade de aumento dessas atividades e sobre a exploração ativa de oportunidades no mercado internacional. Estes itens têm como foco o compromisso do gestor para a importância das atividades internacionais.

#### **4.3. Validação das escalas**

Para verificar a validade das escalas de medição dos constructos utilizados neste estudo, foi feita uma análise fatorial exploratória. Daqui houve necessidade de eliminar alguns itens de medição por apresentarem pesos fatoriais baixos, o que indicava reduzida fiabilidade na medição do constructo correspondente. Assim, ficámos com a escala original do Compromisso dos Gestores para a Exportação, com 3 itens, com uma escala unidimensional de Capacidades Dinâmicas com 7 itens, de Competência de Trabalho em Rede com 6 itens, de Orientação Empreendedora com uma escala unidimensional com 5 itens e de Performance organizacional igualmente com 5 itens (ver apêndice).

Para garantir a fiabilidade e validade das medidas, foram ainda calculados o Alpha de Cronbach, a fiabilidade compósita (CR) e a variância média extraída (AVE) para cada variável, estando os seus resultados apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Fiabilidade e validade dos constructos

Variável	Nº de itens	Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach	CR	AVE
Capacidades Dinâmicas	7	0,887	0,895	0,550
Compromisso dos Gestores para a Exportação	3	0,945	0,946	0,854
Competência de Trabalho em Rede	6	0,826	0,872	0,533
Orientação Empreendedora	5	0,759	0,830	0,501
Performance	5	0,916	0,851	0,535

Todos os valores do  $\alpha$  de Cronbach e CR excedem o valor 0,6 como critério e o AVE supera o 0,5, o que indica que os indicadores de cada variável têm boa consistência interna (Li & Ding, 2013), exceto a Orientação Empreendedora que apresenta uma consistência aceitável (alfa de cronbach entre 0,6 e 0,8. Tudo isto indica que os indicadores estão a medir o mesmo constructo e a explicar as respetivas variáveis latentes.

#### 4.4. Variáveis de controlo

Consistente com estudos anteriores (por exemplo, Dai *et al.*, 2013; Ge & Wang, 2012; Stam & Elfring, 2008; Zahra & Garvis, 2000; Zhou & Wu, 2014), foram incluídas no modelo um grupo de variáveis de controlo associadas à performance, como a idade da empresa, a dimensão, o setor de atividade, a localização e o volume de negócios, para ter em conta as suas características. Como vamos ver, algumas destas variáveis foram categorizadas, de forma a termos grupos relativamente homogêneos em termos da sua dimensão.

**Setor** – Optámos por utilizar esta variável de controlo, pois as empresas de diferentes setores mostram diferenças nas atividades empreendedoras e enfrentam desafios competitivos diferentes, o que as pode remeter para abordagens díspares relativamente ao compromisso dos seus gestores em termos de internacionalização e para oportunidades desiguais e, conseqüentemente, diferente desempenho (Dai *et al.*, 2013; Zahra & Garvis, 2000; Zhou & Wu, 2014). Assim, tendo em conta a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – Rev.3, no grupo 1 foram englobadas as atividades produtivas constituídas pelas secções A a F, no grupo 2 foi englobado o comércio, correspondente à secção G, e no grupo 3 os serviços, correspondentes às secções H a U.

**Dimensão** – A dimensão da empresa foi considerada, pois as grandes empresas dispõem de mais recursos, o que para além de influenciar a sua intenção e capacidade de internacionalização, de inovação e de deteção de oportunidades (Chen, Huang, & Lin, 2012; Ge & Wang, 2012; Zahra & Garvis, 2000; Zhou & Wu, 2014) influencia o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (Drnevich & Kriauciunas, 2011) e a sua relação com a vantagem competitiva (Li & Liu, 2014). Além disso, como as empresas mais pequenas dispõem de menos recursos, são passíveis de enfrentar mudanças mais severas na tentativa de exploração de oportunidades (Stam & Elfring, 2008). Tendo em conta o número de trabalhadores (como Ge & Wang, 2012; Jiao *et al.*, 2011; Wilden *et al.*, 2013), o estudo divide a dimensão da empresa em 3 grupos: 1 = menos de 10 trabalhadores; 2 = entre 10 e 49 trabalhadores; 3 = 50 ou mais Trabalhadores.

**Volume de negócios:** Esta variável, que também pode ser utilizada para medir a dimensão da empresa, foi dividida em 4 grupos, em que 1 = menor que 50 000 euros, 2 = entre 50 000 e 250 000 euros, 3 = entre 250 001 e 1 000 000 euros e 4 = maior que 1 000 000 euros.

**Idade:** A idade da empresa foi considerada, pois é suscetível de influenciar as operações internacionais da empresa e a sua atividade empreendedora (Zahra & Garvis, 2000). Adicionalmente, as empresas mais jovens tendem a dispor de menos recursos, o que pode afetar a sua capacidade de exploração de oportunidades (Stam & Elfring, 2008) e a relação entre as Capacidades Dinâmicas e os resultados (Li & Liu, 2014). Calculámos a idade da empresa tendo em conta a diferença entre o ano da sua criação e o corrente ano de 2014 (tal como Chen *et al.*, 2012; Ge & Wang, 2012; Wilden *et al.*, 2013; Zhou & Wu, 2014), sendo que dividimos a idade da empresa em 4 grupos, onde 1 = até 10 anos, 2 = entre 11 e 15 anos, 3 = entre 16 a 25 anos e 4 = mais de 25 anos.

**Localização:** Foram definidos 4 grupos que englobam as sub-regiões estatísticas de Portugal. O grupo 1 é constituído pelas empresas da NUTS II Norte; no grupo 2 as empresas da NUTS II Lisboa; no grupo 3 as empresas da NUTS II Centro; no grupo 4, correspondente ao Sul e Ilhas, foram incluídas as empresas das NUTS II Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira.

## 5. Resultados

### 5.1. Relações estruturais

Foi estimado um modelo de equações estruturais utilizando o método da máxima verossimilhança, para testar as hipóteses formuladas e ao qual foram incluídas cinco variáveis de controlo, diretamente relacionadas com a Performance.

Feita a análise fatorial confirmatória do modelo, de forma a determinar a validade dos constructos, utilizando o MPlus 6.0, os resultados sugerem que o modelo tem um ajustamento muito bom à estrutura de variância e covariância dos itens analisados  $\chi^2(663) = 61849.693$ ,  $\chi^2/df = 93,288$ , Comparative fit index [CFI] = 0,988, Tucker-Lewis index [TLI] = 0,987, RMSEA = 0,035,  $P[\text{rmsea} \leq 0,05] = 1,000$ , IC a 90% ]0,033;0,038[. No Quadro 5 podemos observar os coeficientes estimados do modelo de equações estruturais. A maioria dos itens é estatisticamente significativo ( $p < 0.05$ ) e com pesos fatoriais superiores a 0,50 (ver apêndice).

Quadro 5 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural

Variáveis	Capacidades Dinâmicas	Orientação Empreendedora	Competência de Trabalho em Rede	Performance
Orientação Empreendedora	0.281*** (0.335; 0.037)			0.134*** (0.169; 0.039)
Capacidades Dinâmicas				0.428*** (0.453; 0.041)
Competência de Trabalho em Rede	0.580*** (0.675; 0.032)			0.059 (0.073; 0.047)
Compromisso dos Gestores para a Exportação	0.261*** (0.222; 0.020)	0.359*** (0.256; 0.023)	0.276*** (0.202; 0.023)	0.176*** (0.158; 0.016)

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Entre parêntesis: (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão)

Passando para a confirmação das hipóteses, seguem os resultados obtidos para cada relação testada:

**H1** prevê que o Compromisso dos Gestores para a Exportação favorece a formação da Orientação Empreendedora da empresa. No nosso estudo esta hipótese foi confirmada, verificando-se uma influência positiva e significativa do Compromisso dos Gestores para a Exportação na Orientação Empreendedora da empresa ( $\beta = 0.256$ ,  $p < 0.001$ ).

**H2** especifica uma influência positiva do Compromisso dos Gestores para a Exportação na Competência de Trabalho em Rede, o que foi suportado pelo nosso estudo ( $\beta=0.202$ ,  $p<0.001$ ).

**H3** define uma influência positiva da Orientação Empreendedora da empresa nas suas Capacidades Dinâmicas. Esta hipótese é confirmada, verificando-se um efeito positivo e significativo ( $\beta=0.335$ ,  $p<0.001$ ) da Orientação Empreendedora nas Capacidades Dinâmicas.

**H4** presume o contributo da Competência de Trabalho em Rede para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas da empresa. Tal como prevíamos, foi verificado suporte para esta relação, sendo que a Competência de Trabalho em Rede afeta positiva e significativamente as Capacidades Dinâmicas ( $\beta=0.675$ ,  $p<0.001$ ).

**H5** especifica que a Performance da empresa é influenciada positivamente pela Orientação Empreendedora. Tal como esperado, a Orientação Empreendedora está positivamente relacionada com a Performance da empresa ( $\beta=0.169$ ,  $p<0.001$ ).

**H6** prevê que a Competência de Trabalho em Rede contribua para melhorar a Performance da empresa. De acordo com os resultados, não foi encontrado suporte para a hipótese, uma vez que a relação entre ambas as variáveis não é significativa ( $\beta=0.073$ , n.s.).

**H7** define uma influência positiva das Capacidades Dinâmicas na Performance da empresa. O nosso estudo suporta esta hipótese, confirmando-se o esperado, ou seja, uma influência positiva e significativa das Capacidades Dinâmicas na Performance da empresa ( $\beta=0.453$ ,  $p<0.001$ ).

Face às estimativas das relações indiretas e uma vez confirmadas H1, H2, H3, H4, H5 e H7, verifica-se que a Orientação Empreendedora, a Competência de Trabalho em Rede e as Capacidades Dinâmicas medeiam a relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance empresarial ( $\beta=0.158$ ,  $p<0.001$ ). Confirmadas H3 e H7, as Capacidades Dinâmicas são mediadoras da relação entre a Orientação Empreendedora e a Performance ( $\beta=0.152$ ,  $p<0.001$ ), bem como da relação entre a Competência de Trabalho em Rede e a Performance, pela verificação de H4 e H7 ( $\beta=0.306$ ,  $p<0.001$ ). Ainda, pela não rejeição de H1 e H3 concluímos que a relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e as Capacidades Dinâmicas existe indiretamente pela mediação da Orientação Empreendedora ( $\beta=0.086$ ,  $p<0.001$ ), bem como pela mediação da Competência de Trabalho em Rede, em função da verificação de H2 e H4 ( $\beta=0.136$ ,  $p<0.001$ ).

## 5.2. Efeitos das variáveis de controlo

No sentido de verificar os efeitos das variáveis de controlo na Performance, podemos observar no Quadro 6 os respetivos coeficientes estimados no modelo de equações estruturais.

**Quadro 6 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural (efeitos das variáveis de controlo)**

Variáveis de controlo	Performance
<b>Dimensão da empresa (ref: menos de 10 trabalhadores)</b>	
Entre 10 e 49 trabalhadores	0.229 (0.079)**
50 ou mais trabalhadores	0.102 (0.121)
<b>Volume de negócios (ref: menos de 50 000€)</b>	
Entre 50 000 e 250 000€	0.036 (0.090)
Entre 250 001 e 1 000 000€	0.180 (0.094)
Mais de 1 000 000€	0.297 (0.112)**
<b>Idade da empresa (ref: até 10 anos)</b>	
Entre 11 e 15 anos	-0.239 (0.083)**
Entre 16 e 25 anos	-0.315 (0.082)***
Mais de 25 anos	-0.453 (0.084)***
<b>Setor de atividade (ref: serviços)</b>	
Atividades produtivas	-0.021 (0.075)
Comércio	-0.002 (0.074)
<b>Localização (ref: Lisboa)</b>	
Norte	0.097 (0.072)
Centro	0.154 (0.083)
Sul e Ilhas	0.016 (0.084)

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Entre parêntesis: (S.E.)

Pela análise do quadro, as pequenas empresas, com um número de trabalhadores entre 10 e 49, são as que apresentam um maior aumento na performance, tomando como referência as empresas com menos de 10 trabalhadores. Quanto ao volume de negócios, apenas as empresas com valor superior a 1 000 000 € mostram melhores resultados na performance. Relativamente à idade, as empresas com mais de 10 anos têm piores resultados na performance, verificando-se que no escalão dos 11 aos 15 anos a significância é menor ( $p < 0.01$ ), sendo superior nos escalões seguintes ( $p < 0.001$ ). Portanto, as empresas mais jovens são as que têm melhor

desempenho. O setor de atividade e a localização são variáveis que, no nosso estudo, não se mostram como estatisticamente significativas para a performance das empresas.

## **6. Conclusões**

### **6.1. Discussão dos resultados**

Este estudo contribui para a literatura ao considerar os inter-relacionamentos entre a Orientação Empreendedora, as Capacidades Dinâmicas e a Competência de Trabalho em Rede e analisar a sua influência na Performance empresarial. Além disso, este estudo procura avaliar uma relação ainda não estudada na literatura, ao testar se a atitude dos gestores perante a internacionalização, medida pelo Compromisso dos Gestores para a Exportação, pode funcionar como antecedente direto da formação da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede e indireto das Capacidades Dinâmicas, incentivando assim tais comportamentos e competências organizacionais geradores de melhor performance para a empresa.

Devemos notar que esta aplicação empírica é feita a empresas portuguesas, num contexto de debilidade económica, tanto nacional, quanto europeu, nomeadamente pelas medidas de austeridade impostas por um programa de financiamento por instituições internacionais.

Portanto, neste trabalho pretendeu-se investigar a forma como as empresas se adaptam num contexto economicamente hostil e de grande instabilidade, que levou muitas empresas a ponderar e a iniciar a sua atuação em mercados internacionais, de forma a compensar as quebras de procura do mercado nacional e conseqüente quebra nos seus resultados.

No nosso modelo, foi considerada uma perspetiva que teve em conta a atitude revelada perante a internacionalização, com base no Compromisso dos Gestores para com a Exportação. Num contexto de crise económica, desde 2008 que o fomento das exportações e, conseqüentemente, da atividade internacional, foi uma forma de revitalizar a economia, pelo que muitas empresas foram aumentando o seu compromisso com as atividades internacionais. De acordo com Oviatt & McDougall (1994), a adaptação às mudanças no meio envolvente torna, por vezes, a internacionalização necessária. Deste modo, consideramos analisar de que forma o Compromisso dos Gestores para a Exportação tem impacto na formação de uma Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede, num um cenário de possível atuação internacional ou reforço desta.

Assim, a influência do Compromisso dos Gestores para a Exportação na Orientação Empreendedora e na Competência de Trabalho em Rede mostrou-se positiva e significativa. Apesar de não haver estudos empíricos que analisem a relação destas variáveis específicas em concreto, a literatura teórica já a sugeria. Como vimos, o Compromisso dos Gestores para a Exportação é passível de estar relacionado com a Orientação Empreendedora (Calof & Beamish, 1995; Covin & Miller, 2014; Covin & Slevin, 1989; Dess & Lumpkin, 2005; Javalgi & Todd, 2011) e com a Competência de Trabalho em Rede (Cadogan et al., 2001; Javalgi & Todd, 2011; Johanson & Vahlne, 2009; Zhou et al., 2012). De facto, os resultados do nosso estudo comprovam empiricamente e pela primeira vez, a existência de ambas as relações.

Portanto, os resultados mostram que o Compromisso dos Gestores para a Exportação é antecedente da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede. Assim, o Compromisso dos Gestores para a Exportação pode ser considerado uma atitude importante, não só para a decisão de atuação internacional, como também para o desenvolvimento de comportamentos e competências fundamentais para uma possível internacionalização. Assim, para uma empresa que tenha a intenção de iniciar ou reforçar a sua internacionalização, é importante fomentar o compromisso dos seus gestores para com estas atividades, pois este contribui para o desenvolvimento de um comportamento empreendedor, bem como para a melhoria dos relacionamentos da empresa. Desta forma, empresas com gestores que demonstrem maior compromisso para a exportação podem desenvolver melhor o seu processo de internacionalização e criarem condições para serem melhor sucedidas.

O nosso estudo comprova, também, a influência positiva da Orientação Empreendedora nas Capacidades Dinâmicas, o que se revela de acordo com a literatura (Jantunen *et al.*, 2005; Teece, 2007). Desta forma, as empresas devem fomentar uma gestão empreendedora, pois esta está mais preparada para antecipar problemas e adaptar a empresa às alterações no seu meio envolvente. Esta Orientação Empreendedora influencia o desenvolvimento e melhoria das Capacidades Dinâmicas, pelo que a empresa consegue reconfigurar a sua base de recursos, o que é importante para a exploração de oportunidades.

Os resultados do nosso estudo comprovam, ainda, o contributo da Competência de Trabalho em Rede para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas da empresa. Desta forma, no contexto atual, é importante que as empresas participem nas redes e que promovam uma boa gestão organizacional dos seus relacionamentos, pois estes facilitam o desenvolvimento das capacidades que permitem inovar, antecipar e reagir a mudanças. Portanto, os empresários

devem empregar recursos através das suas redes, aprendendo e criando a base para a geração de Capacidades Dinâmicas.

Assim, o nosso estudo mostra que a Orientação Empreendedora e a Competência de Trabalho em Rede são antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Se a primeira relação já era largamente defendida e comprovada pela literatura, a relação entre a Competência de Trabalho em Rede e as Capacidades Dinâmicas, apesar de haver indicações teóricas nesse sentido, ainda não tinha sido comprovada empiricamente.

Na sequência do modelo, procurámos analisar a relação direta entre a variável explicada Performance das empresas portuguesas e as variáveis explicativas Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas e Competência de Trabalho em Rede. Como é comprovado pela literatura, a Orientação Empreendedora permite melhor preparação das empresas para lidar com obstáculos (Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995), maior rapidez na perceção de novas oportunidades de negócio e maior disposição para assumir riscos (Ripollés-Meliá *et al.*, 2007; Tang & Hull, 2012). Portanto, assume-se que a Orientação Empreendedora deverá influenciar positivamente a performance de uma organização (Covin & Slevin, 1991; De Clercq *et al.*, 2010; Miller, 1983; Pearce II *et al.*, 2010; Rauch *et al.*, 2009; Su *et al.*, 2011). Assim, propusemo-nos estudar tal relação, a que os nossos resultados dão suporte, estando em consonância com a literatura, ou seja, comprovamos empiricamente que a Orientação Empreendedora influencia positivamente a Performance das empresas.

No mesmo sentido, também as Capacidades Dinâmicas têm sido consideradas como uma forma das empresas melhorarem a sua Performance (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Hung *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2006) e sustentarem um melhor desempenho por mais tempo (Wilden *et al.*, 2013). Estas Capacidades Dinâmicas permitem uma melhor adaptação às mudanças no meio envolvente e favorecem a deteção de oportunidades, através da reconfiguração da base de recursos da empresa (Jantunen *et al.*, 2005). Assim, há um consenso de que as Capacidades Dinâmicas estão positivamente relacionadas com a Performance, o que foi igualmente verificado no nosso estudo.

Estes dois resultados sugerem que o bom desempenho das empresas depende da adoção de um comportamento empreendedor e do desenvolvimento e aplicação de Capacidades Dinâmicas, instrumentos importantes num contexto de debilidade económica. Portanto, as empresas devem procurar inovar nos seus produtos e processos, explorar ativamente oportunidades no mercado,

bem como diminuir a sua aversão ao risco e, ainda, estar disponíveis para investir nas suas Capacidades Dinâmicas, que permitam o desenvolvimento de capacidades de gestão únicas, com combinações de competências que sejam difíceis de imitar e, assim, serem capazes de se adaptarem às alterações no mercado. Desta forma, as empresas terão maior probabilidade de melhorar a sua performance.

Este estudo contribui na mesma para a literatura no contexto das redes e da Performance, pois tem em conta as competências organizacionais da rede, o que até agora tinha sido principalmente analisado em termos mais abstratos (Torkkeli *et al.*, 2012). Contudo, a relação entre a Competência de Trabalho em Rede e a Performance, sugerida por Ritter & Gemünden (2003) e Ritter *et al.* (2002), não se verificou. Uma possível explicação para a ausência deste resultado poderá residir no facto da Competência de Trabalho em Rede não ser, por si só, suficiente para assegurar uma melhor Performance empresarial. O nosso estudo comprova que esta competência pode ajudar ao desenvolvimento de outras variáveis, como sejam as Capacidades Dinâmicas, as quais podem contribuir diretamente para a melhoria da Performance.

No geral, consideramos que este trabalho é importante para a melhoria da Performance empresarial. Além disso, tendo em conta a realidade económica portuguesa, de onde resultou o fomento das exportações, há um importante contributo deste estudo quando comprova que o Compromisso dos Gestores para a Exportação é um antecedente da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede. Sugere-se, assim, que uma atitude positiva e comprometida dos gestores perante a internacionalização das suas empresas pode desencadear comportamentos e competências relevantes para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas da empresa e para assegurar a sua melhor Performance.

## **6.2. Limitações e propostas de investigação futura**

Qualquer trabalho de investigação enfrenta limitações de diversa natureza, apesar do rigor e seriedade com que seja realizado. O nosso caso não foi exceção, pelo que reconhecemos dificuldades e limitações, que poderão dar lugar a melhores desenvolvimentos posteriores.

Desta forma, logo à partida, os dados foram recolhidos num ambiente de crise económica, sob um programa de ajuda financeira, que pode condicionar o comportamento das empresas. Além disso, pela limitação temporal do estudo, os dados foram recolhidos num único momento. Um estudo longitudinal, em vários momentos, permitiria verificar as possíveis alterações ao longo

do tempo. Contudo, o facto de este estudo se centrar num período de crise económica permite medir a resiliência das empresas neste contexto específico, o que o torna único.

Por outro lado, o nosso estudo tem em conta uma grande diversidade no que se refere ao tipo de empresas da amostra e sua atividade. Não focámos nenhum setor de atividade económica específica, pelo que poderá ser feita uma análise por setores de atividade, de onde se poderiam verificar diferenças, especificidades e semelhanças entre os diferentes grupos setoriais.

Destacamos, ainda, a medição da Performance das empresas como variável latente que, comparativamente com o uso de medidas contabilísticas, se traduz numa menor aproximação da realidade. Contudo, chegar a estas medidas de performance típicas e contábeis pode ser difícil. Portanto, a medida por nós escolhida, ao nível organizacional, revela-se fiável e válida, sendo utilizada em vários estudos, e pode ser vantajosa no caso das empresas se especializarem em setores diferentes e terem diferentes prioridades estratégicas.

Face aos resultados e atendendo às singularidades de Portugal, consideramos que esta investigação pode ser um bom ponto de partida para posteriores desenvolvimentos da investigação nesta área.

#### Apêndice - Escalas de medida dos constructos

	Estimativa	Erro-padrão	Estimativa standardizada
<b>Orientação Empreendedora</b>			
Geralmente a nossa empresa aposta em Investigação & Desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações.	1	-	0.678
As mudanças nos produtos/serviços da empresa, no geral, têm sido radicais nos últimos 5 anos.	0.827	0.049	0.561
A nossa empresa, normalmente, assume uma posição muito competitiva, orientada para "vencer a concorrência".	0.874	0.049	0.593
A nossa empresa tem uma forte tendência para projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito elevada).	1.104	0.051	0.748
Em situações de insegurança na tomada de decisões assumimos uma postura agressiva, sem medo, para maximizar a probabilidade de explorar possíveis oportunidades.	1.113	0.048	0.755

**Apêndice - Escalas de medida dos constructos (continuação)**

<b>Capacidades Dinâmicas</b>			
A nossa empresa possui capacidade para rapidamente tomar consciência de novas oportunidades ou ameaças ao negócio.	1	-	0.808
Na nossa empresa, os líderes têm características empreendedoras.	0.942	0.025	0.761
A nossa empresa tem uma visão que permite assegurar a coesão dos conhecimentos dos seus colaboradores.	1.054	0.021	0.851
A nossa empresa tem capacidade para avaliar as suas forças e fraquezas.	1.016	0.022	0.821
A nossa empresa tem capacidade para planear as suas atividades de Investigação & Desenvolvimento.	0.900	0.025	0.727
A nossa empresa tem flexibilidade para compreender as necessidades específicas dos clientes.	0.910	0.024	0.736
A nossa empresa tem flexibilidade para coordenar e comunicar entre departamentos de forma eficaz.	0.842	0.026	0.680
<b>Performance</b>			
Durante os últimos 3 anos, a nossa posição em termos de vantagens competitivas face ao maior concorrente melhorou de forma marcante.	1	-	0.835
Durante os últimos 3 anos, a nossa quota de mercado face ao maior concorrente melhorou de forma marcante.	1.044	0.011	0.870
Durante os últimos 3 anos, a evolução dos nossos lucros face ao maior concorrente melhorou de forma marcante.	1.063	0.017	0.885
Durante os últimos 3 anos, as receitas das nossas vendas face ao maior concorrente aumentaram muito.	1.066	0.017	0.888
Durante os últimos 3 anos, a nossa posição face ao maior concorrente em termos de satisfação dos clientes melhorou muito.	0.935	0.020	0.783
<b>Competência de Trabalho em Rede</b>			
Avaliamos a forma como o nosso relacionamento com cada parceiro depende das nossas relações com outros parceiros.	1	-	0.695
Organizamos reuniões regulares entre os colaboradores da nossa empresa envolvidos em relacionamentos com os nossos parceiros.	1.061	0.038	0.738
Atribuímos responsabilidades aos colaboradores que se relacionam com cada um dos nossos parceiros.	1.052	0.039	0.731
Discutimos com os nossos parceiros formas de colaboração.	1.088	0.041	0.756
Colocamos os colaboradores dos nossos parceiros em contacto com pessoas chave na nossa empresa.	1.020	0.037	0.709
Colocamos os colaboradores da nossa empresa em contacto com pessoas chave dos nossos parceiros.	0.858	0.037	0.596
<b>Compromisso dos Gestores para a Exportação</b>			
Os responsáveis pela tomada de decisões de gestão da nossa empresa consideram as atividades exportadoras importantes para a empresa.	1	-	0.951
Os responsáveis pela tomada de decisões de gestão da nossa empresa tencionam aumentar as nossas atividades exportadoras.	1.034	0.007	0.983
Os responsáveis pela tomada de decisões de gestão da nossa empresa exploram ativamente oportunidades no mercado internacional.	0.938	0.007	0.892

## Referências bibliográficas

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 261–282.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Chakrabarty, S., & Wang, L. (2012). The Long-Term Sustenance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 205–217.
- Chen, C.-J., Huang, Y.-F., & Lin, B.-W. (2012). How firms innovate through R&D internationalization? An S-curve hypothesis. *Research Policy*, 41(9), 1544–1554.
- Chen, H., & Hsu, C.-W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103–1110.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713–731.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 87, 75–87.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.

- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. a. (2013). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (Tek). (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19, 147–156.
- Drnevich, P., & Kriauciunas, A. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254–279.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353–1369.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65–82.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334.
- Ge, G. L., & Wang, H. Q. (2012). The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1169–1189.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, 17(2), 327.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. a. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137–148.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.

- Hsu, L.-C., & Wang, C.-H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23, 179–205.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294.
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358–367.
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Doucette, W. (2005). Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: the case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, 23(1), 23–42.
- Jantunen, A., Ellonen, H.-K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2), 141–155.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Javalgi, R. (Raj) G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y. (2011). Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(2), 131–144.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, (1), 83–101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26(6), 388–399.
- Knight, G. a, & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.

- Lee, J.-W., Abosag, I., & Kwak, J. (2012). The role of networking and commitment in foreign market entry process: Multinational corporations in the Chinese automobile industry. *International Business Review*, 21(1), 27–39.
- Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., & Kuivalainen, O. (2013). Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, 22(6), 1101–1120.
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- Li, H., Zhang, Y., & Chan, T.-S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures – the contingency effect of environments and firm competences. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 37–57.
- Liang, X., Lu, X., & Wang, L. (2012). Outward internationalization of private enterprises in China: The effect of competitive advantages and disadvantages compared to home market rivals. *Journal of World Business*, 47(1), 134–144.
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 429–451.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Orientation and Growth of SMEs : A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507–528.

- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2013). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 1–26.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197–205.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45–64.
- Pearce II, J. a., Fritz, D. a., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Peng, M. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3-4), 65–83.
- Ritter, T. (1999). The Networking Company. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467–479.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548–556.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 119–138.
- Santos, V., & García, T. (2011). Business motivation and informational needs in internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3), 195–212.
- Shirokova, G., & McDougall-Covin, P. (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.

- Simsek, Z., Heavey, C., & Veiga, J. (2010). The impact of CEO core self evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 119(July 2008), 110–119.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- And Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(22), 558–577.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219–239.
- Tang, Z., & Hull, C. (2012). An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 132–158.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25–49.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14, 34–55.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
- Yiu, D., Lau, C., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- Zahra, S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1), 5–21.

- Zahra, S., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, (99), 469–492.
- Zahra, S., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281–293.
- Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132–142.
- Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25–45.

# Capítulo 4



## Conclusões

O principal objetivo desta dissertação foi o de aprofundar o estudo da problemática da internacionalização das empresas e, daí, identificar variáveis latentes, medidas por constructos validados que, relacionadas com a internacionalização, contribuam para uma melhor adaptação às alterações no meio envolvente empresarial e a eventual performance associada.

Neste sentido, com base na literatura, foi elaborado um capítulo de livro e um artigo empírico. Estes estudos permitem responder aos objetivos específicos de investigação propostos inicialmente, no sentido de clarificar o objetivo geral. Assim:

1. Expor a dinâmica da internacionalização das empresas, no que respeita a conceitos, vantagens, teorias ou modelos, formas de internacionalização e obstáculos.

Foram apresentados os conceitos que definem a internacionalização, que juntamente com as vantagens e com os modelos apresentados permitem uma melhor compreensão de todo o processo. Tivemos em conta a abordagem de diversos autores, tanto na definição de conceitos como nos modelos explicativos do processo, o que permite uma visão mais ampla. Aqui é de notar que a escola de Uppsala tem um importante contributo, considerando o processo de internacionalização como um processo lento e incremental. Entretanto, para responder às mudanças, esta mesma escola foi adaptando e revendo os seus modelos, sendo considerados aspetos importantes como os relacionamentos em rede e o empreendedorismo. Numa outra perspetiva, é importante o contributo de Oviatt & McDougall (1994) que consideram que as empresas se podem internacionalizar rapidamente ou nascer já globais, não seguindo a ordem proposta pela escola anterior, o que serviu de base para avanços neste campo. Quanto às formas de internacionalização foram destacados e comparados modos de entrada como a Exportação e o Investimento Direto Estrangeiro. Os obstáculos ou barreiras à internacionalização foram igualmente abordados, sendo identificada uma diversidade de barreiras existentes e respetivas naturezas, propostas pela literatura. Esta temática é importante, pois apesar da internacionalização apresentar diversos benefícios, é necessário considerar as dificuldades e os riscos associados.

2. Analisar o Compromisso dos Gestores para a Exportação como reflexo de uma atitude favorável à internacionalização das suas empresas e o seu contributo para o desenvolvimento de comportamentos e competências organizacionais importantes para uma internacionalização bem-sucedida, bem como para uma melhor Performance.

O Compromisso dos Gestores para a Exportação mostra uma atitude favorável para uma possível estratégia de internacionalização. Além de revelar a importância das atividades internacionais para uma empresa, contribui para a geração de comportamentos e competências organizacionais passíveis de influenciar positivamente a internacionalização e a Performance empresarial. Teoricamente, o Compromisso dos Gestores para a Exportação é importante para a internacionalização, pois uma atitude positiva dos gestores face à expansão internacional facilita o sucesso e permite uma internacionalização mais cedo (Zhou, Wu, & Barnes, 2012). Além disso, tal como sugerem Graves & Thomas (2008), o nível de compromisso com as atividades internacionais é um fator determinante para o envolvimento de recursos pela empresa no mercado internacional.

Assim, quando os gestores de uma empresa revelam um comprometimento com as atividades internacionais, tal reflete a intenção da empresa aumentar estas atividades e a procura ativa por oportunidades nos mercados externos. Se tal acontece, a empresa atribui importância às atividades de internacionalização, estando mais preparada para a atuação internacional.

A literatura apresenta diversos fatores que possam ser relevantes para um processo de internacionalização bem-sucedido. Contudo, o nosso estudo dá relevância à Orientação Empreendedora, às Capacidades Dinâmicas e à Competência de Trabalho em Rede, pois são suscetíveis de se relacionar com o Compromisso dos Gestores para a Exportação. Estas variáveis são consideradas importantes para que uma empresa tenha sucesso num eventual processo de internacionalização.

Tal como visto no capítulo de livro, a Orientação Empreendedora permite a exploração de oportunidades, em geral, e de oportunidades internacionais, em particular, permitindo ultrapassar alguns obstáculos decorrentes do processo de internacionalização (Santos & García, 2011). Neste sentido, consideramos que o compromisso dos gestores é passível de levar a comportamentos empreendedores, essenciais para a busca de oportunidades internacionais, pois é o gestor e os seus estilos de tomada de decisão, as convicções e as suas práticas que influenciam a atuação da empresa, como seja a sua Orientação Empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Dess & Lumpkin, 2005). Além disso, como o Compromisso dos Gestores para a Exportação pressupõe a procura ativa de novas oportunidades no mercado internacional, tal implica um ato empreendedor.

As Capacidades Dinâmicas são outro atributo relevante, pois facilitam a adaptação das empresas às alterações do meio envolvente (Jiao *et al.*, 2011), pelo que poderão ser desenvolvidas durante o processo de internacionalização, de forma a contribuir para o seu sucesso.

A Competência de Trabalho em Rede é considerada uma competência organizacional interna (Knight & Cavusgil, 2004) que contribui para melhorar os relacionamentos da empresa e permite o alcance de recursos necessários para a internacionalização (Ibeh & Kasem, 2011), facilitando a obtenção de conhecimento através dos parceiros. Além disso, a melhoria da gestão organizacional das redes pode resultar do Compromisso dos Gestores para a Exportação, pois esta competência interna é importante para assegurar um processo de internacionalização bem-sucedido. Um maior compromisso internacional pode fomentar o desenvolvimento de relações de confiança com os parceiros de negócio (Johanson & Vahlne, 2009) e, daí, contribuir para que as empresas melhorem a capacidade interna de gestão organizacional dos seus relacionamentos, o que é essencial para a aquisição de novos conhecimentos, nomeadamente sobre os mercados internacionais onde atuam ou pretendam atuar.

3. Avaliar empiricamente a existência de possíveis variáveis latentes, medidas por constructos validados, que possam mediar a relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance empresarial.

No artigo empírico foi analisado o papel do Compromisso dos Gestores para a Exportação como antecedente da Orientação Empreendedora e da Competência de Trabalho em Rede.

Os resultados comprovam que os gestores que mostram um maior compromisso com as atividades internacionais desenvolvem uma maior Orientação Empreendedora das suas empresas e melhoram a Competência organizacional de Trabalho em Rede, para uma possível estratégia de internacionalização. Ou seja, o maior interesse dos gestores numa atuação internacional faz com que as suas empresas procurem desenvolver uma atitude empreendedora, que facilite a exploração de oportunidades internacionais, e melhorem a sua Competência de Trabalho em Rede com os seus parceiros, que lhes permita adquirir conhecimento sobre os mercados e obter os recursos necessários para um processo de internacionalização bem-sucedido.

Assim, consideramos que será importante que os gestores das empresas assumam um compromisso com as suas atividades internacionais, pois comprovámos que este levará ao

desenvolvimento da Orientação Empreendedora da empresa e da sua Competência de Trabalho em Rede.

Verificámos, também, que a Orientação Empreendedora tem um impacto significativo no surgimento e desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas que, por sua vez, influenciam a Performance. Portanto, é importante cultivar um espírito empreendedor nas empresas, pois este comportamento organizacional apoia o desenvolvimento das suas Capacidades Dinâmicas, as quais capacitam as empresas para a adaptação e reconfiguração da sua base de recursos, o que é essencial para a exploração de oportunidades pela empresa.

Os nossos resultados mostram ainda que a Competência de Trabalho em Rede também contribui para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. Desta forma, é importante que as empresas procurem criar e desenvolver redes com os seus parceiros e que tenham uma boa capacidade organizacional desses relacionamentos, pois estes revelam-se importantes para o desenvolvimento e melhoria das suas Capacidades Dinâmicas.

Portanto, os nossos resultados confirmam a Orientação Empreendedora e a Competência de Trabalho em Rede como antecedentes das Capacidades Dinâmicas.

Outros resultados da avaliação empírica realizada mostram que a Orientação Empreendedora e as Capacidades Dinâmicas têm uma influência significativa e positiva na Performance das empresas, pelo que consideramos que ambas as variáveis permitem alavancar o sucesso empresarial. Portanto, numa economia debilitada, é importante que os gestores e empresas adotem uma atitude empreendedora – de inovação, de pró-atividade e de assunção de riscos – no sentido de mais facilmente aproveitarem as oportunidades que surgem nos mercados. É também necessário que os gestores promovam o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas das suas empresas, conduzindo a uma melhor adaptação às mudanças no meio envolvente com que se vão deparando.

Desta forma, podemos concluir que a Orientação Empreendedora, a Competência de Trabalho em Rede e as Capacidades Dinâmicas são variáveis latentes que medeiam a relação entre o Compromisso dos Gestores para a Exportação e a Performance empresarial. Assim, é importante que os gestores das empresas desenvolvam estes comportamentos, competências e capacidades organizacionais, na sequência do seu maior comprometimento com a exportação, para, então, obterem melhorias na Performance das suas empresas.

## **Limitações do estudo e sugestões de investigação futura**

Neste trabalho de investigação, apesar da máxima seriedade e rigor aplicados na sua realização, reconhecemos dificuldades e limitações que poderão ser melhoradas.

O Compromisso dos Gestores para a Exportação é um conceito ainda pouco explorado, no que respeita à sua relação com outras variáveis relacionadas com a internacionalização ou com a performance empresarial. Assim, encontrar possíveis relacionamentos deste conceito com outras variáveis não foi fácil, porém reside aqui um dos aspetos mais inovadores da nossa investigação e um dos nossos principais contributos para a aquisição de novo conhecimento sobre esta temática.

O estudo da internacionalização é complexo e apresenta diversas extensões, desde modos de entrada, barreiras ao processo de internacionalização, modelos, entre outros. Uma vez que o nosso foco incidiu sobre a atitude favorável dos gestores à internacionalização das suas empresas, revelada pelo Compromisso dos Gestores para a Exportação, sugerimos que, em trabalhos futuros, seja estudada a internacionalização das empresas como variável dependente e explicativa da performance empresarial ou, ainda, analisando os seus possíveis efeitos mediadores ou moderadores na relação desta variável explicada com outras variáveis que possam ser suas determinantes.

Para o estudo empírico, logo à partida, os dados foram recolhidos num ambiente de crise económica, o que pode condicionar o comportamento das empresas. Contudo, este facto permite medir a resiliência das empresas neste contexto específico, de crise económica, o que o torna único. A limitação de tempo que tínhamos para a realização deste estudo foi outro obstáculo, sendo por isso que os dados foram recolhidos num único momento de contacto com as empresas. Desta forma, sugerimos que, futuramente, seja feito um estudo longitudinal, de forma a verificar as possíveis alterações ao longo do tempo e ao longo de diferentes ambientes económicos.

A medida da Performance por nós escolhida, ao nível organizacional, revela-se fiável e válida, sendo utilizada em vários estudos, e pode ser vantajosa no caso das empresas terem diferentes prioridades estratégicas e se especializarem em setores diferentes. Contudo, comparativamente com o uso de medidas contabilísticas, a utilização de dados atitudinais sobre a Performance das empresas pode-se traduzir numa menor aproximação da realidade. No entanto, a dificuldade em obter dados contabilísticos num estudo *online* e o risco de redução da amostra para uma

dimensão que não permitisse a utilização fiável dos métodos de análise de dados aplicados, fez-nos tomar esta opção.

A diversidade de empresas presentes no nosso estudo, tanto no tipo como na atividade económica, não nos levou a focar nenhum setor de atividade, pelo que, em estudos futuros, poderá ser feita uma análise por setores, de forma a verificar diferenças, especificidades e semelhanças entre os diferentes grupos setoriais.

## Referências bibliográficas

- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713–731.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 87, 75–87.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. a. (2013). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (Tek). (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103.
- Drnevich, P., & Kriauciunas, A. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254–279.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Fernhaber, S., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334.
- Fung, K. C., Aminian, N., Garcia-Herrero, A., Iizaka, H., & Ng, F. (2013). French, German, and Japanese FDI on intra-East Asian trade. *Journal of Economic Integration*, 28, 327–353.
- Greenaway, D., & Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment\*. *The Economic Journal*, 117, 134–161.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. a. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.

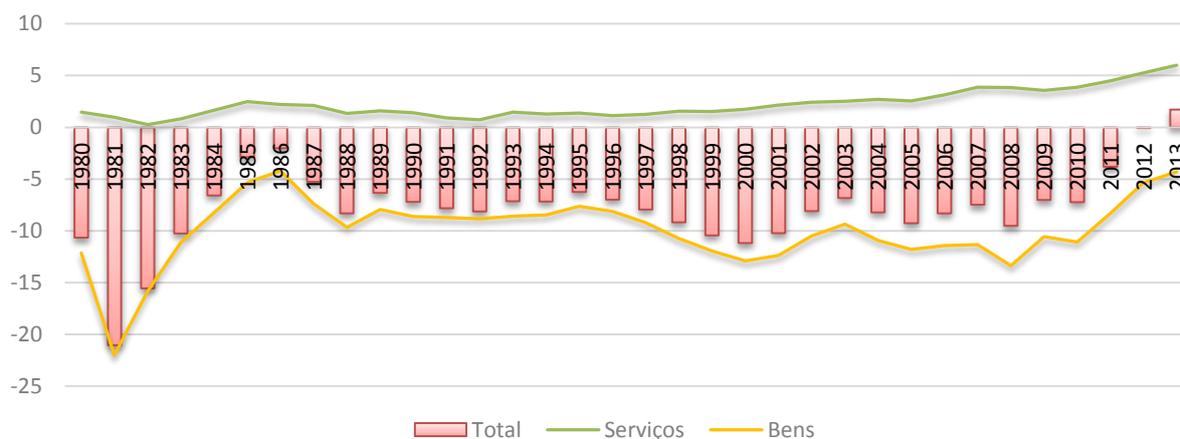
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y. (2011). Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(2), 131–144.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, (1), 83–101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.
- Krugman, P. (1995). Growing World Trade: Causes and Consequences. *Brookings Papers on Economic Activity*, (1), 327–377.
- Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., & Kuivalainen, O. (2013). Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, 22(6), 1101–1120.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Pearce II, J. a., Fritz, D. a., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Ritter, T. (1999). The Networking Company. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467–479.

- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 119–138.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(22), 558–577.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, D. (2006). International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship? *Journal of Business Research*, 59, 501–507.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25–49.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
- Zahra, S., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.



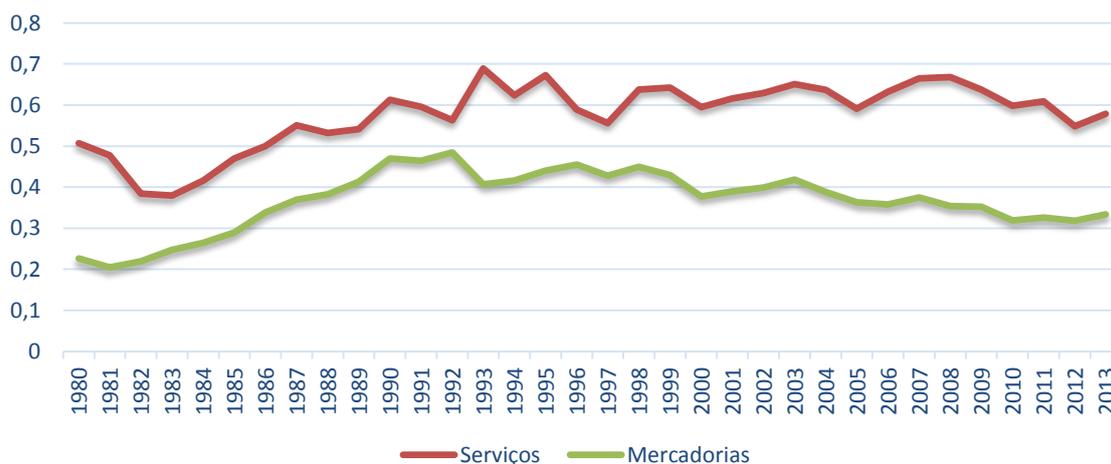
## Anexos

### Anexo A.1 – Comércio internacional de Portugal



**Figura 1 - Balança de Bens e Serviços de Portugal, 1980-2013, em % do PIB**

Fonte: Elaboração própria, com base em dados Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (CNUCED), disponíveis em <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=16418> (acedido em Setembro de 2014)



**Figura 2 - Peso das Exportações Portuguesas nas Exportações Mundiais, 1980-2013, em %**

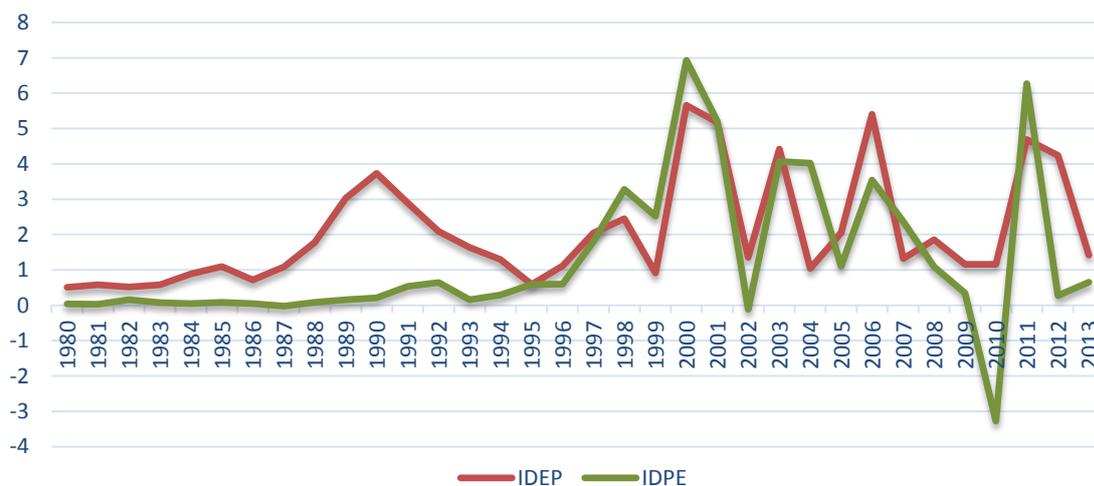
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da CNUCED, disponíveis em <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=17648> (acedido em Setembro de 2014)

**Quadro 1 - Destino das Exportações Portuguesas - Top 15 países, 1999 e 2013**

País	2013	País	1999
Espanha	23,65%	Alemanha	19,75%
Alemanha	11,65%	Espanha	18,07%
França	11,61%	França	13,94%
Angola	6,57%	Reino Unido	12,04%
Reino Unido	5,49%	Estados Unidos da América	4,95%
Estados Unidos da América	4,22%	Bélgica (e Luxemburgo -> 1998)	4,72%
Países Baixos	4,03%	Países Baixos	4,41%
Itália	3,29%	Itália	4,17%
Bélgica (e Luxemburgo -> 1998)	2,85%	Suécia	1,81%
Brasil	1,57%	Dinamarca	1,45%
Marrocos	1,55%	Angola	1,20%
China	1,39%	Suíça	1,11%
Argélia	1,12%	Áustria	1,02%
Suécia	0,95%	Noruega	0,68%
Polónia	0,93%	Finlândia	0,60%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados do Eurostat, disponíveis em <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?> (acedido em setembro de 2014)

## Anexo A.2 – Investimento Direto Estrangeiro de Portugal

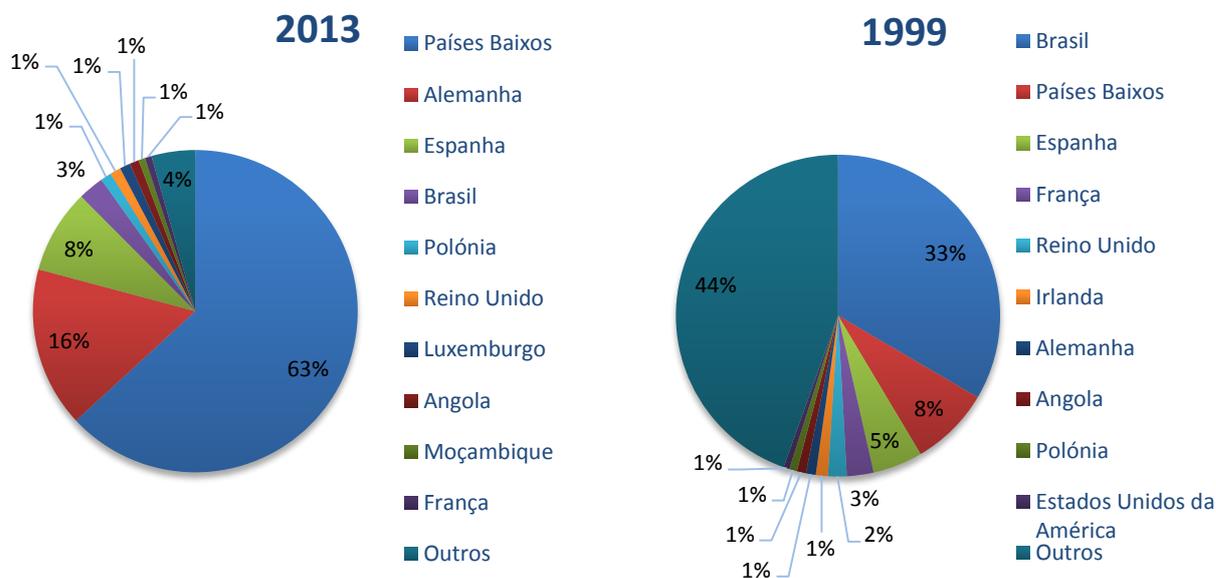


**Figura 3 - Peso do IDEP e do IDPE no PIB, 1980-2013 (fluxos, em %)**

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da CNUCED, disponíveis em <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx> (acedido em julho de 2014)



**Figura 4 - Peso do Investimento Direto de Portugal no Exterior no mundo, 1980-2013, em %**  
 Fonte: Elaboração própria, com base em dados da CNUCED, disponíveis em <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx> (acedido em setembro de 2014)



**Figura 5 - IDPE por país de destino, top 10, em % do total, 2013 e 1999**  
 Fonte: Elaboração própria, com base em dados do Banco de Portugal, disponível em [http://www.bportugal.pt/EstatisticasWEB/\(S\(pdvxbgqhs1vbps2wwugxww55\)\)/FiltroSeries.aspx?IDs=823608](http://www.bportugal.pt/EstatisticasWEB/(S(pdvxbgqhs1vbps2wwugxww55))/FiltroSeries.aspx?IDs=823608) (acedido em setembro de 2014)

## Anexo B – Questionário enviado às empresas

### Instruções

Neste questionário encontrará um conjunto de questões/afirmações relacionadas com diversos aspetos ligados à gestão da empresa da qual faz parte.

Pedimos a sua colaboração, respondendo com a máxima sinceridade e cuidado. O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (ao nível de concordância) com cada um desses aspetos, utilizando as escalas apresentadas, pelo que não há respostas certas ou erradas. É importante referir que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais, sendo que os dados obtidos serão objeto de análise estatística, sem qualquer tipo de identificação ou referência dos participantes.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

### Grupo 1

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relacionadas com os seus parceiros de negócio (clientes, fornecedores, outros), em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente.

1. Avaliamos a forma como o nosso relacionamento com cada parceiro depende das nossas relações com outros parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
2. Colocamos os colaboradores da nossa empresa em contacto com pessoas chave dos nossos parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
3. Organizamos reuniões regulares entre os colaboradores da nossa empresa envolvidos em relacionamentos com os nossos parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
4. Designamos colaboradores para lidar com cada um dos nossos parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
5. Visitamos feiras e exposições para identificar potenciais parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
6. Utilizamos organizações, além dos nossos parceiros atuais, para identificar outros potenciais parceiros (por exemplo, câmaras de comércio, consultores, associações empresariais, organizações governamentais).	1	2	3	4	5	6	7
7. Atribuímos responsabilidades aos colaboradores que se relacionam com cada um dos nossos parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
8. Vemos anúncios publicitários de outras empresas em revistas especializadas para identificar potenciais parceiros.	1	2	3	4	5	6	7
9. Discutimos com os nossos parceiros formas de colaboração.	1	2	3	4	5	6	7
10. Colocamos os colaboradores dos nossos parceiros em contacto com pessoas chave na nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
11. Avaliamos a forma como o nosso relacionamento com cada parceiro interfere nas nossas relações com outros parceiros.	1	2	3	4	5	6	7

## Grupo 2

Por favor, indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente.

1. A nossa empresa tem flexibilidade para se adaptar à competitividade futura do setor.	1	2	3	4	5	6	7
2. A nossa empresa possui capacidade para rapidamente tomar consciência de novas oportunidades ou ameaças ao negócio.	1	2	3	4	5	6	7
3. Na nossa empresa, os líderes têm características empreendedoras.	1	2	3	4	5	6	7
4. A nossa empresa tem uma visão que permite assegurar a coesão dos conhecimentos dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
5. A nossa empresa tem capacidade para avaliar as suas forças e fraquezas.	1	2	3	4	5	6	7
6. A nossa empresa tem capacidade para planear as suas atividades de Investigação & Desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
7. A nossa empresa tem flexibilidade para desenvolver novos produtos ou tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7
8. A nossa empresa tem flexibilidade para compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9. A nossa empresa tem flexibilidade para coordenar e comunicar entre departamentos de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
10. A nossa empresa ajuda os seus colaboradores a equilibrar o seu trabalho com a sua vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
11. A nossa empresa interage com a comunidade para a satisfação de necessidades mútuas.	1	2	3	4	5	6	7

## Grupo 3

Indique o seu grau de concordância relativamente aos seguintes indicadores de performance (desempenho) da sua empresa, em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente.

1. Durante os últimos 3 anos, a nossa posição em termos de vantagens competitivas face ao maior concorrente melhorou de forma marcante.	1	2	3	4	5	6	7
2. Durante os últimos 3 anos, a nossa quota de mercado face ao maior concorrente melhorou de forma marcante.	1	2	3	4	5	6	7
3. Durante os últimos 3 anos, a evolução dos nossos lucros face ao maior concorrente melhorou de forma marcante.	1	2	3	4	5	6	7
4. Durante os últimos 3 anos, reduzimos os custos dos nossos produtos ou serviços mais do que o maior concorrente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Durante os últimos 3 anos, as receitas das nossas vendas face ao maior concorrente aumentaram muito.	1	2	3	4	5	6	7
6. Durante os últimos 3 anos, a nossa posição face ao maior concorrente em termos de satisfação dos clientes melhorou muito.	1	2	3	4	5	6	7

## Grupo 4

Posicione a sua empresa em termos de orientação empreendedora, numa escala compreendida entre 1 e 7, consoante concorde mais com a afirmação à esquerda (colocando um valor mais próximo do 1) ou com a afirmação à direita (colocando um valor mais próximo do 7).

<b>1. Capacidade de inovação</b>								
Geralmente a nossa empresa aposta na comercialização de produtos e/ou serviços testados e aprovados (produtos atuais).	1	2	3	4	5	6	7	Geralmente a nossa empresa aposta em Investigação & Desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações.
A nossa empresa introduziu vários produtos ou serviços novos nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7	A nossa empresa não introduziu novos produtos ou serviços nos últimos 5 anos.
Houve pequenas mudanças nos produtos/serviços atuais da nossa empresa nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7	As mudanças nos produtos/serviços da empresa, no geral, têm sido radicais nos últimos 5 anos.
<b>2. Proatividade</b>								
A nossa empresa, normalmente, responde às iniciativas tomadas pelos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7	A nossa empresa, normalmente, introduz mudanças às quais os nossos concorrentes reagem.
A nossa empresa é, muitas vezes, a primeira a introduzir novos produtos/serviços, sistemas de gestão, métodos de produção, etc..	1	2	3	4	5	6	7	A nossa empresa raramente é a primeira a introduzir novos produtos ou serviços, sistemas de gestão, métodos de produção, etc..
A nossa empresa, normalmente, procura evitar confrontos competitivos, preferindo uma postura "vive e deixa viver".	1	2	3	4	5	6	7	A nossa empresa, normalmente, assume uma posição muito competitiva, orientada para "vencer a concorrência".
<b>3. Tomada de risco</b>								
A nossa empresa tem uma forte tendência para projetos de baixo risco (com taxas de rentabilidade normais e certas).	1	2	3	4	5	6	7	A nossa empresa tem uma forte tendência para projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito elevada).
Devido à natureza do meio envolvente do negócio, a nossa empresa acredita que são necessárias medidas destemidas e poderosas para alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	Devido à natureza do meio envolvente do negócio, a nossa empresa acredita que é melhor explorá-lo com cuidado e gradualmente para alcançar os seus objetivos.
Em situações de insegurança na tomada de decisões, assumimos uma postura cautelosa de "esperar para ver", para minimizar o risco de tomar decisões erradas e dispendiosas.	1	2	3	4	5	6	7	Em situações de insegurança na tomada de decisões assumimos uma postura agressiva, sem medo, para maximizar a probabilidade de explorar possíveis oportunidades.

## Grupo 5

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo em conta que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente.

1. Os responsáveis pela tomada de decisões de gestão da nossa empresa consideram as atividades exportadoras importantes para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os responsáveis pela tomada de decisões de gestão da nossa empresa tencionam aumentar as nossas atividades exportadoras.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os responsáveis pela tomada de decisões de gestão da nossa empresa exploram ativamente oportunidades no mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7

## Grupo 6

Nesta secção serão apresentadas questões sobre uma eventual participação da empresa nos mercados externos através das exportações, ou seja, das vendas para fora do mercado português.

1. A sua empresa exporta bens ou serviços?  
Sim  Não
2. Em que ano é que a empresa iniciou a sua atividade exportadora (caso não saiba o ano exato, indique um ano aproximado)? \_\_\_\_\_
3. Em 2013, qual foi o peso das exportações (vendas para mercados externos) nas vendas totais da empresa?  
0-10%  11-25  26-50%  51-75%  Mais de 75%  Não sabe
4. Qual o número de países para onde exportou em 2013? \_\_\_\_\_  
4.1. Destes, quantos não pertencem à União Europeia? \_\_\_\_\_

De seguida, procuraremos avaliar uma eventual participação da sua empresa nos mercados externos através de Investimento Direto. Considera-se aqui todo o investimento realizado, com interesse duradouro, na aquisição de empresas locais (estrangeiras) ou construções de raiz (empresas subsidiárias/filiais) em mercados externos.

5. A sua empresa faz investimentos diretos em mercados externos?  
Sim  Não

## Grupo 7

Quantos trabalhadores possuía a empresa em 31 de Dezembro de 2013?

De 1 a 5  De 6 a 9  De 10 a 49  Entre 50 mas menos de 250  250 ou mais

Qual o Volume de Negócios da Empresa em 2013?

Menos de 50 000 €  Entre 50 000 e 250 000€  Entre 250 001 e 1 000 000 €

Mais de 1 000 000€

Ano de constituição da empresa: \_\_\_\_\_

CAE (Código da Atividade Económica) ou designação da atividade principal da empresa: \_\_\_\_\_

Distrito da sede da empresa: \_\_\_\_\_

Cargo na empresa do responsável pelo preenchimento do inquérito: \_\_\_\_\_

O responsável pelo preenchimento do inquérito é dono de parte ou da totalidade da empresa?

Sim

Não

E-mail (caso deseje receber síntese dos resultados): \_\_\_\_\_