



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME

GONÇALO LEITE DE CASTRO FRAGA CANELAS

SETEMBRO - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME

GONÇALO LEITE DE CASTRO FRAGA CANELAS

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA FERNANDA ILHÉU

SETEMBRO - 2013

Agradecimentos

Este espaço é destinado agradecer a todos aqueles que contribuíram para desenvolvimento deste estudo.

Agradeço à professora Fernanda Ilhéu por toda ajuda, interesse pelo tema, disponibilidade e orientação.

Ao professor Rui Brites agradeço a disponibilidade, o apoio, empenho e prontidão para ajudar.

A todos os outros professores de mestrado por todo o conhecimento que me transmitiram ao longo destes 2 anos.

Aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio durante todo o mestrado e pela paciência durante a elaboração da tese.

A todos os meus amigos que de algum modo contribuíram para o desenvolvimento da tese em especial àqueles que me acompanharam desde o início desta aventura.

Resumo

O papel das pequenas e médias empresas é cada vez mais importante no contexto nacional e internacional uma vez que estas representam a maioria do tecido empresarial. Neste sentido, é identificada como estratégia prioritária destas empresas a aposta e o investimento em negócios internacionais. Sendo assim, o objetivo do presente estudo é identificar os fatores determinantes do sucesso internacional das PME.

Para o estudo recorreu-se a uma pesquisa exploratória quantitativa através de inquéritos a 178 empresas portuguesas com objetivo de examinar se existe uma correlação positiva entre os fatores identificados e o sucesso internacional.

Concluiu-se que apesar dos fatores identificados estarem presentes nas empresas nem todos estão se relacionam positivamente com o sucesso internacional.

Palavras-chave: PME, Internacionalização, Fatores Críticos de Sucesso

Abstract

The role of the Small and Medium Enterprises is becoming more and more important since they represent the majority of the companies. In this sense it was identified as a prior strategy the bet on international business. Thus, the goal of this paper is to identify the key success factors on the internationalization process companies.

For this study I've used a quantitative data where 178 companies were inquired. The goal of this study was to prove if there were any correlation between the key success factors and the international success.

The conclusion of this study was that despite the key success factors were identified on the companies not all of them were positively correlated to the international success.

Key words: SME, Internationalization, Key Success Factors

Conteúdo

Agradecimentos	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Capítulo I - Introdução	1
Enquadramento do Tema:	1
Objetivo de estudo.....	2
Capítulo II – Revisão de Literatura	3
Pequenas e Médias Empresas (PME)	3
Internacionalização	5
Resource Based View (RBV)	7
Perspetiva de <i>Network</i>	8
Fatores Críticos de Sucesso	11
Capítulo III - Modelo Conceptual e Hipóteses.....	18
Modelo Conceptual.....	18
Hipóteses.....	19
Capítulo IV - Metodologia e Análise Empírica.....	21
Metodologia	21
Análise Empírica	22
Capítulo V - Conclusões, limitações e sugestão para estudos futuros.....	31
Conclusões	31
Limitações e sugestões para estudos futuros	34
Sugestões para estudos futuros	35
Bibliografia	36
Anexos.....	41

Índice de Quadros

Quadro 1 Características das PME	3
Quadro 2 Preparação do autor	17
Quadro 3 Modelo Conceptual.....	18
Quadro 4 Regressão Linear Múltipla.....	28
Quadro 5 Correlação de Spearman.....	30

Índice de Gráficos

Gráfico I Orientação Internacional Empreendedora.....	24
Gráfico II Perspetiva Internacional do Gestor	24
Gráfico III Motivação para Exportar	25
Gráfico IV Orientação Internacional do Gestor.....	25
Gráfico V Preparação Internacional	26
Gráfico VI Criação de Parcerias	26
Gráfico VII Vantagens Competitivas Próprias	27
Gráfico VIII Sucesso Internacional.....	27
Gráfico IX Análise de Variâncias.....	30

Capítulo I - Introdução

Enquadramento do Tema:

Atualmente, Portugal atravessa uma das maiores crises da sua história e na sequência deste fator, o seu Produto Interno Bruto diminuiu 3,2% em termos reais. Esta diminuição deve-se a vários fatores, dos quais se destacam o menor contributo da procura externa líquida e a desaceleração das exportações, que passaram de uma taxa de variação de 7,2% para 3,3%¹.

Apesar do menor contributo, as exportações continuam a ser um dos motores da economia portuguesa, compensando em grande parte as quebras da procura interna que apresentaram um decréscimo de 7% em relação ao ano anterior². O relatório do ECFIN³ (2010), considera que a forma de Portugal superar a contração económica e recuperar o PIB não será através da produção nacional que está estagnada, mas sim na aposta em mercados externos. Segundo o relatório de Verão do ECFIN 2012, as exportações continuam a ter uma grande importância visto que o mercado doméstico está em risco de deterioração.

Como foi referido anteriormente, as exportações em 2012 cresceram 3,3% alcançando 64.6 mil milhões de euros, e este crescimento deve-se essencialmente ao impacto das exportações de produtos que cresceram 5,8%. Já as exportações de serviços apresentaram um decréscimo de 0,3%, e a maioria destas exportações (69,4%) foram para União Europeia sendo que as restantes foram para países terceiros (30,6%) (AICEP⁴).

Segundo a Comissão Europeia (2007), as exportações representam em média 8% do volume de vendas das PME europeias, tendo sido apontados como principais

¹ Dados do Banco de Portugal

² Dados AICEP Janeiro 2013

³ Economic and Financial Affairs at the European Commission

⁴ Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

obstáculos a estas exportações o conhecimento de mercados estrangeiros, as taxas de importação nos países de destino e a falta de capital. Estas PME, quer a nível nacional quer a nível europeu representam mais de 99% do tecido empresarial, porém, no que diz respeito a Portugal, apenas 20.035 (2,8%) PME são consideradas exportadoras num universo de 712.467 PME.

Tendo em conta a importância das PME quer a nível nacional quer a nível europeu e a importância das exportações para Portugal superar a contração económica surge a seguinte questão: “Quais os Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME?”.

Objetivo de estudo

De modo a responder à pergunta de investigação, o objetivo de estudo é identificar os fatores críticos de sucesso da internacionalização de PME e, para isso, serão explorados os conceitos de PME, internacionalização e fatores críticos de sucesso.

A estrutura deste estudo está assim dividida em 5 capítulos: O primeiro é dedicado à introdução onde se pretende contextualizar o tema. No segundo, está contemplada a revisão de literatura onde são explorados os conceitos-chave da temática. No terceiro, é construído o modelo e as hipóteses. A metodologia e o estudo empírico constituirão no quarto capítulo e por fim, no último capítulo constam as conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos.

Capítulo II – Revisão de Literatura

Pequenas e Médias Empresas (PME)

Segundo a Comissão Europeia, é considerada pequena e média empresa (PME) toda a empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros, e/ou um balanço total anual não superior a 43.000.000€.

Categoria	Efectivos	Volume de negócios	Balanço total
média empresa	< 250 (inalterado)	<= 50 milhões de euros (em 1996: 40 milhões)	<= 43 milhões de euros (em 1996: 27 milhões)
pequena empresa	< 50 (inalterado)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 7 milhões)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 5 milhões)
microempresa	< 10 (inalterado)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)

Quadro 1 Características das PME

Fonte: Enterprise Europe Network

Segundo Culkin & Smith (2000), estas empresas formam o maior setor de negócio da economia mundial e possivelmente por esse motivo, os governos de todo o mundo, como parte de sua estratégia global de desenvolvimento nacional, têm promovido e apoiado o crescimento das PME (Abdullah & Bakar, 2000 pag.3).

Outro ponto a favor das PME, é que comparando com as multinacionais, estas empresas são menos afetadas por burocracias e sistemas de informação caros (Covin e Selvin, 1989). Carrol (1984), chega mesmo a afirmar que estas são normalmente consideradas mais inovadoras, adaptáveis e têm um tempo mais rápido de resposta quando se trata da implementação de novas tecnologias e atendimento das necessidades dos clientes (Carrol, 1984).

Já Ghobadian & Gallear (1996) consideraram que uma PME se caracteriza por ser orgânica, onde prevalecem relações informais de trabalho e onde há proximidade entre os trabalhadores e os diretores. Estas características tornam a empresa mais flexível e propensa a mudanças ambientais (Levy & Powel 1998). Uma vez que a estrutura das PME

é bastante simples e que uma das suas principais características é a quase inexistência de níveis hierárquicos, o empresário acaba por ser figura central e ver facilitado o contato direto com as funções operacionais da empresa (Gélinas & Bigras, 2004). Além disso, o empresário é a pessoa que desenvolve a visão da empresa, traduzindo-a nos objetivos da mesma (Gélinas & Bigras, 2004). Como foi dito anteriormente, a estrutura é orgânica e sem muitos níveis hierárquicos, estas características levam a que a tomada de decisão seja simples e focada na ação imediata (Gélinas & Bigras, 2004).

Sendo assim, percebemos que a dimensão também tem impacto na tomada de decisão, visto que em termos organizacionais as PME, normalmente pequenas e independentes unidades de gestão tendem a depender da experiência e perícia do empresário (Gélinas & Bigras, 2004).

Quanto à estratégia as PME baseiam-se na reação e na adaptação ao ambiente e na sua percepção de antecipar mudanças ao longo de um horizonte de curto prazo (Gélinas & Bigras 2004). Estas empresas dependem também das visões do empresário (Winston e Heiko, 1990) que normalmente utiliza estratégias intuitivas e oportunistas, resultando numa abordagem passo-a-passo do empreendedor/empresário e numa maior flexibilidade da empresa (Gélinas & Bigras, 2004).

Segundo Lu & Beamish (2001), uma estratégia importante para as PME é o desenvolvimento internacional. O crescimento do marketing direto, a abrangência global de empresas transportadoras e a maior facilidade das PME em satisfazer as necessidades especiais dos clientes, permitem que estas sirvam cada vez mais segmentos espalhados pelo mundo, contribuindo assim para este desenvolvimento (Knight, 2001). Por outro lado, as PME caracterizam-se a nível interno por terem falta de informação, capital, experiência de gestão e a nível externo por enfrentar obstáculos relacionados com alterações de meios

envolventes. Assim, quando uma empresa vê que os seus recursos são limitados, quanto mais diferente for o meio envolvente em termos culturais, linguísticos e sociais, mais difícil será a experiência internacional (Lu & Beamish 2001).

Internacionalização

Tradicionalmente as PME restringiam as suas atividades à sua localização ou optavam por ficar restritas ao seu país de origem (Pleitner, 1997). Porém, nas últimas décadas muitas destas empresas começaram a criar atividades para além dos seus mercados, e esta expansão tem-se tornado cada vez mais crucial para elas. Consequentemente, estas empresas têm vindo assim a ver o seu papel de *players* internacional cada vez mais reforçado. (Ruzzier *et al.* 2006a).

De modo a explicar o conceito de internacionalização é importante discutir uma grande quantidade de teorias e modelos que são consideradas vitais para a sua definição, tais como a sua evolução, os modelos utilizados, o conceito de resource based view, de network e de born global. Deve notar-se que os estudos de internacionalização acabam por abordar vários parâmetros, como os estádios, a aprendizagem, a contingência e rede (Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012). A internacionalização pode ser então definida como "o processo de adaptação das operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc) a ambientes internacionais" (Johanson and Mattson, 1993 citado por Ruzzier *et al.* 2006a).

Um dos modelos importante é assim o da teoria das etapas (estádios) que define internacionalização como um processo linear e sequencial composto por um conjunto de fases. (Coviello e McAuley, 1999). Podem distinguir-se duas formas de análise nesta abordagem o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) e o modelo de

internacionalização-inovação (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981 citado por Ilhéu, 2009 p.96 e 97).

Segundo o modelo de Uppsala, apresentado por Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização pode ser caracterizada, por uma evolução gradual através de estádios de compromisso bem definidos nos quais a empresa aprende a operar em mercados internacionais, considerando-se assim o conhecimento como pedra basilar do processo de internacionalização (Barkema *et al* 1996). Segundo Ilhéu (2009, p.90), este modelo aborda 2 ideias fortes, sendo que a primeira ideia é que compromisso num país evolui gradualmente segundo 4 estádios: 1º Estádio: Pouca ou quase nenhuma atividade exportadora por parte da empresa; 2º Estádio: Exportação através de agentes; 3º Estádio: Criação de subsidiárias de venda; 4º Estádio: Produção no país estrangeiro. A segunda ideia é que a empresa inicialmente procura países psicologicamente semelhantes ao seu e só depois procura países mais distantes (Kamakura W. *et al* 2012). Esta distância psicológica é entendida como o conjunto de fatores que dificulta o processo de internacionalização (diferenças linguísticas, de educação, culturais e formas e processos de negócio) (Ilheu, 2009 p.92) e Johanson e Vahlne (1977), consideram que, com o crescimento da experiência internacional, a distância psicológica que separa PME dos novos territórios estrangeiros, é reduzida.

Com algumas semelhanças relativamente ao modelo acima apresentado, surge como alternativa ao Modelo de Uppsala, o modelo Inovação-Internacionalização, em que o foco é o desenvolvimento da exportação e é especialmente dirigido a PME (Ruzzier M, *et al*. 2006a). Este modelo considera também que o processo de internacionalização é feito de forma gradual e por estádios todavia aqui é valorizada a importância da inovação (Ilheu F. 2009 p.90). Este modelo sugere que os resultados da internacionalização surgem de

uma série de inovações de gestão dentro da empresa que evoluem como estágios de aprendizagem (Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981 citado por Liesc, P. & Knigh, G. 1999). Kotabe M & Czinkota M (1992) e resume o modelo criado por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1984), Reid (1981, 1983) e Czinkota (1982): 1º Estádio – Interesse parcial na exportação; 2º Estádio – A empresa começa a explorar a exportação; 3º Estádio – A empresa começa a experimentar a exportação; 4º Estádio – Exportador experiente com alcance limitado; 5º Estádio – Exportador experiente. Este modelo dá tanta importância à inovação que considera o próprio ato de internacionalização uma inovação. Tanto num modelo como no outro o processo de internacionalização é feito de forma gradual em vez de ser numa só decisão (Ilhéu, 2009 p.97).

Resource Based View (RBV)

Baseada nos modelos já existentes surge a *Resource Based View*, teoria que está neste momento a emergir (Ruzzier, 2006a). Segundo Ruzzier, M. et al 2006b, a visão baseada nos recursos atribui aos atributos sustentáveis, *costly-copy*, o desempenho para a vantagem competitiva necessária à internacionalização.

Segundo Cornner (1991) a capacidade da empresa de atingir e manter uma posição lucrativa no mercado depende da sua capacidade de ganhar e defender uma posição vantajosa dos recursos relevantes da empresa. Bradley (1991) considera que os recursos devem ser raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, sendo que Grant (1991) sugere que estes recursos devem ser duráveis, transparentes, transferíveis e replicáveis. Uma vez que se denota uma forte heterogeneidade nas PME, torna-se difícil identificar e definir os recursos fundamentais à internacionalização (Ruzzier, *et al.* 2006b).

Os modelos baseados nos recursos reconhecem a importância dos recursos intangíveis baseados no conhecimento, uma vez que estes são também considerados

fonte de vantagem competitiva. O modelo não olha apenas para os recursos em si mas também para a capacidade necessária que é exigida organizacionalmente para desenvolver novos recursos (Ruzzier, *et al* 2006b). Além disto, as capacidades podem também ser vistas como recursos, uma vez que estas se referem às aptidões das empresas para implantar recursos, utilizando processos organizacionais para influenciar o fim desejado (Chandler & Hanks, 1994). Já o conhecimento é dividido em 'objetivo' e 'experimental'. O primeiro é obtido através de recolha e tratamento de informação no âmbito de um projeto de pesquisa. Enquanto que o conhecimento 'experimental' resulta de operações específicas desenvolvidas num determinado país, e não pode ser transmitido entre empresas uma vez que se trata da própria experiência da empresa nesse mercado (Ilhéu, 2006, pág. 47). Segundo a mesma autora, o conceito de conhecimento e compromisso num determinado mercado interagem de forma espiral e positiva conhecimento-compromisso-conhecimento. A procura de maior conhecimento sobre um mercado implica um maior comprometimento de recursos e esse compromisso leva as empresas a adquirir cada vez mais conhecimento dando assim mais motivação e confiança para compromissos futuros.

Perspetiva de *Network*

O processo de internacionalização baseado no modelo de Uppsala pode ser estudado segundo a perspetiva de rede. Segundo esta, a aprendizagem gradual e conhecimento do mercado são feitos através da rede (Johanson e Mattson, 1993). A perspetiva de *Network* (rede) é adequada para as PME que dependem mais de relacionamentos e em que a internacionalização é desenvolvida através de redes de relações comerciais noutros países, por meio de extensão, penetração e integração (Ilheu, p.52 2009).

Nesta perspetiva, a empresa é vista como um conjunto de relacionamentos interligados com outras empresas com mais ou menos proximidade dependendo da rede (Ruzzier *et al* 2006a). Segundo os mesmo autores a posição da empresa numa rede pode tanto ser considerada micro (empresa-a-empresa) como macro (empresa-a-rede).

Uma empresa não pode ser analisada isoladamente mas deve ser considerado o contexto e o ambiente onde esta atua (Francis & Collins-Dodd 2000). O estudo do conceito de rede não se pode restringir a relações e as suas propriedades, mas também a questões como confiança, controlo, recursos e interdependência dentro e entre empresas e ainda, especialmente nas PME, a influência dos empresários (Ruzzier 2006a). Segundo esta perspetiva, os conhecimentos incorporados em relacionamentos de longo prazo são frequentemente concentrados numa só pessoa na empresa, que terá um impacto substancial na internacionalização através de relações sociais estreitas com outros indivíduos (Hoang and Antoncic, 2003).

Segundo Ilhéu p.73, o sucesso internacional no futuro dependerá da capacidade de recorrer a conhecimento através de networks internacionais. Este conhecimento é visto como fonte de informação necessária e fornece vantagens que facilitam a entrada no mercado externo. A mesma autora considera que *networks* de conhecimento trazem consigo as seguintes vantagens (1) aumentam a inovação, (2) melhoram a eficiência organizacional (3) o conhecimento adquirido poderá ser usado noutra lugar.

Born-Global

Segundo Mort e Weerawardena (2006), o contributo da rede é fundamental para o sucesso das *Born Global*. Estas, também chamadas *early adopters of internationalization* estão agora a emergir em todo mundo (Knight & Cavusgil 2004) e os mesmos autores definem-nas como empresas que desde a sua criação procuram um desempenho

internacional superior a partir da aplicação de recursos baseados em conhecimento para a venda de *outputs* em vários países. Estas empresas têm como objetivo alcançar uma quota de mercado de vendas internacionais de pelo menos 25% passados 3 anos (Ilhéu, 2006 p.71).

Segundo Knight & Cavusgil (2004) no ambiente internacional, a internacionalização antecipada é impulsionada por duas tendências que vieram reduzir os custos de transação e expansão no mercado externo. Em primeiro lugar, a globalização que está associada à maior homogeneidade de preferências dos compradores, tendo tornado os negócios internacionais mais fáceis. Esta globalização levou ainda à criação de empresas internacionais de *sourcing*, produção, marketing e ainda à criação de alianças para o desenvolvimento e distribuição do produto. A segunda tendência que levou à internacionalização antecipada foram as novas tecnologias no domínio das tecnologias de informação e comunicação, métodos de produção, transporte e logísticas internacionais, que estão a reduzir os custos comerciais das transações e a facilitar o crescimento no comércio internacional (Knight & Cavusgil, 2004).

As *Born-Global* distinguem-se dos outros tipos de empresa por terem origens internacionais, como é visível através do enfoque global dos gestores e o empenho de recursos específicos para atividades internacionais (Knight & Cavusgil 2004). Já as empresas tradicionais operam no mercado doméstico durante vários anos e envolvem-se em negócios internacionais gradualmente (Johanson & Vahlne 1977). Por fim, as *Born-Again Global* são empresas que estavam focadas no mercado doméstico mas que de repente começam a dedicar-se a negócios internacionais e o seu processo de internacionalização é bastante rápido (Bell *et al.* 2001).

Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os elementos que não devem falhar de modo a garantir o sucesso da organização (Chawla *et al.* 2010). Estudos revelam que estes atributos podem ser identificados num conjunto de empresas e no que diz respeito a PME estes podem estar relacionados com características individuais como por exemplo, a capacidade de liderança, estratégica e de gestão (Chawla *et al.* 2010).

Segundo vários atores os seguintes fatores são considerados importantes para o sucesso internacional:

Orientação empreendedora internacional: Segundo um estudo realizado por Knight (2001), esta orientação é um dos motores da internacionalização de empresas. O mesmo autor refere que esta orientação é fundamental no desempenho internacional das PME e reflete processos da empresa e ainda práticas e estilos de tomada de decisão que levam a empresa entrar em novos mercados ou em mercados já estabelecidos com novos produtos ou com produtos e serviços já existentes (Lumpkin & Dess, 1996). Segundo Shane & Venkataraman (2000), esta orientação diz respeito à prioridade que as empresas colocam no processo de identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio. Esta orientação enfatiza a inovação, assunção ao risco, e uma abordagem proativa para os negócios em mercados estrangeiros (Knight, 2001; Covin e Slevin 1989). A inovação refere-se à tendência da empresa para afastar práticas estabelecidas e apoiar novas ideias, a experimentação e processos criativos (Lumpkin & Dess 1996). A proatividade reflete a postura voltada para o futuro, ou seja, reflete a capacidade de antecipar e agir de acordo com os desejos e necessidades futuros e de ser *first-mover advantage*. Por último, a assunção ao risco reflete a disposição de uma empresa de romper com projetos “*Tried-and-True*” para projetos empresariais desconhecidos (Wiklund & Shepherd, 2005).

Perspetiva internacional do gestor – O plano de ação seguido pela empresa e os seus resultados são influenciados pelas características do gestor, mais concretamente, pelas suas preferências, o seu discernimento, as suas capacidades e os seus erros. Além disso, como foi dito anteriormente, os conhecimentos do gestor podem ser um ativo importante para atividade internacional de uma pequena e média empresa (Llouo-Reason & Mughan, 2002). Segundo os mesmos autores, a perspetiva internacional do gestor está relacionada com as seguintes características: experiência internacional, conhecimento de línguas estrangeiras, experiência internacional de trabalho e conhecimento de negócios internacionais atuais. Os mesmos autores consideram que, baseados nas experiências internacionais anteriores, os gestores podem beneficiar de *networks* já existentes que lhes permitem desenvolver conhecimento acerca de oportunidades de gestão, de criação de rotinas de emprego que facilitam o funcionamento dos escritórios, gestão de relações e atividades em novos ambientes e maior capacidade para lidar com mercados estrangeiros e com os seus clientes. A aptidão para falar diferentes línguas pode ajudar a estabelecer contactos sociais e negócios noutros países, melhorar a comunicação com clientes no exterior, aumentar a compreensão de práticas de negócio no estrangeiro e facilitar ainda o planeamento e controlo de atividades de exportação (Stoian *et al*, 2011). Neste sentido, as empresas cujos gestores falam línguas estrangeiras alcançam níveis mais elevados de desempenho das exportações do que as empresas com gestores que falam apenas a língua nativa (Czinkota & Ursic, 1991). O conhecimento e a exposição dos gestores a diferentes culturas pode também afetar o desempenho das exportações. O tempo que este passa no estrangeiro ou a viver, ou a trabalhar, ou a estudar permite-lhe acumular um maior conhecimento sobre as características de negócios internacionais. Segundo o mesmo autor, os gestores ao viajarem estão mais bem preparados para estudar o mercado

internacional, identificar oportunidades de negócio no exterior e encontrar potenciais clientes estrangeiros.

Motivação da empresa para exportar: Dean *et al.*, (2000) consideram que a motivação para exportar é um preditor consistente de um forte desempenho das exportações. As empresas tornam-se exportadores ativos, procurando esforçar-se continuamente para aumentar as atividades de exportação, tornando-se assim cada vez mais envolvidos em mercados mais distantes (Ros & Valenzuela 2004). Um exportador proativo tem um melhor desempenho no que diz respeito ao volume de vendas, segue estratégias de marketing mais coesas, procura mais atividades para a empresa e é mais provável que esta seja orientada para serviços do que uma empresa reativa (Ros & Valenzuela 2004). O que diferencia as empresas proactivas das reativas é que as proativas buscam continuamente novos mercados, novas oportunidades de network (Francis, Collins-Dodd 2000). Quando os gestores estão empenhados na exportação planeiam cuidadosamente a entrada nos mercados e procuram investir em recursos nesse sentido (Ros & Valenzuela 2004). Deste modo, o nível de incerteza é reduzido e as estratégias de marketing internacional podem ser desenvolvidas de forma mais eficaz (Cavusgil & Zou, 1994).

Orientação internacional do Gestor: Um fator que pode diferenciar as empresas em relação à propensão a mercados externos e agressividade no desempenho internacional é a quantidade de tempo que o gestor passou no estrangeiro (Ruzzier, et al. 2007). A presença pessoal do gestor nos mercados estrangeiros onde a empresa já opera ou pretende fixar-se é considerada um meio favorável para adquirir conhecimento tácito de atividades internacionais. (Athanassiou & Nigh 2000). Segundo Reid (1981), os gestores que viveram no exterior respondem mais favoravelmente a oportunidades de internacionalização. Segundo o mesmo autor, ao viajar para o exterior, os empresários

estão mais propensos a aprender sobre as práticas de negócios estrangeiros, conhecer potenciais clientes e identificar oportunidades de mercado. Gestores com maior experiência internacional são mais abertos a oportunidades de exportação (White, 1998). Segundo o mesmo autor, em essência, aqueles com maior exposição ao ambiente internacional de negócios estão menos hesitantes em operar dentro dele. Axinn (1988) encontrou uma relação significativa entre a percentagem de gestores com experiência de trabalho no exterior, numa empresa e desempenho das exportações.

Preparação Internacional: Segundo Knight (2000), a preparação internacional influencia positivamente o desempenho internacional das PME. Esta diz respeito a atividades preparatórias do processo de internacionalização tais como estudos de mercado, empenho de operações de mercado internacionais e adaptação de produtos aos mercados (Knight, 2001). Os estudos de mercado não garantem decisões corretas mas é considerado um contributo que aumenta as hipóteses de sucesso internacional. Estes estudos permitem a criação de estratégias e revela antecipadamente problemas. (Knight, 2001). Segundo Bradley (2002) p.15, 16 o ambiente de marketing internacional é bastante complexo, a empresa está sujeita a uma série de exigências e restrições enquanto procura competir e crescer. O mesmo autor considera que identificar os valores dos clientes em mercados internacionais exige um grande entendimento das diferentes expressões das necessidades dos clientes, e muitas delas são influenciadas pela cultura. Para formular a estratégia de marketing internacional a empresa tem de considerar as oportunidades e ameaças do meio envolvente internacional. Segundo Lee & Moon (1989), as empresas que demonstram atividades *pre-export* ativas terão menos dificuldades em iniciar o seu processo de expansão.

Criação de Parcerias: As parcerias surgem como um meio para superar a falta de capacidades e recursos no processo de internacionalização de empresas (Beamish *et al.* 1999). São consideradas como vantagens destas alianças a minimização de custos de transação, o aumento do poder de mercado, os riscos que são assim partilhados, o melhor acesso a recursos chave como capitais e informação (Gulati *et al* 2000), o acesso a recursos do parceiro ou a “recursos da rede” (Gulati, 1998) e a ajuda a ultrapassar a escassez de capitais, equipamentos e outros recursos tangíveis (Lu & Beamish 2001). Porém, este processo é demorado e pode resultar em erros (Dierickx & Cool, 1989) ou problemas como conflitos na definição de objetivos, falta de compreensão, diferenças culturais, falta de confiança e disputa na divisão do controlo (Lu & Beamish 2001). Uma PME tem três opções básicas de parceiros: pode optar por parcerias com empresas do país de acolhimento, com empresas do país de origem ou com empresas de um país terceiro (Makino & Delios, 1996). Cada um destes três tipos de alianças poderia ajudar uma PME a superar escassez de capital financeiro e recursos tangíveis. Um parceiro local representa uma fonte primária de conhecimento local e tende a ter conhecimento mais detalhado sobre vários aspetos do ambiente do país de acolhimento, contra as outras opções de parceiros (Lu & Beamish 2001).

Vantagens Competitivas Próprias - Uma empresa que possua capacidades distintivas quer sejam recursos ou capacidades, é estimulada a explorar mercados externos (Suárez-Ortega & Álamo-Vera 2005). Ainda que, segundo Cavusgil e Nevin (1981), estas capacidades não sejam suficientes para iniciar o processo de internacionalização, elas são consideradas relevantes na preparação da empresa e estimulam ainda a motivação dos gestores (Suárez-Ortega & Álamo-Vera 2005). Assim, a partir de um ponto de vista teórico, seria esperado que as empresas com capacidades distintivas sejam mais propensas a envolver-se em atividades de exportação (Suárez-Ortega & Álamo-Vera 2005). Segundo Ilhéu 2006

p.34, as vantagens competitivas próprias da empresa são a imagem de alta qualidade, custos mais baixos, elevada tecnologia, patentes, alta liquidez, conhecimentos de marketing, mão-de-obra-qualificada, marca reconhecida e controlo dos canais de distribuição.

O objetivo do estudo é identificar fatores que se correlacionem positivamente com o sucesso internacional das PME, e sendo assim, foram estudados alguns indicadores do sucesso internacional:

Sucesso Internacional: Segundo vários estudos o sucesso internacional pode ser estudado segundo duas dimensões: económica e não económica. A dimensão económica está relacionada com vendas, lucros, e quota de mercado. Já a dimensão não económica refere-se ao produto e ao seu desenvolvimento internacional, ao mercado, a assuntos relacionados com o início de exportação da empresa, o número de anos de exportação da empresa e por fim, assuntos relacionados com a satisfação da empresa com o desempenho internacional (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). Segundo Rose e Shoham (2002), a avaliação do sucesso internacional utiliza como indicadores a intensidade das exportações, o crescimento e a proporção das vendas relativas à internacionalização em relação ao total. Segundo Shoham (1998), o sucesso internacional pode ser avaliado segundo os seguintes fatores: representatividade das vendas internacionais no total do volume de vendas, a evolução das vendas nos últimos cinco anos, evolução das quotas de mercado, evolução do lucro nos mercados internacionais e o grau de satisfação com a prestação internacional, as quotas de mercado, a evolução das vendas e a rendibilidade das vendas internacionais (Shoham, 1998).

Quadro Resumo

No seguinte quadro pretendemos resumir as dimensões identificadas e respetivos indicadores escolhidos para as explicar. A escolha dos mesmos deve-se, como podemos constatar nos capítulos anteriores, ao facto destes serem considerados pelos autores identificados como determinantes na explicação do sucesso internacional.

Dimensão	Indicador	Fundamentação
Orientação Empreendedora internacional	Inovação	Wikund (1999); Lumpkin e Dess (1996); Covin e Slevin 1989
	Assumpção ao risco	
	Proatividade	
Perspetiva Internacional do Gestor	Experiência Internacional	Llouo-Reason e Mughan (2002); Stoian et al. (2011) Czinkota e Ursic (1991)
	Conhecimento de línguas estrangeiras	
	Experiência Internacional de Trabalho	
	Conhecimento de negócios internacionais	
Motivação da empresa para exportar	Esforço contínuo na exportação	Gripsrud (1990)
	Proatividade na internacionalização	Czinkota e Johnston (1981)
	Procura de novos mercados e oportunidades de network	Francis, Collins-Dodd (2000)
Orientação Internacional do Gestor	Presença pessoal em mercados estrangeiros	Athanassiou Nigh (2000);
	Agressividade no desempenho das atividades internacionais	Reid (1981); White (1988)
Preparação Internacional	Estudos de Mercado	Knight (2001); Bradley (2002); Lee e Moon (1989)
	Empenho das operações de mercado internacional	
	Adaptação de produtos aos mercados	
Criação de Parcerias	Parcerias no país de origem	Lu e Beamish (2001); Makino e Delios (1996)
	Parcerias no país de destino	
	Parcerias em países terceiros	
Vantagens Competitivas Próprias	Avaliar a importância de cada fator fundamental em mercados internacionais	Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005); Ilhéu (2006) p.34
Sucesso Internacional	Porcentagem das vendas internacionais no total do volume de vendas	Shoham (1998) Katsikeas et. al. (2000)
	Evolução das vendas nos últimos 5 anos	
	Evolução das quotas em cada mercado nos últimos 5 anos	
	Evolução do lucro nos últimos 5 anos	
	Grau de satisfação com a prestação internacional	
	Grau de satisfação com as quotas de mercado	
Evolução da retabilidade das vendas internacionais		

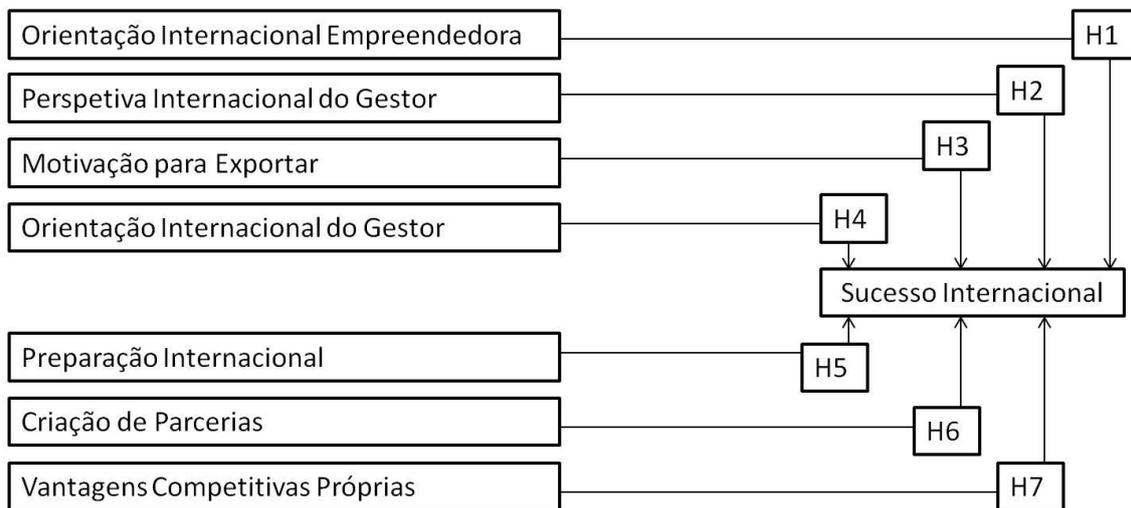
Quadro 2 Preparação do autor

Capítulo III - Modelo Conceptual e Hipóteses

Modelo Conceptual

Tendo em conta a literatura sobre o desempenho internacional das PME propõe-se o seguinte modelo dos fatores críticos de sucesso da internacionalização das Pequenas Médias Empresas:

Quadro 3 Modelo Conceptual



Quadro 3 Modelo Conceptual Preparação do autor

Hipóteses

Tendo em conta o modelo apresentado na ilustração x, as hipóteses que se pretende responder são as seguintes:

H1: *A orientação empreendedora internacional está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME.*

Esta hipótese surge do estudo de Knight (2001) no qual se considera que a orientação internacional empreendedora é um motor do sucesso internacional. Segundo Covin e Slevin (1989) esta orientação é demonstrada através do grau a que os decisores estão dispostos assumir negócios com risco, a favorecer a mudança e a inovação de modo a obter vantagem competitiva e a competir agressivamente com outras empresas.

H2: *A motivação para exportar está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME.*

Com base no estudo realizado por Ros e Valenzuela (2004) foi criada esta hipótese, e segundo este, os esforços contínuos para exportar tornarão as empresas mais envolvidas em mercados mais distantes.

H3: *A perspetiva internacional do gestor está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME.*

Esta hipótese foi formulada tendo por base o estudo realizado por Llouo-Reason e Mughan (2002) no qual se considera que os conhecimentos do gestor podem ser uma peça importante para atividade internacional de uma pequena e média empresa.

H4: *A orientação internacional do gestor está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME.*

A formulação desta hipótese surge do estudo de Athanassiou & Nigh (2000) segundo o qual a presença pessoal do gestor nos mercados estrangeiros onde a empresa já opera ou

pretende fixar-se é considerado um meio favorável para adquirir conhecimento tácito de atividades internacionais.

H5: A preparação internacional está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME.

A hipótese é definida tendo em conta o estudo de Lee & Moon (1989), segundo este as empresas que demonstram atividades *pre-export* ativas terão menos dificuldades em iniciar o seu processo de expansão.

H6: A criação de alianças está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME.

A hipótese é formulada tendo em conta o estudo de Beamish et al. (1999), segundo o qual se torna necessário a criação de alianças (Beamish et al. 1999). Através destas é possível a minimização de custos de transação, o aumento do poder de mercado, os riscos são partilhados, o melhor acesso a recursos chave como capitais e informação (Gulati et al. 2000).

H7: As vantagens competitivas próprias estão positivamente relacionadas com o sucesso internacional das PME.

Formula-se esta hipótese tendo por base o estudo de Cornner (1991), segundo este a capacidade da empresa de atingir e manter uma posição lucrativa no mercado depende da sua capacidade de ganhar e defender uma posição vantajosa no que diz respeito aos recursos relevantes da empresa.

Capítulo IV - Metodologia e Análise Empírica

Metodologia

Nesta investigação foi adotada uma pesquisa exploratória quantitativa. A recolha de dados foi efetuada através de *inquéritos online*⁵. Este inquérito abordou 3 temáticas complementares do estudo: a caracterização da empresa, os fatores críticos de sucesso e o sucesso internacional. Para a elaboração das questões foram utilizadas escalas dicotómicas, de escolha múltipla e de Likert (de 5 e 7 graus).

A população alvo deste estudo é constituída por todas as pequenas e médias empresas portuguesas internacionalizadas, segundo dados do AICEP (2011) este universo é composto por 20 035 empresas. Para o estudo recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, os inquéritos foram selecionados por conveniência tendo em conta os critérios do investigador (Marôco, 2010). Para obtenção de respostas recorreu-se a uma base de dados do AICEP, enviando assim emails a 3.300 empresas.

Recolha de dados

Os inquéritos foram autoadministrados através da plataforma *Qualtrics* e o tratamento de dados através do programa *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Realizou-se um pré-teste a 3 empresas de setores de atividade distintos da qual resultaram alterações e correções. O inquérito foi enviado a empresas entre 20 de Agosto de 2013 e 1 de Setembro de 2013, obtendo-se um total de 236 respostas sendo que apenas 178 foram consideradas válidas para análise.

⁵ Anexo 1

Dados e processos

Para a concretização deste estudo foram realizados alguns procedimentos durante a análise de dados.

Os indicadores referentes às dimensões orientação internacional empreendedora, motivação para exportar, orientação internacional do gestor e sucesso internacional foram recodificados. Nos indicadores da orientação internacional empreendedora a resposta “não tenho opinião” foi recodificada substituindo o grau oito por zero. Enquanto, nos indicadores da motivação para exportar a resposta “não tenho opinião” foi também recodificada substituindo o grau 6 por zero.

A pergunta referente à posição do inquirido foi recodificada agrupando numa secção os Diretores, Gerentes, Responsáveis e Gestores e noutra secção, administrativos, comerciais, designers e sócios⁶. A pergunta alusiva à percentagem das vendas internacionais no total do volume de vendas foi também recodificada criando escalões⁷ ([0-19%], [20%-39%], [40%-59%], [60%-79%] e [80%-100%]).

Análise Empírica

A análise empírica é constituída por quatro subcapítulos. Em primeiro lugar, caracteriza-se a amostra segundo a dimensão, volume de vendas, percentagem das vendas internacionais no total do volume de vendas e cargo dos respondentes. Posto isto, é analisada a fiabilidade de todos os índices criados. Em terceiro lugar, a análise à presença de cada fator crítico de sucesso nas empresas. Por fim, verifica-se se existe uma relação positiva entre os fatores e o sucesso internacional. Para verificar se existe essa relação são utilizadas duas técnicas estatísticas, a regressão linear múltipla e a correlação de Spearman.

⁶ Ver anexo 2

⁷ Ver anexo 2

Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é composta por 178 empresas, das quais 40,4% são micro empresas, 39,3% pequenas e 20,2% médias⁸. Em 56,2% das empresas o volume de vendas é inferior a 2 milhões, em 35,4% está entre 2 e 10 milhões e apenas 8,4% das empresas têm um volume de vendas entre 10 e 50 milhões. A percentagem das vendas internacionais no total do volume de vendas em 43,8% das empresas representa até 29%. Em 21,9% das empresas esse valor variou entre 30 e 59%. Por fim, em 34,3% das empresas as vendas internacionais representam entre 60 e 100% do total do volume vendas.

Na sua maioria o questionário foi respondido por Diretores, Gerentes, Responsáveis e Gestores (84,8%) sendo que o restante (15,2%) sido respondido por administrativos, comerciais, designers e sócios⁹.

Análise da fiabilidade dos índices sintéticos

De modo analisar cada dimensão foram criados indices sintéticos com os indicadores¹⁰ suportados através do enquadramento teórico. Para avaliar a fiabilidade de cada índice foi calculado o coeficiente de Alpha de Cronbach¹¹. O valor apresentado deste coeficiente para os vários índices torna-os aceitáveis e fiáveis, visto que se encontram acima de 0,5 (George & Mallery, 2003).

Análise da presença de cada fator crítico de sucesso nas empresas

Neste subcapítulo analisa-se a presença de cada fator crítico de sucesso nas empresas. Para isso, é feita uma análise individual a cada fator onde para cada um deles é comparada a média do índice com o valor central.

⁸ Ver anexo 2

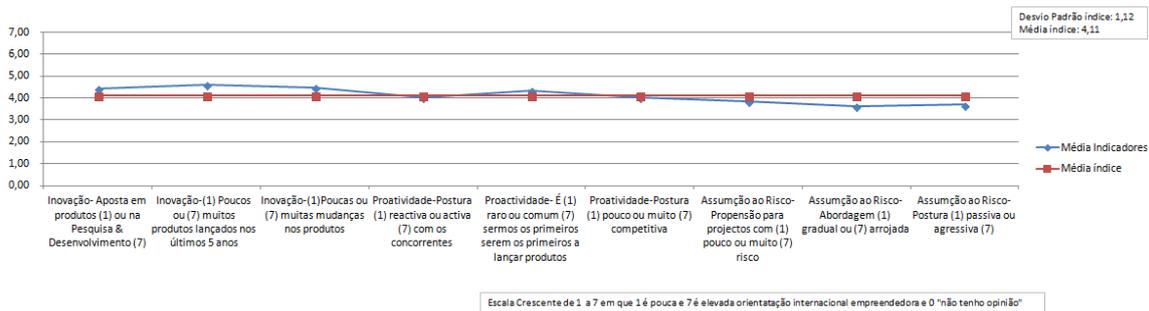
⁹ Ver anexo 2

¹⁰ Ver anexo 3

¹¹ Ver anexo 3

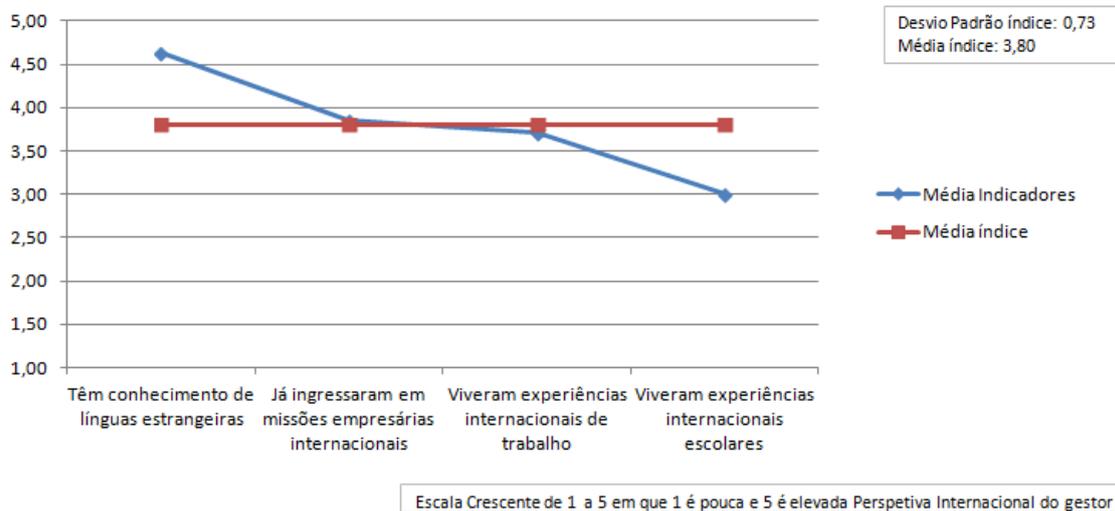
Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

Gráfico I Orientação Internacional Empreendedora



Através desta dimensão pretende-se avaliar a orientação internacional empreendedora dos gestores. Verificou-se que estes têm uma postura internacionalmente empreendedora, uma vez que a média do índice (4,11) é superior ao valor central (3,5). Analisando mais concretamente os indicadores verifica-se que aquele que mais se destaca positivamente é a inovação. Comparando os 3 indicadores verifica-se que os responsáveis pela empresa estão mais propensos à inovação e à proatividade do que a assumir riscos.

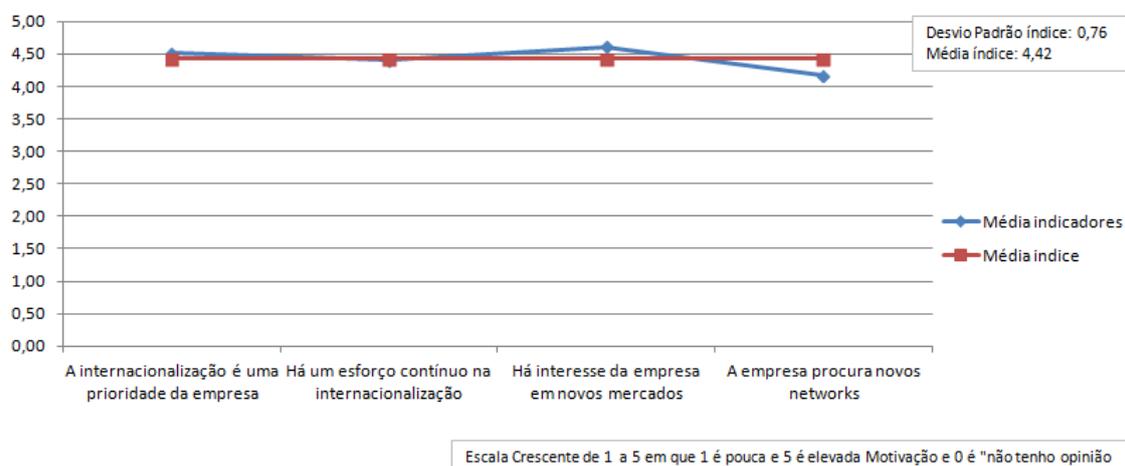
Gráfico II Perspetiva Internacional do Gestor



Nesta dimensão pretende-se avaliar se os gestores têm uma perspetiva internacional. Uma vez que a média do índice (3,8) é superior ao valor central (3) verifica-se que os responsáveis têm uma perspetiva internacional. Analisando os indicadores verifica-se que todos estão acima do valor central sendo que, o que mais se destaca positivamente é

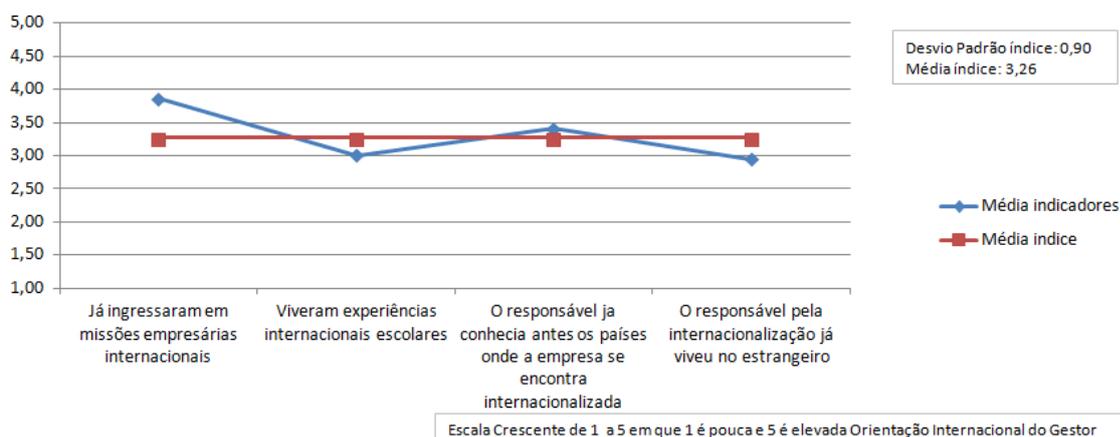
conhecimento de línguas estrangeiras (4,63) e o que mais se destaca negativamente, ainda que acima do valor central, são as experiências escolares internacionais.

Gráfico III Motivação para Exportar



Através desta dimensão pretende avaliar-se a motivação para exportar dos gestores. Verificou-se que estes têm motivação para exportar uma vez que média do índice (4,42) é superior ao valor central (2,5). Pode analisar-se que o indicador que mais se salienta positivamente é o interesse em novos mercados (média:4,61) e aquele que se salienta negativamente é interesse em networks (4,17), ainda que, todos a média de todos os indicadores seja superior ao valor central.

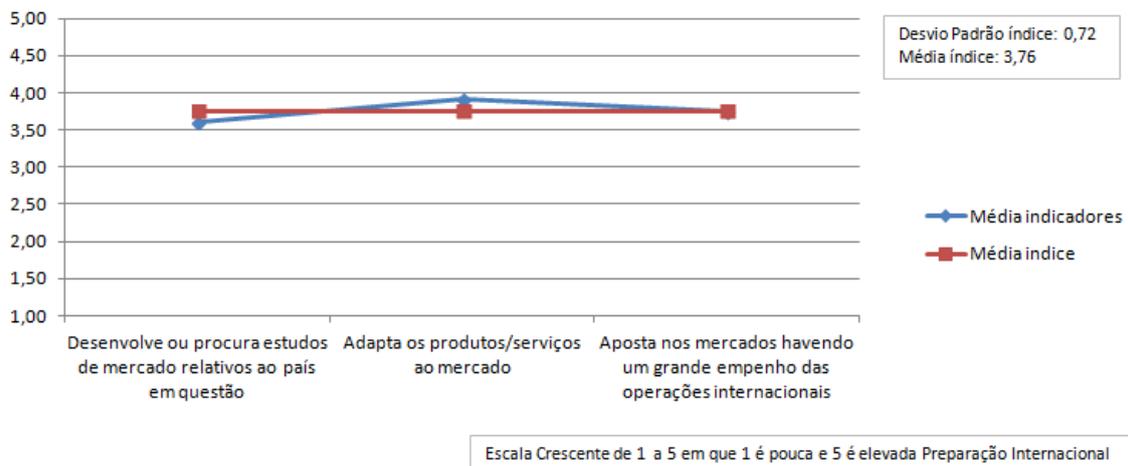
Gráfico IV Orientação Internacional do Gestor



Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

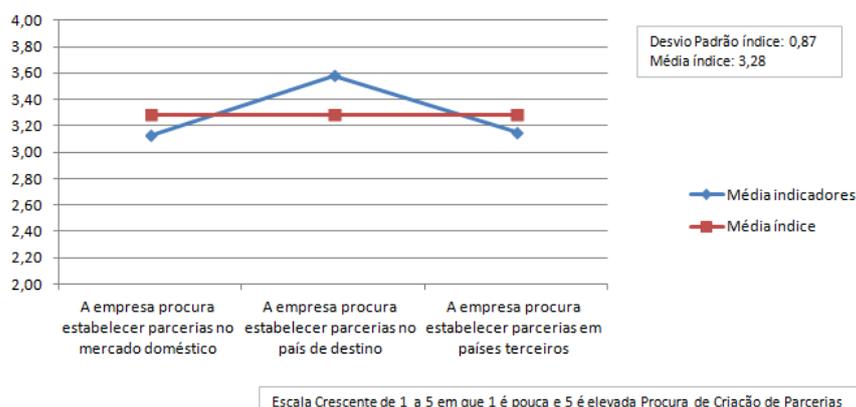
Nesta dimensão pretende-se analisar se os gestores têm uma orientação internacional. Uma vez que a média do índice (3,3) é superior ao valor central (3) verificamos que os gestores têm uma orientação internacional. Da análise aos indicadores destaca-se que as vivências no estrangeiro e as vivências escolares são inferiores à média do índice e a ingressão em missões pelos empresários está acima da média do índice.

Gráfico V Preparação Internacional



Ao analisar esta dimensão pretende-se avaliar a empresa se prepara internacionalmente. Uma vez que a média do índice é superior (3,76) ao valor central (3) verifica-se que as empresas se preparam internacionalmente. Esta preparação é visível essencialmente através da adaptação de produtos (média: 3,91). De destacar também o desenvolvimento de estudos de mercado por ser o indicador com menos importância ainda que seja superior do valor central.

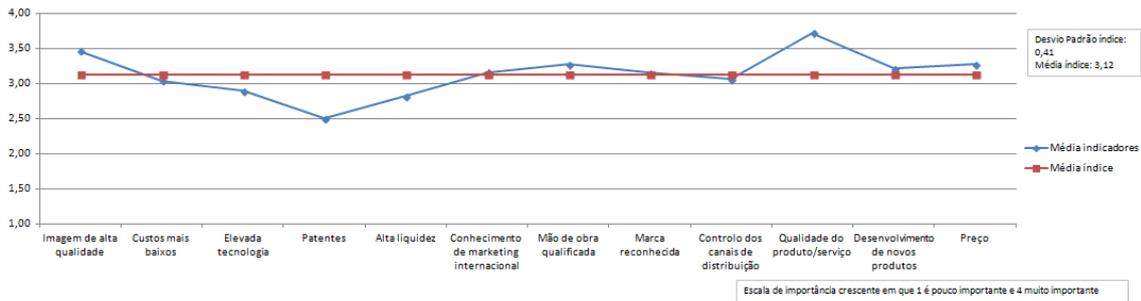
Gráfico VI Criação de Parcerias



Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

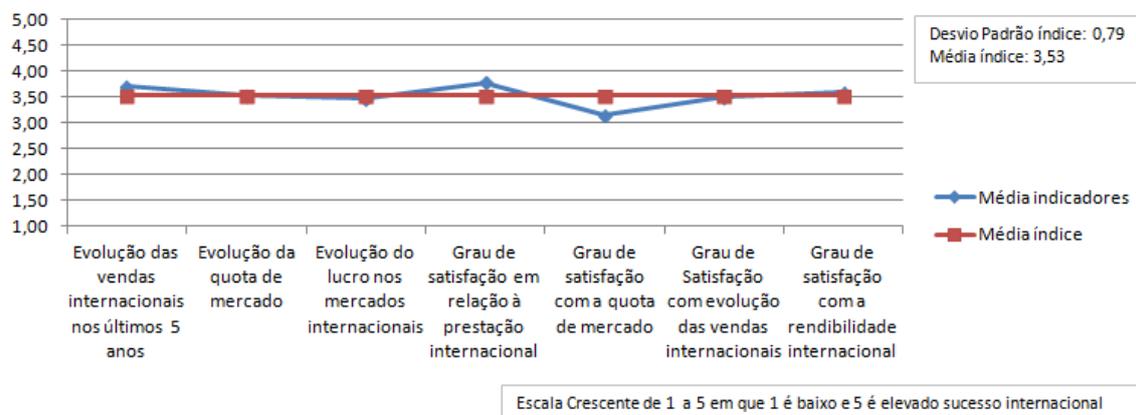
Nesta dimensão pretende-se avaliar se os gestores procuram parcerias. Ao analisar-se os dados, verifica-se que as empresas procuram parcerias uma vez que a média do índice (3,28) é superior ao valor central (3). O indicador que mais se destaca positivamente é a criação de parcerias no país de destino.

Gráfico VII Vantagens Competitivas Próprias



A criação desta dimensão pretende averiguar a importância das vantagens competitivas próprias das empresas no sucesso internacional. Uma vez que a média do índice (3,13) é superior ao valor central (2,5) e que cada uma das vantagens é também superior ao valor central, verificamos que globalmente as vantagens competitivas próprias são importantes para a competitividade da empresa.

Gráfico VIII Sucesso Internacional



Através desta dimensão pretende-se avaliar o sucesso internacional. Analisando os dados verificamos que as empresas têm sucesso internacional, uma vez que a média global do índice (3,5) é superior ao valor central (3).

Análise do Modelo

Neste subcapítulo, dá-se resposta às hipóteses de investigação relacionadas com a relação positiva de cada fator crítico de sucesso com sucesso internacional, mais concretamente, a orientação internacional empreendedora, a perspetiva internacional do gestor, a motivação para exportar, a orientação internacional do gestor, a preparação internacional, a criação de parcerias e as vantagens competitivas próprias. De modo a analisar a relação entre o conjunto de fatores e sucesso internacional recorreu-se à regressão linear múltipla e à Correlação de Spearman.

A regressão linear define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras)” (Marroco, 2010). Este método permite analisar o efeito de duas ou mais variáveis independentes sobre uma dependente.

O coeficiente de correlação de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Aplica-se igualmente em variáveis intervalo/rácio como alternativa ao R de Pearson, quando neste último se viola a normalidade (Pestana e Gageiro, 2000).

Quadro 4 Regressão Linear Múltipla

Orientação Internacional Empreendedora	,204**	
Perspetiva Internacional do Gestor	,022	
Motivação para exportar	,066	
Orientação Internacional do Gestor	,023	
Preparação Internacional	,233**	
Criação de Parcerias	,000	
Vantagens Competitivas Proprias	,008	
R ²		,139
F (7, 165)		4,96

** p< 0,05; *p <0,01

Através da regressão linear múltipla verifica-se que, relativamente à hipótese principal do estudo – os FCS identificados correlacionam-se com o sucesso internacional – podemos

concluir que os mesmos explicam 13,9% da variação do sucesso internacional. Este valor é relativamente baixo o que indicia que estes são insuficientes para sucesso internacional. Analisando individualmente a relação de cada fator com o sucesso internacional verificamos que apenas 2 dos 7 fatores têm uma relação positiva estatisticamente significativa, a Orientação Internacional Empreendedora e a Perspetiva Internacional. Sendo assim apenas se confirmam as seguintes hipóteses: “A orientação empreendedora internacional está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME”, e “A preparação internacional está positivamente relacionada com o sucesso internacional das PME”. Todas as outras hipóteses (H2, H3, H4, H6 e H7) não se confirmam uma vez que não são estatisticamente significativas.

Hierarquizando em grau de importância de cada fator no sucesso internacional verificamos que a preparação internacional tem o maior impacto, seguido da orientação internacional empreendedora, a motivação para exportar, a perspetiva internacional do gestor, as vantagens competitivas próprias, a orientação internacional do gestor e por fim a criação de parcerias. A equação da reta estimada, com base nos coeficientes não-estandardizados

é a seguinte:

$$\text{Sucesso Internacional} = 1,482 + 0,143 \text{ Orientação Internacional Empreendedora} + 0,024 \text{ Perspetiva Internacional do Gestor} + 0,069 \text{ Motivação para Exportar} + 0,020 \text{ Orientação internacional do Gestor} + 0,253 \text{ Preparação Internacional} + \text{Criação de Parcerias} + 0,016 \text{ Vantagens Competitivas Próprias}$$

De modo a confirmar os dados da regressão linear múltipla foi utilizada a Correlação de Spearman (outra técnica de análise dados). Desta vez foram utilizados os mesmos fatores críticos de sucesso mas outro indicador do sucesso internacional (percentagem de vendas internacionais no total do volume de vendas). Este fator é considerado por Rose e Shoham 2002, um indicador do sucesso internacional. O uso da correlação de spearman deve-se ao facto da percentagem das vendas internacionais no total do volume de vendas ser uma variável ordinal. Assim sendo, correlacionou-se a percentagem das vendas internacionais

no total de volume de vendas com cada um dos fatores: a orientação internacional empreendedora, a perspectiva internacional do gestor, a motivação para exportar, a orientação internacional do gestor, a preparação internacional, a criação de parcerias, as vantagens competitivas próprias.

Quadro 5 Correlação de Spearman

Orientação Internacional Empreendedora	,340*
Perspetiva Internacional do Gestor	,110
Motivação para exportar	,207*
Orientação Internacional do Gestor	,134
Preparação Internacional	,355*
Criação de Parcerias	,071
Vantagens Competitivas Próprias	,085

*p <0,01

Como podemos observar a correlação de cada fator com a percentagem das vendas é fraca e muito fraca (Garret, 1937), sendo que os fatores que representam correlação mais elevada é são preparação internacional, orientação internacional empreendedora e a motivação para exportar.

De modo a estudar a relação entre os dois indicadores do sucesso internacional foi utilizada a técnica de análise de variâncias - ANOVA. Este método fazer a comparação de médias de duas ou mais populações de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes (Marroco, 2010).

Uma visão mais fina da relação entre o sucesso internacional e a o percentagem das vendas internacionais no total do volume de vendas permite-nos concluir que aquele é tanto maior, quanto mais elevado for o volume destas, notando-se um crescimento mais acentuado até aos 59%. As diferenças são estatisticamente significativas ($F(2)=12,962$; $p=0,000$).

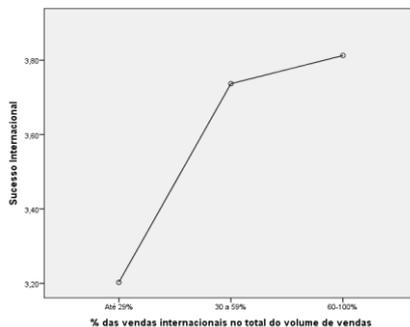


Gráfico IX Análise de Variâncias

Capítulo V - Conclusões, limitações e sugestão para estudos futuros

Conclusões

As conclusões do estudo têm em consideração os objetivos traçados, o enquadramento teórico e os resultados obtidos.

A pergunta de investigação (Quais os fatores críticos de sucesso da internacionalização de pequenas e médias empresas), teve por base a representatividade cada vez mais das pme quer a nível nacional quer a nível europeu e a importância da internacionalização enquanto estratégia prioritária da empresa

De modo a responder à pergunta de investigação, começou por se estudar as PME, posto isto enquadrou-se a internacionalização no contexto atual das PME e por fim identificou-se fatores se correlacionam com o sucesso internacional.

No que diz respeito às PME, conclui-se que estas se caracterizam por serem orgânicas, onde prevalecem relações informais entre hierarquias (Ghobadian & Gallea 1996) e que o empresário é a peça fundamental (Gélinas & Bigras, 2004). Ele é que desenvolve a estratégia e a empresa depende da sua experiência e perícia (Gélinas & Bigras, 2004). Comparativamente com grandes empresas, estas são mais inovadoras, adaptáveis e menos afetadas por burocracias o que leva a um tempo mais rápido de resposta quando se trata de implementação de novas tecnologias e atendimento às necessidades dos clientes (Carrol, 1984). As estratégias deste tipo de empresas são, normalmente, intuitivas e oportunistas demonstrando abordagem passo-a-passo do empresário e a flexibilidade da empresa (Lu & Beamish).

Seguidamente, foi estudado a internacionalização no contexto atual das PME. Segundo Ruzzier (2006) estas são *players* internacionais cada vez mais ativos. Segundo o mesmo autor o modelo de internacionalização mais dirigido às PME é o modelo inovação-internacionalização. Como o próprio nome indica o foco deste modelo é a inovação (ilhéu,

2009 p.90). Este modelo evolui de forma gradual e por estádios no qual é valorizado inovação.

Posto isto, foram identificados e testados fatores críticos de sucesso, fatores esses que são definidos como aqueles atributos que não podem falhar e podem dizer respeito a capacidade de liderança, estratégias e de gestão (Chawla et al 2010). Sendo assim identificaram-se os seguintes fatores: orientação internacional empreendedora, a perspectiva internacional do gestor, a motivação para exportar, a orientação internacional do gestor, a preparação internacional, a criação de parcerias e as vantagens competitivas próprias.

Em primeiro lugar testou-se a orientação internacional empreendedora que segundo Knight (2001) esta é fundamental no desempenho internacional. Este fator reflete os processos da empresa e os estilos de tomada de decisão que levam, não só a empresa a entrar em novos mercados como também em mercados já estabelecidos com novos ou com produtos e serviços já existentes (Lumpkin & Dess 1996). Esta orientação enfatiza a inovação, a pro-atividade e assunção ao risco (Covin e Slevin 1989). Através do estudo verifica-se que os decisores têm uma postura internacional empreendedora e que este fator se correlaciona positivamente com o sucesso internacional.

Em segundo lugar, testou-se a perspectiva internacional do gestor enquanto fator determinante do sucesso internacional. Segundo Lloyd-Reason Mugham (2002) esta perspectiva tem influência nos resultados da empresa. Através desta perspectiva os decisores podem beneficiar de networks já existentes que os levam a conhecer as oportunidades de gestão, podem desenvolver rotinas de emprego que facilitam o funcionamento da empresa e criar uma maior capacidade para lidar com os mercados estrangeiros. Através do estudo verifica-se que apesar dos responsáveis pela internacionalização terem uma perspectiva internacional esta não se correlaciona com o

sucesso internacional. Sendo assim só estudos posteriores poderão confirmar se estas duas variáveis estão correlacionadas positivamente.

Segundo Dean et al. (2000) a motivação para exportar é um preditor consistente de forte desempenho das exportações. Uma vez que se esforçam continuamente tornam-se mais envolvidos em mercados mais distantes (Ros e Valenzuela, 2004). Os mesmos autores consideram que exportadores proativos têm um melhor desempenho no volume de vendas, nas suas estratégias de marketing, proactiva e procura mais atividades para a empresa. Porém, verificamos que as responsáveis pela internacionalização têm motivação para exportar porém este não se correlaciona com o sucesso internacional. Apenas estudos futuros poderão confirmar se estas variáveis se correlacionam positivamente. A orientação internacional do gestor ser considerado por Ruzzier et al (2007) um fator diferenciador para o sucesso internacional. A quantidade de tempo que o gestor passou no estrangeiro pode diferenciar a empresa em relação à agressividade no desempenho internacional (Ruzzier et al. 2007). Este torna os gestores mais aberto a oportunidades de exportação (White, 1998). As experiências internacionais podem ser vividas através de missões empresariais, vivências escolares ou viagens (Athanassiou e Nigh, 2000). Através do estudo revelou-se que os responsáveis pela internacionalização têm uma orientação internacional porém este não se correlaciona com o sucesso internacional, assim apenas estudos posteriores poderão confirmar a influência da orientação internacional do gestor no sucesso internacional.

A preparação internacional que se refere a estudos de mercado, adaptação de produtos e à grande aposta em atividades internacionais segundo Knight (2000) este influencia positivamente o desempenho internacional das PME. A estratégia de marketing internacional a empresa segundo Bradley (2002) p.15 e 16 tem que considerar as

oportunidades e ameaças do meio envolvente internacional. Este estudo vem confirmar que a preparação internacional correlaciona-se positivamente o sucesso internacional.

A criação de parcerias é considerada vantagem no sucesso da internacionalização (Beamish et al. 1999 e Gulati et al. 2000) através desta minimiza-se custos de transação, aumenta-se o poder de mercado, os riscos são partilhados e ainda se consegue um acesso mais facilitado a capitais e informação. Ainda que as empresas criem parcerias, segundo o nosso estudo, estas não se correlacionam com o sucesso internacional, podendo só confirmar a sua importância no sucesso internacional em estudos posteriores.

Segundo Suárez-Ortega e Álamo-Vera (2005) uma empresa que possua vantagens competitivas é mais estimulada a explorar mercados externos. Apesar de não serem suficientes para iniciar o processo de internacionalização são relevantes na preparação da empresa e ainda motivam o gestor (Cavusgil e Nevin 1981). Porém o estudo revela que estas não se correlacionam com o sucesso internacional.

Assim sendo e para terminar, segundo este estudo apenas 2 fatores têm uma relação positiva com o sucesso internacional. Ainda segundo este, os fatores identificados explicam apenas 13,9% do sucesso internacional. Este valor relativamente baixo pode dever-se à pequena dimensão da amostra e à falta de entendimento das perguntas do questionário por parte dos respondentes.

Limitações e sugestões para estudos futuros

Ao longo da realização do estudo foram identificadas algumas limitações, mais concretamente no que diz respeito à recolha e análise de dados. Surge como primeira a limitação o uso de uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que os resultados são representativos apenas na amostra estudada.

O facto da base de dados utilizada estar desatualizada foi também uma limitação uma vez que muitos dos contactos de e-mail estavam errados e as informações não eram atuais. A

obtenção de apenas 178 respostas é uma limitação uma vez que esta não é representativa num universo de 20.035.

Sugestões para estudos futuros

Em estudos posteriores seria interessante testar estes fatores em empresas Portuguesas internacionalizadas em Espanha, França e Alemanha uma vez que é nestes que as empresas portuguesas estão mais presentes.

Seria igualmente interessante aplicar o estudo a empresas portuguesas internacionalizadas de máquinas e aparelhos, veículos e outros materiais de transporte, combustíveis minerais e produtos alimentares uma vez que estes setores de atividade são o que mais exportam em Portugal.

Por fim e, uma vez que se demonstrou que as empresas portuguesas estudadas têm presentes todos os fatores identificados, seria interessante testar se estes são necessários no mercado português e se as empresas estrangeiras em Portugal demonstram ter estes fatores.

Bibliografia

- <http://www.exittalks.pt/exportacoes.pdf> - última visualização 05/07/2013
- <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/> - última visualização 05/07/2013
- <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/marketaccess/internationalisation/#study> – última visualização 05/07/2013
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/portugal_en.pdf - última visualização 05/07/2013
- http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2010/pdf/ee-2010-2_en.pdf - última visualização 05/07/2013
- <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/> - última visualização 05/07/2013
- http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n51.pdf pag.21 última visualização 30/07/2013
- http://www.bportugal.pt/ptPT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf pag. 3 última visualização 30/07/2013
- Abdullah, M.A e bin Bakar MI 2000 [e-book], Small and Medium Enterprise in Asian Pacific Countries - Volume II, Huntington, NY: Nova Science Publishers Inc
- Athanassiou, N., & Nigh, D. (2000). Internationalization, tacit knowledge, and the top management teams of MNCs, *Journal of International Business Studies* 31(1), 471-87
- Axinn, C.N. (1988). "Export performance: do managerial perceptions make a difference?", *International Marketing Review* 5(2), 61-71
- Barkema, H.G, Bell J.H.J, Penning, J.M (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.
- Beamish PW, Karavis L, Goerzen A, Lane C. (1999). The relationship between organizational structure and export performance. *Management International Review* 39(1), 37-54.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). 'Born-again global' firms An extension to the 'born global' phenomenon, *Journal of International Management*, 7, 173-189

- Bradley, F., *International Marketing Strategy*, (2005) [e-book] Tottenham: Person Education Limited
- Carroll, G., (1984). The specialist strategy. *California Management Review* Vol.16(3), 126-137
- Cavusgil, S.T. and Nevin, J.R. (1981., "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation", *Journal of Marketing Research* 18, 114-119.
- Cavusgil, S.T., Zou, S. and Naidu, G.M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical study, *Journal of International Business Studies* 24(3), 479-99
- Chandler, G.N., Hanks, S.H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance, *Journal of Business Venturing* 9(4), 331-349
- Chawla , S. K., Khanna D. e Chen J. (2010). Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries?, *Journal of Management* 7(1), 1-12
- Conner, K.R. (1991). An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management* 17, 121-154.
- Coviello, N. E., McAuley A. (1999). Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review* 39(3), 223-237.
- Covin, J., Slevin, D., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10, 75-87
- Culkin, N & Smith, D (2000). An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers, *Qualitative Market Research: An International Journal* 3(3), 145-157.
- Czinkota, M. R., & Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3), 243–253.
- Dean, D., Menguc, B. and Myers, C.P. (2000). Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms, *Industrial Marketing Management* 29(5), 461-77.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35(12), 1504-1511

- Francis, J.; Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing* 8(3) 84-103
- Gélinas, R., Bigras, Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration? *Journal of Small Business Management*, 42 (3) 263-278
- Ghobadian, A., & Galleary, D.N., (1996). Total Quality Management in SMEs, *International Journal of Management Science*, 23(5) 83-106.
- Gulati R, Nohria N, Zaheer A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal* 21(3), 203-215.
- Gulati R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19(4) ,293-317.
- George, D. e Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows, step by step: A simple guide and reference (11.0 Update)*, 4ªEd. Boston: Allyn and Bacon
- Garret, Henry E. 1937. *Statistics in Psychology and Education*. New York: Longmans, Green and Co
- Grant R. (1991). The resource based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review* 1, 114-135
- Hoang, H. and Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing* 18 (2), 165-87.
- Ilheu, F. (2009) *Estratégia de Marketing Internacional - Caso de empresas portuguesas - (2ª edição)* Lisboa: Almedina
- Ilheu, F. (2006). *Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Coimbra: Grafica de Coimbra.
- Johanson, J. and Vahlne, J. (1977) 'The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments', *Journal of International Business Studies* 8 (1), 23-32.
- Kamakura W. & Ramón-Jerónimo M. & Gravel J. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises, *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, 236-251
- Katsikeas, C., Leonidou, L. & Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 493-511.
- Knight, G (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management* 7, 155-171

- Knight, G.A (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under globalization, *Journal of International Marketing* 8,(2), 12-32
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management* 7, 155-171
- Knight, G., Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies* 35, 124-141
- Korsakiene, R.; Tvaronaviciene, M. (2012). The Internationalization of SMEs: An Integrative Approach, *Journal of Business Economics and Management* 13(2), 294-307
- Kotabe M. Czinkota M. (1992). State Government promotion of manufacturing exports: a gap analysis, *Journal of international business studies* 23 (4) 637-658
- Lee, H., Moon, J. (1990). On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics, *International Marketing Review*, 7(5), 16-26
- Levy, M., & Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems, *Small Business Economics* 11, 183-196
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies* 27(3), 517–551
- Liesch, P.W., Knight, G.A (1999). Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization, *Journal of International Business Studies* 30(2), 383-394
- Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2), 120–129.
-
- Lu, J. and Beamish, P. (2001). The internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal* 22, 565-586
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21, 135-172
- Makino S, Beamish PW. (1998). Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures. *Journal of International Business Studies* 29 (4), 797-818

- Mort, G.S., Weerawardena, J. (2006). Networking capacity and international entrepreneurship – How networks function in Australian born global firms, *International Marketing Review* 23(5) 549-572
- Pestana, M. H. e J. N. Gageiro (2000), *Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Lisboa, Sílabo. 2ª edição.
- Pleitner, J.H. (1997). Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture* 5(1), 27-55
- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies* 12(2), 101-111
- Reid, S.D. (1983). Firm internationalization, transaction costs, and strategic choice. *International Marketing Review* 1(2), 45-56.
- Ros, N., Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination, *International Marketing Review* 21(6), 573-597.
- Rose, G.M., Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation Establishing an empirical link, *Journal of Business Research* 55, 217 – 225
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic, B. (2006a). SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (4), 476-497
- Ruzzier, M., Bostjan, A., Maja, K. (2006b). The Resource-based Approach to the internationalization, *Zagreb International Review of Economics* 9(2), 95-116
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1), 217-226
- Shoham A. Export performance: a conceptualization and empirical assessment (1998). *Journal of International Marketing* 63, 59–81
- Stoian, M-C, Rialp, A., Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses, *International Business Review* 20, 117-135.
- Suárez-Ortega, S., Álamo-Vera, F. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 11(4), 258-279.
- Wiklund, J. e Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing* 20, 71-91
- Winston, R., Jr., and L. Heiko (1990). "Just-in-Time and Small Business Evolution," *Entrepreneurship: Theory and Practice* 14, 51–64.
- White, D.S., Griffith, D.A. and Ryans, J.K. (1998). Measuring export performance in service industries. *International Marketing Review* 15, 88-204.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Este inquérito serve para o desenvolvimento do Trabalho Final de Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) no âmbito da Internacionalização de pequenas e médias empresas.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicito que responda com a maior sinceridade a todas as questões. A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Qual a dimensão da sua empresa?

- Micro (≤10 trabalhadores)
- Pequena (entre 11 e 50 trabalhadores)
- Média (entre 51 e 250 trabalhadores)
- Grande (> 250 trabalhadores)

Qual o Volume anual de vendas?

- ≤ a 2 milhões
- >2 milhões e ≤ 10 milhões
- > 10 milhões e ≤ 50 milhões

A empresa opera em mercados internacionais?

- Sim
- Não

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "Aposta forte nos produtos e serviços já conhecidos" e 7 "Aposta forte na Pesquisa e Desenvolvimento, na liderança tecnológica e na inovação"

	1. Aposta forte nos produtos e serviços já conhecidos	2	3	4	5	6	7. Aposta forte na Pesquisa e Desenvolvimento, na liderança tecnológica e na inovação	Não tenho opinião
Em geral, os decisores da empresa apoiam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "nenhum produto ou serviço" e 7 "Muitos produtos ou serviços"

	1 Nenhum produto ou serviço	2	3	4	5	6	7. Muitos produtos e serviços	Não tenho opinião
Quantos produtos ou serviços novos lançou a empresa nos últimos 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "Houve poucas mudanças nos últimos 5 anos" e 7 "Houve muitas mudanças nos últimos 5 anos"

	1. Houve poucas mudanças nos últimos 5 anos	2	3	4	5	6	7. Houve muitas mudanças nos últimos 5 anos	Não tenho opinião
No que diz respeito a mudanças nos produtos e/ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "Geralmente respondemos a novas acções dos concorrentes" e 7 "Geralmente os concorrentes respondem às nossas iniciativas"

	1. Geralmente respondemos a novas acções dos concorrentes	2	3	4	5	6	7. Geralmente os concorrentes respondem às nossas iniciativas	Não tenho opinião
Na relação com os concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "É raro sermos os primeiros a lançar um novo produto ou serviço" e 7 "É normal sermos os primeiros a lançar um novo produto ou serviço"

	1. É raro sermos os primeiros a lançar um novo produto ou serviço	2	3	4	5	6	7. É normal sermos os primeiros a lançar um novo produto ou serviço	Não tenho opinião
No que diz respeito ao lançamento de novos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa " Geralmente evitamos confrontos com os concorrentes" e 7 "Tipicamente adoptamos uma postura muito competitiva"

	1. Geralmente evitamos confrontos com os concorrentes	2	3	4	5	6	7. Tipicamente adoptamos uma postura muito competitiva	Não tenho opinião
No que diz respeito a postura no mercado...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "Propensão para projetos com pouco risco" e 7 "Propensão para projetos com alto risco"

	1. Propensão para projetos com pouco risco	2	3	4	5	6	7. Propensão para projetos com alto risco	Não tenho opinião
Geralmente os decisores da minha empresa têm...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa " A melhor forma de explorar negocio é de uma abordagem gradual" e 7 "A melhor forma de explorar negocio é de uma abordagem arrojada"

	1. A melhor forma de explorar negocio é de uma abordagem gradual	2	3	4	5	6	7. A melhor forma de explorar negocio é de uma abordagem arrojada	Não tenho opinião
Geralmente os decisores da empresa acreditam que tendo em conta o ambiente...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à afirmação abaixo apresentada, classifique numa escala de 1 a 7 em que 1 representa "Geralmente comporta-se de uma forma calma e passiva, de modo a minimizar a probabilidade de decisões dispendiosas" e 7 " Geralmente adota uma postura agressiva de modo a maximizar a probabilidade de explorar oportunidades"

	1. Geralmente comporta-se de uma forma calma e passiva, de modo a minimizar a probabilidade de decisões dispendiosas	2	3	4	5	6	7. Geralmente adota uma postura agressiva de modo a maximizar a probabilidade de explorar oportunidades	Não tenho opinião
Quando confrontada com situações de risco, a empresa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente às afirmações abaixo apresentadas, indique o nível de concordância. (numa escala de discordo completamente a concordo completamente)

A(s) pessoa(s) responsáveis pela internacionalização da empresa:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Têm conhecimento de linguas estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já Ingressaram em missões empresárias internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viveram experiências internacionais de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viveram experiências internacionais escolares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

Relativamente às afirmações abaixo apresentadas, indique o nível de concordância. (numa escala de discordo completamente a concordo completamente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não tenho opinião
A internacionalização é uma prioridade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha um esforço continuo na internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha interesse da empresa em novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa procura novos networks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O responsável pela internacionalização já conhecia antes os países onde a empresa se encontra internacionalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O responsável pela internacionalização já viveu no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente às afirmações abaixo apresentadas, indique o nível de concordância. (numa escala de discordo completamente a concordo completamente)

Quando a empresa começa a interessar-se por um mercado

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Desenvolve ou procura estudos de mercado relativos ao país em questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapta os produtos/serviços ao mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aposta nos mercados havendo um grande empenho das operações internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa procura estabelecer parcerias no mercado doméstico de modo a dividir o risco no processo de internacionalização e de modo a superar escassez de capital financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa procura estabelecer parcerias no país de destino de modo a dividir o risco no processo de internacionalização e de modo a superar escassez de capital financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa procura estabelecer parcerias em países terceiros de modo a dividir o risco no processo de internacionalização e de modo a superar escassez de capital financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No mercado internacional classifique as vantagens competitivas da sua empresa (numa escala de nada importante a muito importante)

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Imagem de alta qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos mais baixos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevada tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta liquidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de marketing internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mão de obra qualificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca reconhecida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo dos canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

Qual a representatividade percentual das vendas internacionais no total do volume de vendas?

- 0-9%
- 10%-19%
- 20%-29%
- 30%-39%
- 40%-49%
- 50%-59%
- 60%-69%
- 70%-79%
- 80%-89%
- 90%-100%

Relativamente às afirmações a baixo classifique (numa escala decresceram muito a cresceram muito)

	Decresceram muito	Decresceram	Não se alteraram	Cresceram	Cresceram muito
Evolução das vendas internacionais nos últimos 5 anos	<input type="radio"/>				
Evolução da quota de mercado	<input type="radio"/>				
Evolução do lucro nos mercados internacionais	<input type="radio"/>				

Em relação aos mercados internacionais classifique segundo o grau de satisfação da empresa em relação aos seguintes itens (numa escala de nada satisfeito a muito satisfeito)

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Nem satisfeito nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não tenho opinião
Prestação internacional da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado na maioria dos países	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolução das vendas internacionais nos últimos 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendibilidade das vendas internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Posição do inquirido

Nome da empresa (Opcional)

Email (No caso da empresa ter interesse em receber os resultados)

Anexo 2 – Caracterização da Amostra

		N	%
Dimensão da empresa	Micro (≤10 trabalhadores)	72	40,4
	Pequena (entre 11 e 50 trabalhadores)	70	39,3
	Média (entre 51 e 250 trabalhadores)	36	20,2
Volume de Vendas	≤ a 2 milhões	100	56,2
	>2 milhões e ≤ 10 milhões	63	35,4
	> 10 milhões e ≤ 50 milhões	15	8,4
% das vendas internacionais no total do volume de	Até 29%	78	43,8
	30 a 59%	39	21,9
	60-100%	61	34,3
Posição dos respondentes	Diretores, Gerentes, Responsáveis e Gestores	151	84,8
	Outros	27	15,2
Total		178	100,0

Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME

Anexo 3 – Análise Indicadores

		N	Min	Max	Média	Desvio Padrão	Alpha de Crombach	Media do Índice
Orientação Internacional Empreendedora	Inovação - Aposta em produtos (1) ou na Pesquisa & Desenvolvimento (7)	178	0,00	7,00	4,42	2,02	0,79	4,12
	Inovação -(1) Poucos ou (7) muitos produtos lançados nos últimos 5 anos	178	0,00	7,00	4,61	1,83		
	Inovação -(1) Poucas ou (7) muitas mudanças nos produtos	178	0,00	7,00	4,47	1,88		
	Proatividade -Postura (1) reactiva ou activa (7) com os concorrentes	178	0,00	7,00	4,03	1,95		
	Proactividade - É (1) raro ou comum (7) sermos os primeiros serem os primeiros a lançar produtos	178	0,00	7,00	4,34	1,90		
	Proatividade -Postura (1) pouco ou muito (7) competitiva	178	0,00	7,00	4,03	1,97		
	Assunção ao Risco - Propensão para projectos com (1) pouco ou muito (7) risco	178	0,00	7,00	3,85	1,55		
	Assunção ao Risco - Abordagem (1) gradual ou (7) arrojada	178	0,00	7,00	3,61	1,60		
	Assunção ao Risco - Postura (1) passiva ou	178	0,00	7,00	3,69	1,74		
Prespetiva Internacional do Gestor	Têm conhecimento de línguas estrangeiras	178	1	5	4,63	0,66	0,51	3,80
	Já ingressaram em missões empresárias internacionais	178	1	5	3,86	1,24		
	Viveram experiências internacionais de trabalho	178	1	5	3,72	1,22		
	Viveram experiências internacionais escolares	178	1	5	3,01	1,34		
Motivação para Exportar	A internacionalização é uma prioridade da empresa	178	0,00	5,00	4,52	0,84	0,83	4,43
	Há um esforço contínuo na internacionalização	178	0,00	5,00	4,41	0,91		
	Há interesse da empresa em novos mercados	178	0,00	5,00	4,61	0,81		
	A empresa procura novos networks	178	0,00	5,00	4,17	1,13		
Orientação Internacional do Gestor	Já ingressaram em missões empresárias internacionais	178	1	5	3,86	1,24	0,59	3,27
	Viveram experiências internacionais escolares	178	1	5	3,01	1,34		
	O responsável já conhecia antes os países onde a empresa se encontra internacionalizada	175	1,00	5,00	3,42	1,23		
	O responsável pela internacionalização já viveu no estrangeiro	172	1,00	5,00	2,95	1,46		
Preparação Internacional	Desenvolve ou procura estudos de mercado relativos ao país em questão	178	1	5	3,61	1,03	0,68	3,76
	Adapta os produtos/serviços ao mercado	178	1	5	3,91	0,88		
	Aposta nos mercados havendo um grande empenho das operações internacionais	178	1	5	3,76	0,87		
Criação de Parcerias	A empresa procura estabelecer parcerias no mercado doméstico	178	1	5	3,13	1,16	0,71	3,29
	A empresa procura estabelecer parcerias no país de destino	178	1	5	3,58	1,02		
	A empresa procura estabelecer parcerias em países terceiros	178	1	5	3,15	1,13		
Vantagens Competitivas Próprias	Imagem de alta qualidade	178	1	4	3,46	0,62	0,80	3,13
	Custos mais baixos	178	1	4	3,04	0,69		
	Elevada tecnologia	178	1	4	2,89	0,93		
	Patentes	178	1	4	2,50	0,98		
	Alta liquidez	178	1	4	2,81	0,83		
	Conhecimento de marketing internacional	178	1	4	3,16	0,66		
	Mão de obra qualificada	178	1	4	3,27	0,74		
	Marca reconhecida	178	1	4	3,15	0,73		
	Controlo dos canais de distribuição	178	1	4	3,06	0,75		
	Qualidade do produto/serviço	178	2	4	3,71	0,49		
Desenvolvimento de novos produtos	178	1	4	3,21	0,69			
Preço	178	1	4	3,27	0,65			
Sucesso Internacional	Evolução das vendas internacionais nos últimos 5 anos	178	1	5	3,71	1,048	0,9	3,5351
	Evolução da quota de mercado	178	1	5	3,54	,864		
	Evolução do lucro nos mercados internacionais	178	1	5	3,47	,922		
	Grau de satisfação em relação à prestação internacional	177	1,00	5,00	3,7853	,92884		
	Grau de satisfação com a quota de mercado	174	1,00	5,00	3,1552	1,02232		
	Grau de Satisfação com evolução das vendas internacionais	174	1,00	5,00	3,5115	1,14164		
Grau de satisfação com a rendibilidade internacional	175	1,00	5,00	3,6000	1,03391			