



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS**  
**EUROPEUS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

O PAPEL DOS APOIOS DA UNIÃO EUROPEIA À  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS: O CASO DO  
PROGRAMA “NOVOS EXPORTADORES”

SANDRA JOSÉ FERNANDES TELES

OUTUBRO - 2015

**MESTRADO EM  
ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS  
EUROPEUS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

O PAPEL DOS APOIOS DA UNIÃO EUROPEIA À  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS: O CASO DO  
PROGRAMA “NOVOS EXPORTADORES”

SANDRA JOSÉ FERNANDES TELES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOÃO CARLOS LOPES

OUTUBRO - 2015

## **Agradecimentos**

Quero começar por agradecer ao meu orientador, ao Professor Doutor João Carlos Lopes, por todo o apoio que me deu desde o início, por ter estado sempre disponível para me aconselhar ou para simplesmente esclarecer as minhas dúvidas. Estou-lhe grata pelo imenso contributo que teve na elaboração de todo o meu trabalho.

Dirijo os meus agradecimentos também ao Instituto Superior de Economia e Gestão, por me ter acolhido e ter aberto horizontes essenciais para a minha vida como pessoa e como profissional. Agradeço a todos os professores pelos conhecimentos que transmitiram ao longo destes dois anos no mestrado.

Agradeço à AICEP por toda a informação e disponibilidade, o seu excecional trabalho permitiu-me toda a condução desta investigação e a descoberta do interesse pelo tema dos apoios à internacionalização. Estou especialmente grata à Professora Doutora Ana Couto por todo o incentivo que me deu ao longo destes meses e por ter sido uma verdadeira fonte de ideias.

Devo um grande agradecimento aos meus pais por toda a preocupação que sempre demonstraram, por terem sempre facilitado o meu trabalho. O vosso amor e carinho foram uma verdadeira ajuda. Mas também aos meus amigos que me deram força e inspiração para nunca desistir.

E por fim, muito obrigada Diogo Verde, por toda a força que me deste. Foi o meu amparo nas alturas mais difíceis e deu-me a motivação necessária para ter chegado aqui. Sem ti não teria sido possível.

Muito obrigada todos.

## **Resumo**

A internacionalização conquistou um lugar de destaque na economia internacional, estando permanentemente na agenda de quase todos os países e na agenda de empresas de diferentes dimensões, nomeadamente das PME que têm menos recursos. Tal facto levou os decisores políticos a atribuírem um crescente papel aos programas de apoio à internacionalização. Contudo, a sua configuração revela-se complexa uma vez que as empresas são diferentes realidades, logo têm diferentes necessidades. Este trabalho sobre o Programa Novos Exportadores procurou aferir, com base na literatura relevante, possíveis variáveis chave, inerentes aos recursos das empresas e também ao próprio formato dos apoios, capazes de distinguir quais as componentes mais adequadas face às diferenças entre empresas, para que posteriormente se apliquem programas mais adequados e propícios a resultados. A análise demonstrou, em primeiro lugar, que as empresas diferem entre si na satisfação e no desempenho da utilização dos programas. Em segundo lugar, apurou quais as componentes que se deverão ter em consideração na elaboração dos programas, consoante os diferentes grupos de empresas. Empresas mais experientes e com mais recursos apreciam elementos dirigidos para resultados, enquanto empresas mais limitadas valorizam componentes embrionárias mais propícias à internacionalização numa fase inicial.

Palavras-chave: Globalização; Internacionalização; Apoios à internacionalização; Pequenas e médias empresas; Comércio internacional; Programas Novos Exportadores

## **Abstract**

Internationalization has earned a prominent place in the international economy, being permanently on the agenda of almost all the countries and of different sized enterprises, especially SMEs with scarce resources. This led the policy makers to allocate an increasing role to supporting the internationalization programs. However, its configuration proves to be complex since the companies are at different realities, thus having different needs. This work about the New Exporters Program sought to assess, based on the relevant literature, possible key variables inherent to the companies' resources and also the supports format itself, able to distinguish which are the most appropriate components in view of the differences between companies, so that later programs are more appropriate and conducive to results. The analysis showed first that firms differ from one another in the satisfaction and performance of the use of the programs. Secondly, it was found which components should be taken into consideration in the program's design according to the different groups of companies. More experienced companies with greater resources appreciate elements tuned for results while more restricted companies value embryonic components more conducive to internationalization at an early stage.

Keywords: Globalization; Internationalization; Support to internationalization; Small and medium enterprises; International trade; New Exporters programs

## **Glossário**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BG – *Born-global*

BGA – *Born-global again*

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE – Fundo Social Europeu

I&D – investigação e desenvolvimento

MNC - Multinacionais

NE – Novos Exportadores PME – Pequenas e Médias Empresas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC – Organização Mundial de Comércio

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

SIAC – Sistema de Apoio a Ações Coletivas

TVC – Têxteis, vestuário e calçado

VAB – Valor acrescentado bruto

VNI – Volume de Negócios Internacional

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

<b>Índice</b>	
<b>Agradecimentos</b> .....	3
<b>Resumo</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Glossário</b> .....	6
<b>1. Introdução</b> .....	8
<b>2. A Internacionalização</b> .....	9
2.1. Teorias e Modelos de Internacionalização.....	10
2.1.1. Modelos Tradicionais.....	10
2.1.2. Modelos Alternativos .....	11
2.2. Determinantes da internacionalização e da sua performance .....	12
<b>3. Os apoios à internacionalização das empresas</b> .....	15
3.1. Desempenho dos programas de apoio.....	16
3.1.1. Medição dos programas de apoio.....	16
3.1.2. Determinantes do desempenho dos programas de apoio .....	18
<b>4. Estudo de Caso: Programa Novos Exportadores</b> .....	19
4.1. Panorama Geral e Descrição do Programa NE .....	19
4.2. Caracterização da amostra .....	20
i. Dados Gerais da Empresas .....	22
ii. Administração/ Gestores.....	22
iii. Recursos Humanos.....	23
iv. Situação Financeira.....	23
v. Produção .....	23
vi. Marketing.....	23
vii. Investigação, desenvolvimento e inovação.....	24
viii. Dados relativos à atividade exportadora .....	24
<b>4.3. Análise estatística dos resultados e avaliação do programa</b> .....	24
4.3.1. Determinantes da internacionalização – teste de correlações .....	24
4.3.2. Desempenho dos apoios à internacionalização .....	26
i. Desempenho do programa NE: análise genérica.....	26
ii. Desempenho do programa NE por grupos de empresas – testes t e testes Kruskal Wallis.....	27
<b>5. Conclusões</b> .....	30
<b>Referências bibliográficas</b> .....	34
<b>Anexos</b> .....	43
Anexo 1. Tabela Enquadramento Teórico – Teorias .....	43
Anexo 2. Tabela Enquadramento Teórico – Modelos .....	44
Anexo 3. Estudos Semelhantes .....	45
Anexo 4. Gráficos (distribuição da amostra) .....	46
Anexo 5. Quadros de estatísticas .....	48

## 1. Introdução

A economia mundial é moldada pelo imparável fenómeno da globalização económica, resultante de melhorias nas comunicações e nos transportes e da redução das tarifas aduaneiras, que tornaram a distância e as fronteiras entre países quase numa miragem. Este fenómeno permitiu a abertura e a internacionalização das mais diferentes economias, gerando inúmeros ganhos mas também dificuldades inevitáveis em muitos casos. Tem sido também marcado pelo despoletar de crises económicas em várias partes do mundo, onde Portugal não é exceção, vítima de um défice externo crónico, de uma prolongada crise, de uma insuficiente abertura quando comparada com outros países da mesma dimensão<sup>1</sup> e de uma forte concorrência desde 2004 com a entrada dos países de leste na UE (mais competitivos e com salários mais baixos), bem como dos países emergentes, particularmente a China.

Perante este cenário, o tema da minha dissertação assume os seus fundamentos, nomeadamente ao considerarmos que as PME são “a coluna vertebral da economia europeia”<sup>2,3</sup>(CE, 2014, p.9), correspondendo em Portugal a 99,9% do tecido empresarial, segundo dados do INE (2011). E ao constatarmos que “a internacionalização tornou-se numa condição para que as PME sobrevivam no atual contexto altamente competitivo”<sup>4</sup> torna-se inquestionável o interesse científico e até político em investigar o papel da internacionalização e dos apoios como possível solução para se ultrapassar obstáculos e para se conquistar os ganhos intrínsecos à globalização. A importância da internacionalização é um debate duradouro, em que atualmente se tenta sobretudo perceber quais são os seus determinantes e como e o quê que os países e as empresas poderão ganhar.

A juntar, vem associado o debate do papel dos programas de apoio à internacionalização das PME, onde também Portugal é exemplo, ao usufruir dos fundos estruturais provenientes da UE (anteriormente QREN 2007-2013 e recentemente do Portugal 2020). Ainda não são unânimes as conclusões quanto ao impacto, determinantes e efeitos provenientes destes programas, sendo distintas as abordagens na literatura. Todavia a importância do seu estudo, prende-se especialmente com o facto de que a internacionalização acarreta grandes riscos e as PME são claramente mais frágeis, ao serem mais pequenas e por terem menos recursos, obrigando a um maior desafio para ocuparem o seu lugar na cadeia de valor global. Esta constatação realça a relevância dos apoios, ao

---

<sup>1</sup> Em Portugal as exportações correspondem a 40% do PIB comparativamente a uma média de valores acima dos 55% em países de dimensão similar (AICEP, 2013)

<sup>2</sup> CE (2014), Apoiar a internacionalização das PME, Bruxelas

<sup>3</sup> Na UE, representam 99% de todas as empresas, 67% de todos os postos de trabalho no setor privado, cerca de 85% de todos os novos empregos criados e aproximadamente 59% do valor acrescentado pela economia

<sup>4</sup> CE (2008), *Apoio à Internacionalização das PME: Seleção de boas práticas*. Bruxelas

poderem atenuar dificuldades e maximizar ganhos (OCDE, 2007; CE, 2014; Ensari & Karabay, 2014).

Posto isto, analisarei numa fundamentação mais teórica, nos pontos 2 e 3 (revisão da literatura), a importância da internacionalização e dos apoios sob diferentes óticas e diferentes modelos, sendo um ponto de partida para a definição de políticas adequadas à expansão das PME's ao enumerarem variáveis chave para um melhor incentivo e desempenho da internacionalização e dos respetivos apoios. Mas uma vez que o presente estudo tem o intuito de demonstrar o que se deverá valorizar em particular ao nível das PME's portuguesas, para incremento da internacionalização e consequente aplicação de programas de apoio, no ponto 4 analisarei um programa de apoio específico, o Programa Novos Exportadores. Isto permitirá conhecer um pouco melhor a realidade portuguesa quanto à aplicação destes programas, mas acima de tudo, possibilitará uma análise que irá além da medição dos determinantes do desempenho da internacionalização e dos impactos dos programas de apoio. Procurarei mostrar o que as empresas, de acordo com as suas diferenças, querem e mais valorizam, ou seja, uma abordagem mais individualizada e subjetiva.

Em primeiro lugar, procederei a testes de correlações para apurar quais os determinantes que tornam mais provável o sucesso na internacionalização. Em segundo lugar, analisarei o desempenho do programa nas suas diferentes componentes (análise estatística descritiva) para de seguida aferir se dentro da heterogeneidade de empresas, também o desempenho do programa de apoio difere nos seus resultados. Para tal, recorrerei, para além da análise estatística descritiva por grupos de empresas, à aplicação de testes t e testes Kruskal Wallis no intuito concluir se há ou não diferenças por grupos de empresas na avaliação quanto aos resultados e diferentes componentes do programa. Terminarei com uma síntese dos principais resultados obtidos, e com uma breve referência às limitações deste estudo e às vias possíveis para o melhorar, com investigação futura.

## **2. A Internacionalização**

*A Internacionalização abre novos mercados às PME e tem o potencial de fomentar consideravelmente a competitividade e o crescimento das PME* (CE, 2014, p. 13)

A internacionalização das PME's, de acordo com a Comissão Europeia (CE) (2014, p.13), corresponde “a todas as atividades que colocam as PME's numa relação empresarial significativa com um parceiro estrangeiro: exportação, importação e investimento direto estrangeiro”. Todavia a internacionalização não corresponde apenas a um processo associado às PME, mas a um processo bastante antigo e amplamente estudado em que várias são as tentativas de conceptualização deste conceito.

Mas independentemente do conceito que apliquemos encontramos variáveis comuns geralmente analisadas nos estudos de internacionalização: ganhos de competitividade<sup>5</sup> (CE, 2010; OCDE, 2005; CE 2014; Girma & Kneller, 2002; CE, 2008; Sharma & Mishra, 2015), ganhos de produtividade (Girma & Kneller, 2002; Sharma & Mishra, 2015) salários mais altos, mais emprego e inovação (Girma & Kneller, 2010; Jorge Arbace et al, 2006; CE 2010; Monteiro et al, 2013; Mayer, T. & Ottaviano, 2007), melhorias de performance e maior capacidade de sobrevivência (especialmente ao ultrapassarem constrangimentos do mercado interno), (CE, 2010; OCDE, 2005; CE 2014; Monteiro et al, 2013; Girma & Kneller, 2010, Bernard, 2005), aumento do VAB e volume de negócios (Lima & Faustino, 2010) e conseqüentemente ganhos económicos para o país (CE, 2010).

## 2.1. Teorias e Modelos de Internacionalização

Existe portanto uma multiplicidade de teorias sobre a internacionalização. Surgiram teorias para a explicar e comprovar a sua relevância, distinguindo-se entre si quanto às razões expostas e às limitações que apresentam. Para além do mais, uma vez que o contexto evoluiu tão aceleradamente, será difícil que algum destes modelos se aplique exatamente, especialmente ao vermos que agora a luta pelos mercados acontece num mundo radicalmente transformado.

### 2.1.1. Modelos Tradicionais

Ao abandonar-se o mercantilismo que considerava o comércio internacional como um jogo de soma nula, rapidamente se constataram as vantagens de uma nação em enveredar por este caminho. Desde então têm sido vários os autores a tentar perceber como e de que forma se assumem estas vantagens (ver anexo 1). Nos clássicos com o foco unicamente ao nível das nações, Adam Smith (1776) com as vantagens absolutas e posteriormente uma evolução com Ricardo (1817), ao mostrar que os países podem ter ganhos se cada um se especializar no produto ou serviço onde tem vantagem comparativa (Morgan & Katsikeas, 1997). Posteriormente, desenvolveram-se as teorias neoclássicas com a clara influência do Teorema Hecksher-Ohlin (1933), que defendem que os países se especializam nos fatores onde são abundantes comparativamente (Morgan & Katsikeas, 1997). Após Hecksher-Ohlin emergiram novas teorias de comércio internacional, que não se ficam apenas pela análise ao nível do país, mas acima de tudo nas vantagens para as próprias empresas, ligadas às vantagens competitivas, à diferenciação do produto, comércio intra-ramo, economias de escala, inovação, marketing, serviços de assistência pós-venda, etc. (Linder, 1961; Kemp 1964; Vernon, 1966; Krugman, 1979; Ethier, 1995).

---

<sup>5</sup> A competitividade assume-se como uma condição para o processo de internacionalização da empresa mas em simultâneo é também um efeito/ganho que ocorre proveniente deste processo.

Assistiu-se assim a um ultrapassar das teorias mais antigas que justificavam a internacionalização com base em vantagens exclusivamente obtidas ao nível das nações, tendo em conta a dotação relativa de fatores (capital e trabalho).

### 2.1.2. Modelos Alternativos

A análise expandiu-se com as novas teorias de comércio internacional, as empresas passaram a ser em si um agente ativo capaz de tomar decisões que se refletem na sociedade como um todo (Botello, 2014), havendo portanto diversos fatores a ter em consideração, que contribuíram para a emergência de diferentes modelos no âmbito do estudo da internacionalização.

*Nations do not trade; it is firms that trade. This simple truth makes it clear that understanding the firm-level fact is essential to good policy making in Europe*

Mayer & Ottaviano, (2007), p.8

Neste âmbito desenvolveu-se uma vasta investigação que culminou em diferentes modelos alternativos do processo de internacionalização (Abdullah & Zain, 2011), como se pode ver pelo anexo 2.

Podemos dividir estes modelos em dois conjuntos, um económico e mais racional e outro comportamental cuja análise se fixa no comportamento da empresa em termos de organização para superar o mercado internacional. Em que envergar na internacionalização depende das atitudes, motivações e perceções dos gestores (Dal-Soto et al 2014). Ao nível teoria económica, para além de Vernon com a teoria do ciclo de vida do produto (explícita no anexo 1), que é ainda de um aperfeiçoamento das teorias clássicas, a mais referida é o Paradigma Eclético de Produção de Dunning, que define três conjuntos de vantagens propriedade, localização e internacionalização (OLI) (2010) que movem a decisão para a internacionalização. Este modelo aplica-se especialmente às multinacionais e ao investimento direto estrangeiro, não sendo este o objetivo do estudo.

Ao nível comportamental, encontramos diferentes modelos com grande relevo, sendo de destacar o Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson & Vahlne, 1977) e mais tarde, em 1990, o mais atual modelo de “Network” de Johanson e Vahlne profundamente ligado aos conceitos das empresas *born-global* e *born-global again*.

O modelo de Uppsala apresenta o processo de internacionalização num formato sequencial e evolutivo. A empresa primeiro desenvolve-se internamente e depois à medida que o seu conhecimento aumenta, o risco sobre o mercado externo reduz-se aumentando por sua vez o comprometimento com o mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 Dal-Soto et al 2014 e Soares, 2013). Este modelo apresenta três conceitos-chaves que determinam o processo de internacionalização da empresa, a distância psíquica, o conhecimento e comprometimento face ao mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson & Vahlne, 1977). A distância psíquica

(cultura, organização política, língua, geografia etc.) é apresentada como a razão, para a escolha do mercado, pois uma maior proximidade permite mais informação e reduz o grau de incerteza (Dal-Soto et al 2014, Barochelli & Cassia 2008). Ao nível do conceito do conhecimento, este divide-se entre geral, o “market knowledge” (conhecimento sobre marketing e sobre características comuns de clientes) sendo transferido normalmente de país para país, e entre o específico (conhecimento sobre padrões culturais, estrutura do sistema de mercado) que é obtido através de experiências no mercado. O conhecimento no seu todo é o responsável pelo comprometimento (“market commitment”), ou seja, quanto mais conhecimento obtido sobre o mercado maior será a quantidade de recursos investidos no respetivo mercado.

Johanson e Vahlne em 1990 aperfeiçoaram o modelo de Uppsala, ao focarem-se na relevância do conhecimento, demonstraram que a criação de redes com parceiros externos engrandece as oportunidades de aprendizagem e por sua vez aumenta o compromisso com o mercado. Porém o elemento inovador a destacar desta teoria é o facto de ser o modelo mais representativo da nova realidade no mundo. Enquanto o modelo de Uppsala considerava a internacionalização como um processo sequencial nas empresas resultante da redução do risco e aumento de oportunidades nos mercados externos, com os progressos nos meios de comunicação e de transporte, todo o cenário internacional mudou, levando ao nascimento de uma nova classe de PME's mais propícias a explorar os novos recursos (redes etc), as chamadas *born-global* (BG) e *born-global again* (BGA) (Falize & Coerderoy, 2012). Tanto as BG como as BGA são empresas que desde a sua criação ou pouco após (no caso das BGA porque o mercado interno com o tempo acaba por se tornar insuficiente) são direccionadas para os mercados externos, competindo com as MNC, sendo os seus trunfos a qualidade e *design* do produto e tecnologia inovadora (Baronchelli & Cassia, 2008 e Falize & Coerderoy, 2012). Um novo segmento que veio sem dúvida desafiar os modelos tradicionais de internacionalização.

## 2.2. Determinantes da internacionalização e da sua performance

Constatada a existência de diversas teorias desde os tempos mais remotos, o cerne na atualidade é atribuído aos determinantes do processo de internacionalização ao nível da própria empresa, especialmente perante um contexto em constante mudança, o que torna indispensável perceber o que é que poderá proporcionar a expansão do negócio (sucedida) das PME's para mercados externos. Como tal, as empresas terão que ter em consideração variados fatores antes de se expandirem para o mercado externo, não podendo fazê-lo apenas por reação a um insucesso momentâneo no mercado interno (AICEP, 2013). Apesar de ser difícil identificar uma única abordagem, hoje reconhece-se a importância de que o estudo deverá ter em consideração tanto fatores exógenos como endógenos à empresa (Horta, 2012).

Uma investigação que terá de ser sempre feita *a priori* no momento de elaboração e aplicação dos apoios à internacionalização das empresas, para que os resultados no final sejam os ambicionados.

Ao nível dos exógenos, encontramos os associados aos apoios governamentais e políticas nacionais, sendo que alguns autores apresentam estes como essenciais para empresas pequenas no momento de decisão de internacionalização, considerando que políticas favoráveis (Katsikeas et al, 1995), programas de apoio e colaboração governamental e tratados comerciais (Martinez, 2007) são variáveis com efeitos positivos na internacionalização. Encontramos também os determinantes ligados ao mercado externo, destacados por Botello (2007), que refere que os mais diversos contextos do mercado, nomeadamente político, social, legal, comercial e institucional, irão influenciar a empresa na sua escolha, ideia corroborada por Martinez (2007) ao salientar a relevância da existência de tratados comerciais no mercado que se pretende escolher. Já Arvanitis et al (2013) focam-se na competição, considerando que há uma relação inversa em que maior competição desincentiva a internacionalização. Contudo, como já foi referido, a vaga recente de análises empíricas tem demonstrado que os grandes determinantes são internos à empresa, sejam características tangíveis ou intangíveis, são elementos que não poderão ser desprezados pelos apoios governamentais e políticas públicas (Irungu et al, 2015). As divergências estão sim nos resultados relativamente às variáveis internas que mais afetam na hora de iniciar ou não a internacionalização e até posteriormente na performance da mesma.

Um debate basilar neste âmbito é em relação às melhorias na produtividade com a internacionalização, como já se referiu no ponto 2.1, ganhos de produtividade são possíveis quando a empresa penetra no mercado externo, especialmente pelos ganhos de aprendizagem e experiência que a internacionalização acarreta (BCE, 2015), levando a que a empresa se torne mais competitiva e por sua vez mais produtiva. No entanto, a questão que se coloca é se a produtividade é em si um determinante também, isto é, embora haja ainda uma inconsistência de que a produtividade é um resultado e efeito da internacionalização, como se verifica nos estudos de Bernard Jensen (1999, 2005, 2007), verifica-se uma panóplia de estudos empíricos que afirmam que para a empresa se internacionalizar, terá de *a priori* apresentar níveis de produtividade sólidos. Uma autosseleção para que sejam capazes de ultrapassar custos, terem uma performance excepcional na internacionalização e obtenham ganhos a partir deste mesmo processo (Lima & Faustino, 2010; Girma & Kneller, 2002; Sharma & Mishra, 2015; 8, Jensen. Bernard, 2005, 2007, 1999; BCE, 2015). Esta conclusão está profundamente ligada à existência de custos, nomeadamente os *sunk costs*<sup>6</sup> no processo de internacionalização (Bernard, 2005; Girma e Kneller, 2002; Lima & Faustino, 2010; Kim & Suh, 2010; Mayer, T. & Ottaviano), pois como Girma e Kneller (2002) tentam elucidar, estes são o primeiro motivo que explica o porquê das empresas exportarem no intuito de que os lucros superem os custos, como tal, implica que por sua vez as empresa se auto selecionem.

De seguida, encontramos uma multiplicidade de investigações que têm como ângulo as características tangíveis das empresas, nomeadamente dimensão e idade (antiguidade). Na grande maioria dos autores verificamos que ambas estão correlacionadas positivamente com a iniciativa em internacionalizar (Martinez, 2007; BCE, 2015; Mayer & Ottaviano, 2007; Botello, 2014), ou seja,

---

<sup>6</sup> Um custo que já ocorreu e não pode ser recuperado (McEachern,2010)

quanto maior e mais antiga a empresa maior a propensão da empresa em internacionalizar-se. No entanto, Ayouz & Remaud (2003) mesmo ao comprovarem a significância das características internas, negam a conclusão anterior, defendendo que são sim as empresas mais novas que têm maior probabilidade de o fazer (posição contrária à teoria dominante).

Por fim, encontramos os elementos intangíveis defendidos por vários autores como os principais determinantes para a internacionalização, como é caso de Zazo et al (2000). Entre estas são diversos os determinantes, podendo ser vistos ao nível da empresa no seu todo e ao nível dos gerentes/administração da empresa, havendo até estudos que consideram ambos como essenciais (Martinez, 2007). Uma variável intangível constantemente referida remete à capacidade tecnológica e I&D, normalmente referida como um determinante positivo (Zazo et al, 2000; Arbache & Negri, 2001; Botello, 2014). Porém, mesmo na generalidade evidenciando-se efetivamente correlações positivas, muitos dos resultados mostram níveis de significância muito fracos face a outros determinantes (Irungu & Marwa, 2015; Kim & Suh, 2010). Outra variável explicativa com diferentes nuances é o caso dos recursos financeiros da empresa; por um lado pode-se constatar que empresas com uma melhor situação financeira poderão ser mais propensas a internacionalizarem-se, mas em oposição são também as que provavelmente irão recorrer mais a empréstimos bancários (BCE, 2015). Tod (2009) contrariamente expõe que empresas endividadas são as que têm menor probabilidade de se internacionalizarem. Outras variáveis valorizadas ao nível da empresa correspondem aos recursos humanos, que incluem em si a educação, a experiência e conhecimento sobre os mercados e as capacidades de marketing (inclusive a capacidade de adaptação do produto ao mercado externo). Quanto aos recursos humanos coloca-se sobretudo a tónica na qualificação académica, revelando-se como fundamentais determinantes positivos (Ayouz & Remaud, 2003; Arvanitis, 2013; Irungu e Marwa, 2015), indo até mais longe com Arbache e Negri (2001) que apontam estes como os verdadeiros determinantes ao serem o fator chave para engrandecer a competitividade da empresa. Ao nível da experiência e conhecimento sobre os mercados (incluindo o status da empresa no ano anterior como empresa exportadora) também se apresentam correlacionados positivamente com a disposição para a internacionalização da empresa, nomeadamente ao auxiliarem a redução dos custos e ao permitirem uma maior facilidade na superação dos obstáculos (Tod, 2009; Arvanitis, 2013; Irungu, 2015; Zazo et al, 2000). Contudo também poderá ser vista através de uma correlação negativa quando a experiência traz consigo uma maior perceção dos problemas, desincentivando a iniciativa de explorar novos mercados (Katsikeas et al, 1995). Em último lugar, é relevante indicar as capacidades de marketing, apesar de menos referido é evidenciado também como determinante positivo no processo de internacionalização (Martinez, 2007; Katsikeas et al, 1995).

Para terminar, convém referir as análises feitas com base na administração/gestão. Apesar de autores como Cheliah et al (2010) não encontrarem grande significância das variáveis atitude e conhecimento dos gestores como determinantes no caso das empresas da Malásia, muitos estudos mostram o contrário, revelando que gestores com vocação, experiência e atitudes favoráveis são fundamentais

para a empresa iniciar ou prosseguir com a internacionalização (Zazo et al, 2000; Martinez, 2007; Arvanitis et al, 2013).

### **3. Os apoios à internacionalização das empresas**

Consideradas as vantagens da internacionalização e constatado que o apoio governamental e institucional à internacionalização é em si um determinante da mesma, tem-se assistido a um contínuo reforço do papel atribuído a estes apoios, olhando nomeadamente para o caso das instituições europeias. Assumiu-se como premissa inadiável na União Europeia, nomeadamente ao nível das PME, dada a persistência de dificuldades para as mesmas, em que as estimativas demonstram que “apenas um quinto das PMEs europeias exporta”<sup>7</sup>(CE, 2008, p.7) e poucas são ainda as que pensam neste caminho (CE, 2008). Assim, nos mais diferentes países tem-se procurado contornar as mesmas dificuldades, fomentando os determinantes propícios à internacionalização (CE, 2014; CE, 2008; OCDE, 2009). Perante a necessidade, tem-se verificado a criação de diferentes iniciativas pela UE, em consonância com os governos dos Estados-Membros, através de fundos estruturais (CE, 2007, 2008, 2014).

Iniciativas do género (ao nível europeu e mundial) têm sido enumeradas e explicadas também através de uma extensa literatura que procura perceber em que consistem estes apoios e qual é de facto o seu impacto, com especial atenção para os programas de assistência à exportação. Porém é possível identificar um padrão quanto ao formato, funções e aos objetivos que os apoios assumem. Ao nível do tipo de apoio evidenciam-se especialmente três tipos, o apoio governamental, apoio europeu (no caso da UE) ou apoio através de agências de comércio externo e investimento (Luís Lages et al, 2001). Ao nível das funções, para Zafar et al (2002) os apoios necessários acarretam as funções de identificação de mercados para exportação, encontrar parceiros e consumidores e promoção dos produtos. Lages et al (2004) vieram acrescentar enquanto elementos relevantes a redução de burocracia, incentivos fiscais e financeiros, assistência tecnológica, formação, provisão de informação, de contatos, visitas e missões no mercado e feiras de comércio. Por fim, encontra-se também o destaque da função promocional feita especialmente através de três formas: missões empresariais, feiras de comércio e identificação de agentes e distribuidores (Wilkinson & Brouthers, 2006). Na generalidade, são funções que estão de acordo com as que a própria que CE indica (CE, 2014). Por último, existe uma concordância também na enumeração dos objetivos, entre eles, seguindo Lages (2001), a sensibilização para oportunidade e riscos; incentivo ao compromisso e interesse nas empresas para exportarem e, fomento do conhecimento necessário para apoiar os gestores e gerentes responsáveis no processo de internacionalização, um conjunto de objetivos reconhecidos por outros autores, como é o caso de Serighaus e Botschen (1991), que apenas

---

<sup>7</sup> CE (2008), Apoio à Internacionalização das PME: Selecção de boas práticas, Bruxelas

acrescentam que os programas devem acima de tudo ajudar e incentivar uma melhor organização e a partilha de custos.

Em suma, genericamente da literatura retira-se a constatação de que estes apoios são criados acima de tudo com o intuito de ajudar as empresas a prepararem-se e a ultrapassarem as barreiras intrínsecas à internacionalização, para que no final os custos sejam superados pelos lucros. São claros os custos e as barreiras enunciadas em diferentes estudos como: a insuficiência dos recursos financeiros, o desconhecimento dos mercados internacionais e a ausência de informação para análise dos mesmos, por exemplo, modos de negociação, dificuldade em identificar oportunidades no exterior e/ou contatar potenciais clientes, falta de recursos humanos qualificados, fracos recursos internos, falta de competências de gestão etc (Delloite, 2014; CE, 2007; OCDE,2009). Como tal, será efetivamente muitas vezes necessário o apoio governamental na internacionalização de forma a melhorar a competitividade internacional do negócio interno e com isto possibilitar um maior equilíbrio na balança comercial e maior competitividade do próprio país. (Pietrasieński, 2014)

### 3.1. Desempenho dos programas de apoio

No ponto anterior analisou-se a importância dos programas de apoio à internacionalização das empresas num âmbito teórico, face ao seu papel de incentivo à internacionalização, processo preenchido por vantagens basilares para as empresas (CE, 2010; OCDE, 2005; CE 2014; Girma & Kneller, 2002; CE, 2008; Sharma & Mishra, 2015). Cabe agora demonstrar as abordagens mais comuns aplicadas para medir os resultados efetivos deste tipo de apoios, mas acima de tudo os determinantes propícios a um melhor desempenho dos programas para que possam posteriormente serem seguidos na definição das políticas adequadas.

Contudo a existência de diferentes formatos, funções, objetivos e de distintos benefícios, torna evidente reunir os elementos chave para os programas de apoio à internacionalização. A dificuldade entre eles está sim em saber como medir e que método escolher (Francis e Collins-dodd, 2003). Em primeiro lugar, porque a disponibilização de apoios não é uma atividade económica em si mesma, obriga a que a medição seja feita sempre por intermédio das empresas que recebem os serviços, trazendo assim diversos constrangimentos à medição (Freixanet, 2012). Em segundo lugar, ao tomar-se em consideração normalmente apenas um país na análise, as medidas e resultados irão diferir de acordo com as características do próprio país. Em terceiro lugar, as variáveis normalmente usadas para medir a performance exportadora são vagas e nem sempre verdadeiros espelhos da realidade, criando constantes problemas (Katsikeas et al, 2000). Por último, associada aos constrangimentos está ainda a impossibilidade de generalizar resultados para diferentes setores (Francis e Collins-dodd, 2003).

#### 3.1.1. Medição dos programas de apoio

Na literatura encontra-se também uma linha de investigação que procura avaliar o impacto dos programas, em especial ao nível da performance da empresa, enumerando diferentes variáveis capazes de demonstrar a existência ou não de resultados nas empresas com estes mesmos programas (Ali e Shamsuddoha, 2006; Lages e Montgomery, 2004; Francis e Collins-Dodd, 2003; Freixanet, 2012; Alvarez e Crespi, 2000). Comumente diferentes autores através de diversas metodologias fazem a avaliação com base num grupo usual de indicadores onde, apesar de diferentes nomes e de diferentes variáveis, o ângulo está na diferenciação dos resultados entre indicadores quantitativos e qualitativos, em que maioria designa os quantitativos como indicadores económicos/financeiros e os qualitativos como intermédios, subjetivos ou de perceção.

As conclusões a retirar deste tipo de análise centram-se acima de tudo na argumentação de que os indicadores económicos (quantificáveis) são insuficientes para perceber em que medida o programa teve ou não impacto. Embora sejam mais facilmente avaliados, sendo exemplo destes: o volume negócios, o lucro das vendas internacionais (Freixanet, 2012), número de produtos exportados e diversificação do mercado e do produto (Alvarez e Crespi, 2000), a longo prazo raramente resultam num claro impacto. Tal facto que leva a que os diferentes investigadores considerem como vital e útil a introdução de outros indicadores, não tão facilmente quantificáveis e com um efeito mais duradouro sobre a empresa.

Os indicadores qualitativos podem assumir os mais diferentes formatos, focando-se sempre em especial nos efeitos que os apoios tiverem na empresa como um todo e no seu próprio funcionamento. Podem ser evidenciados na inovação tecnológica da empresa (Alvarez e Crespi, 2000), na motivação da empresa para se internacionalizar, na avaliação das competências de marketing (Freixanet, 2012), na maior ou menor competitividade (Gençturk e Kotabe, 2001; Francis e Collins-Dodd, 2003; Wilkinson e Brouthers, 2006), na obtenção de informação e de conhecimento (Francis e Collins-Dodd, 2003; Spence (2003) e própria perícia da empresa em lidar com riscos (Lages e Montgomery, 2001). São estes que permitem aferir se a empresa realmente teve contributos efetivos com os apoios, se estes fomentaram realmente na empresa uma estratégia de internacionalização sólida e prolongada no tempo.

Portanto, onde mais efetivamente se denotam maiores externalidades dos apoios é em melhorias nos recursos internos da empresa (Mahajar e Yunus, 2006). Estas permitem uma panorâmica dos vários contributos possíveis para que a longo prazo se possa efetiva e indiretamente aumentar as exportações e, até impulsionar o processo de internacionalização, ao reforçarem contatos, intenções, agentes, consumidores e distribuidores (Diamantopoulos et al 1993). Ter-se-á que realçar então na grande maioria a supremacia dos ganhos qualitativos face aos económicos, Francis e Collins-Dodd, 2003; Spence, 2003; Wilkinson e Brouthers, 2006).

De seguida, no âmbito da discussão quanto à medição, constata-se conclusões negativas, ao demonstrarem a ausência de impacto dos programas, quer de indicadores quantitativos, quer de indicadores qualitativos (Goost, Vazifeh. & Zarin, Negar, 2009). No entanto a nível geral, o que se

verifica é que mesmo com a notória controvérsia em termos de medições e abordagens, uma grande maioria dos autores não deixa de salientar que os resultados acabam por surgir sobre os diferentes formatos (em especial ao afetarem a performance das empresas) (Causgil & Jacob, 1987; Pointon 1978; Martincus e Carballo, 2010; Alvarez, 2004).

Em último lugar, há que perceber que tanto os resultados, como o impacto, irão eventualmente depender da forma como os programas são aplicados, isto é se o ambiente externo é ou não favorável e se as empresas são capazes de entender e corresponder aos objetivos dos programas (Wilkinson e Brouthers, 2006).

### 3.1.2. Determinantes do desempenho dos programas de apoio

Constatada a diversidade de programas, os quais, segundo a literatura, diferem entre si quanto ao impacto que têm nas empresas, sendo uns mais importantes do que outros. Convém diante isto, mais do que diferentes formas de medir os programas, decompor o que determina que os resultados das medições sejam os melhores possíveis, para que os *policy makers* possam posteriormente retirar as ilações necessárias para uma melhor configuração de futuros programas. Numa visão panorâmica, o grande consenso entre autores é de que, independentemente do tipo de programas, estes devem antes de mais ser adaptados de acordo com a identificação de três grupos de determinantes (isolados ou em conjunto), isto é, ao nível do programa em si, ao nível do mercado externo e ao nível da empresa (características da empresa ao nível interno ou características no processo de exportação).

Com base unicamente nos programas, como determinantes em si mesmos, vemos por um lado a defesa da utilização de vários programas em simultâneo como determinante para efetivo sucesso, ideia defendida por Francis e Collins-Dodd (2003) e Singer e Czinkota (1994). Por outro lado, encontramos a tese de que o ideal é a utilização de apenas um programa para que se alcance melhores resultados (oposto de Singer e Czinkota, 1994), entre os defensores desta tese, encontra-se Alvarez e Crespi (2000) e Alvarez (2004) ao argumentarem que alguns programas têm melhores efeitos do que outros. Esta ideia é reforçada por Yannopoulos (2010) ao afirmar que se devem medir os programas individualmente, só assim será possível perceber quais os programas trazem maiores benefícios.

Encontramos autores que têm em consideração mais de um dos grupos de determinantes, como Weaver et al (1998) que consideram a dimensão, motivação e compromisso, e introduzem outro determinante, como sendo central para a análise: o ambiente de mercado, ou seja, evidenciam de que também a influência externa pode determinar a eficiência do programa. Singer e Czinkota (1994), através de uma amostra de 89 empresas do Minnesota apoiadas pelo Estado, identificam quatro determinantes para melhor eficácia dos apoios (com uma análise de dados cross-section): o tipo de serviços disponibilizados no apoio pelo estado, a fase de exportação da empresa, a dimensão da empresa e o compromisso e persistência dos gestores. Esta fundamentação está ligada à análise ao nível da empresa, e por sua vez que os programas devem ser feitos tendo em consideração a heterogeneidade das empresas.

Tudo isto demonstra que nem sempre há um contentamento generalizado com os programas, mostrando a dificuldade da aplicação destes programas de apoio, o que torna urgente interiorizar que cada empresa é um caso (Carter et al, 2012; CE, 2008; Yunus, 2006; Niosi & Zhegu, 2011; Moini, 1998). A dúvida está em escolher que nível se deverá ter em consideração quando se adequa os programas. Na maioria dos casos (Czinkota, 1994; Cavusgil & Czinkota, 1990; Crick, 1997; Niosi & Zhegu, 2011; Alvarez, 2004; e Moini, 1998), a variável chave é o nível da internacionalização da empresa, ultrapassando-se a simplicidade aplicada em estudos anteriores que visavam apenas a distinção entre exportadores e não exportadores (Bernard and Jensen, 1999, 2005, 2007). Sendo consensual de que as empresas em fases iniciais e com menor experiência (apesar de terem já alguma) são as que mais poderão beneficiar dos programas e ter melhores resultados através destes (Freixanet, 2012; Yannopoulos, 2010; Francis e Collins-Dodd, 2003).

Outra posição é feita com base na experiência em gestão internacional, nomeadamente ao nível da administração (Grigoryan, 2011). Lages e Montgomery (2001) apesar de também reconhecerem os determinantes externos, com base no grau de competição do setor e comércio, valorizam os recursos internos da empresa. Com base numa análise de 519 empresas portuguesas, e com a utilização do modelo Weighted Least Squares (WLS), concluem que o grande determinante é sim o recurso interno, ou seja, a experiência em gestão internacional, deixando uma nota de atenção que este resultado comprova a necessidade de se ter em especial consideração as características de gestão para uma correta afetação de recursos. Mais tarde, em 2004, os mesmos autores voltam a salientar a importância de considerar efetivamente a experiência de gestão internacional, quanto maior, melhor o resultados da aplicação dos programas (conclusão contrária aos autores anteriores, Freixanet, 2012; Yannopoulos, 2010; Francis e Collins-Dodd, 2003).

Para além destas, outras características são valorizadas. Yannopoulos (2010), para além do grau de experiência de exportação, analisa o papel da empresa na efetividade do programa, considerando como relevante testar as diferenças quanto à dimensão, competências e estratégias de exportação e receitas provenientes da mesma. Martincus e Carballo (2010) seguem igualmente esta abordagem ao focarem-se na dimensão e considerando a relevância da heterogeneidade entre empresas como fator que leva a díspares resultados, asseverando que as empresas mais pequenas são as que mais beneficiam dos programas. Reflexão que a própria CE utiliza, ao afirmar que é preciso uma pré-seleção das empresas e que só assim PME's podem chegar ao sucesso com estes apoios, (CE, 2014).

#### **4. Estudo de Caso: Programa Novos Exportadores**

##### **4.1. Panorama Geral e Descrição do Programa NE**

Trata-se de um programa de apoio governamental à internacionalização de um grupo de empresas previamente selecionadas, por iniciativa da AICEP no âmbito do SIAC<sup>8</sup>, financiado por fundos comunitários. Para além do mais, assume uma extrema relevância ao ter sido delineado com o intuito de corresponder às agendas operacionais do QREN<sup>9</sup>, ao visar contribuir para melhorias na competitividade das empresas.

Face à complexa configuração do programa, implicou logo *a priori* objetivos estratégicos, entre eles, a expectativa de contribuir para melhorias na gestão estratégia e operacional, incentivar a inovação das PME's envolvidas e acima de tudo contribuir para o alargamento da base exportadora nacional. Todavia, o programa tem também objetivos mais amplos, ao procurar dar um contributo individual a cada empresa na estratégia de internacionalização, com foco no mercado dos EUA. Ou seja, o programa previamente enumerou benefícios esperados para as empresas participantes com base nas suas etapas constituintes, entre os quais: iniciarem sua internacionalização no mercado; aumentar o conhecimento sobre boas práticas de internacionalização e sobre o mercado-alvo com a elaboração de planos de internacionalização; compreender a importância do *elevator pitch*<sup>10</sup>; participação num encontro com agentes económicos no mercado-alvo; participação em sessão de trabalho com base em seminários.

#### 4.2. Caracterização da amostra

O Programa NE, como já referi anteriormente, implicou a pré-seleção das empresas participantes, tendo estas de serem apenas PME's, não exportadoras; exportadoras pontuais; ou não exportadoras para o mercado em questão (desde que demonstrassem potencial de internacionalização e inovação). As empresas foram também sujeitas à avaliação por um júri, através de uma ferramenta-diagnóstico para análise do potencial de inovação e internacionalização das candidatas. A ferramenta-diagnóstico avaliou qualitativa e quantitativamente 6 critérios, que irei de seguida desenvolver:

- Potencial de exportação do produto e serviço e capacidade de produção
- Empenhamiento e comprometimento da gestão de topo
- Compromisso e capacidade de internacionalização dos recursos humanos
- Capacidade financeira da empresa

---

<sup>8</sup> Ações coletivas protagonizadas por entidades públicas ou privadas, no âmbito das candidaturas pelo QREN, que visam dar apoio indireto às empresas visando como objetivo central o interesse geral.

<sup>9</sup> Coordenado e financiado pelo FSE e pelo FEDER

<sup>10</sup> Breve e rápida apresentação sobre a empresa, sobre um produto ou serviço com o intuito de despertar o interesse a quem é feita a apresentação.

- Desenvolvimento das várias componentes do marketing do produto e serviço
- Nível de investigação, desenvolvimento e inovação do produto e serviço

Após uma alargada divulgação (em anúncios de jornal, junto das associações empresariais, e na AICEP pelo seu canal de notícias e gestores de clientes) inscreveram-se 60 empresas, de entre as quais 20 foram selecionadas, com base nos critérios anteriores, tendo no final cumprido o programa apenas 18 empresas. Esta é a amostra que irei ter em consideração em toda a investigação empírica, nomeadamente no âmbito dos critérios anteriores, dada a relevância que assumem para se compreender a heterogeneidade das empresas em questão, explicativa de possíveis diferentes resultados em termos de performance no processo de internacionalização e diferentes resultados na utilização dos programas de apoio à internacionalização.

#### Pontuação geral

Considerando que as empresas foram avaliadas entre 1 e 4 pontos (com base nos critérios anteriormente enumerados), como se vê pelo gráfico A1, que indica três grupos de intervalos de pontuações, definido desta forma, no intuito de demonstrar que entre as empresas participantes, a maioria apresenta valores significativos, mais de 3. Não obstante ainda existe uma parte significativa de empresas com pontuações inferiores a 3, até quando comparado ao grupo intermédio – entre 2,97 e 3,05. Verifica-se portanto que o grupo entre 2,05 – 2,96 corresponde a 28% das empresas participantes e no grupo de intervalo de 2,97-3,05, 11%. O intervalo entre 3,06-3,60 é preenchido por 61% das empresas participantes, concluindo-se que mais de metade das empresas participantes apresenta valores acima de 3,06, ou seja obtiveram valores relativamente sólidos. Mas será relevante realçar que nenhuma obteve 4 como pontuação, nem próximo de 4, tendo a empresa com melhor pontuação apenas chegado aos 3,52. Para destacar ainda mais esta ocorrência, 28% é ainda um número relativamente significativo para se encontrar abaixo dos 2,96 na pontuação, mostrando que as empresas participantes não estão isentas de fragilidades, diferindo sim quanto aos elementos que justificam os valores mais baixos e mais elevados.

Posto isto, ficaria incompleta a análise se não fosse feita a avaliação descritiva dos critérios individualmente, uma vez que são uma parte essencial do estudo de caso, tanto para a sua compreensão como um todo, mas também para compreensão da análise estatística que será apresentada de seguida. Uma questão a mencionar é, tanto ao nível internacional como ao nível do negócio nacional, as PMEs distinguem-se das grandes empresas, logo existem indicadores essenciais e exclusivos a estas para que tenham sucesso e possam florescer.

## i. Dados Gerais da Empresas

É óbvia a seleção das seguintes alíneas, uma vez que são o bilhete de identidade das empresas participantes, sendo o setor, idade e volume de negócio características catalisadoras para resultados heterogêneos em empresas heterogêneas (Chowdhury, 2013). Mas também porque esta descrição está ligada com o objetivo de tentar perceber que empresas participaram, porque apesar de partilharem a condição de PME, distinguem-se entre si. Aqui a análise não vai ser intimamente ligada com os resultados ao nível do programa, mas mais com o objetivo de conferir se as empresas têm capacidades para a internacionalização.

### a) Setor de atividade

As empresas participantes, como se pode verificar no gráfico A2, pertencem maioritariamente ao setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e Têxteis, Vestuário e Calçado (TVC), correspondendo a mais de 60% da amostra. No entanto, outros setores estão presentes, o setor agroalimentar, serviços e energia e ambiente.

### b) Anos de atividade

Na amostra de 18 empresas, conclui-se que mais de 50% das empresas participantes não são recentes, exercendo atividade há pelo menos mais de 5 anos (gráfico A4).

### c) Volume de negócios

Nenhuma empresa atinge o valor de 1 milhão de euros em volume de negócios, contudo apenas 22% fica abaixo dos 100 mil euros. A maioria encontra-se no intervalo entre os 500 mil e 1 milhão de euros (gráfico A3). Tendo em consideração a classificação da CE (2003), todas as empresas deverão ser classificadas como microempresas neste ponto ao apresentarem valores abaixo de 2 milhões de euros.

## ii. Administração/ Gestores

Analisando o gráfico A5, todas as empresas participantes são caracterizadas por uma administração experiente no processo de internacionalização, 39% das empresas participantes declara ter uma significativa experiência, 56% alguma experiência. No entanto, apenas 5% da amostra (uma empresa) mostra ter uma experiência muito significativa, conclusão que não se deverá ignorar,

especialmente quando este ponto está entre as características mais importantes para a empresa ter sucesso na internacionalização e na utilização dos programas de apoio (Lages e Montgomery, 2001, Ensari, M. & Karabay, M. 2014, Jasra et al 2011)

### iii. Recursos Humanos

Segundo CE (2003) a definição de PME acarreta em si a classificação quanto ao número de trabalhadores, menos de 250 classifica-se como uma empresa média, menos de 50 pequena e menos de 10 micro empresa. Tendo em conta o gráfico A6, conclui-se que as empresas participantes quanto ao número de trabalhadores apresentam uma dimensão muito diminuta, pois nenhuma empresa apresenta mais de 250 trabalhadores, 59 % não chega sequer aos 30 trabalhadores. E uma vez que a dimensão e os recursos humanos influenciam a performance exportadora, poderão portanto assumir grande relevância para se perceber os diferentes resultados e satisfação entre as empresas (Karami, 2001; Ayouz & Remaud, 2013; Arvanitis, 2013).

### iv. Situação Financeira

Considerando a situação financeira, não se poderá ignorar o indicador de autonomia financeira, especialmente para a própria internacionalização (Jasra et al, 2011). Nomeadamente ao ser visto como uma das barreiras mais consideradas para incentivar ou impedir que as PME's entrem no mercado externo (OCDE, 2009). Como se pode ver no gráfico A7, 44% das empresas assegura que tem entre 31% e 50% e 17% assegura uma autonomia de mais de 50%, tratando-se portanto de valores significativos.

### v. Produção

Mais de 50% da amostra assegura ter capacidade para responder a um aumento súbito da procura superior a 50% (gráfico A8), algo que não se pode ignorar ao ser vital para a empresa demonstrar competitividade e capacidade de sobrevivência (UNCTAD, 2001; OCDE, 2007)

### vi. Marketing

O critério relativo ao marketing mostra a aptidão da empresa de adaptação ao mercado, fundamental para o sucesso da internacionalização no mercado-alvo (Schaeppi, 2014; Martinez, 2007; Katsikeas et al, 1995). Considerando o gráfico A9, apenas 11% confirma que o preço do produto é completamente definido de acordo com o mercado, no entanto, apenas 5% afirma que o preço não foi definido face ao mercado e 72% afirma que o preço foi definido parcialmente em torno do mercado-alvo.

#### vii. Investigação, desenvolvimento e inovação

A medição da existência de marcas/patentes e/ou propriedade intelectual na empresa é fundamental pois representa em parte a capacidade de inovação da empresa. E num mundo globalizado poderá ser um importante indicador para incentivar que uma microempresa obtenha maiores ganhos de produtividade e por sua vez alcance um maior sucesso na descoberta dos mercados externos (OCDE, 2007; Ismail et al, 2014; Schlaeppli, 2014; Zazo et al, 2000). Posto isto, é bastante relevante o gráfico A10 ao constatar-se que 83% da amostra apresenta marcas/patentes e/ou propriedade intelectual.

#### viii. Dados relativos à atividade exportadora

##### a) Caracterização Geral

Como se pode ver pelo gráfico A11 (mais de 70%), praticamente todas as empresas são exportadoras, no entanto apenas 22 % exporta para o mercado-alvo.

##### b) Volume de Exportações (com base no volume de negócio)

Verifica-se uma grande disparidade quando se procede à análise do montante do volume de negócio que corresponde ao volume de negócio por exportação (gráfico A12), por um lado vê-se que 41% das empresas apresenta um valor entre os 16% e os 50% de volume de negócio para exportação, ou seja apresentam um valor intermédio, mas ao mesmo tempo também 36% das empresas mostram que mais de 50% do volume de negócios é obtido através da exportação.

### **4.3. Análise estatística dos resultados e avaliação do programa**

De acordo com este cenário, através da amostra do Programa NE tentarei em primeiro lugar, de acordo com a literatura ao nível dos determinantes da internacionalização, apurar a existência ou não de correlações entre as características das empresas participantes e o volume de exportações que cada uma apresenta e quais as características que se destacam nesta análise. Em segundo lugar, procederei à análise do desempenho do Programa NE no seu todo mas também por grupos de empresas, no intuito de aferir quais foram as componentes do programa mais relevantes e quais são as empresas que melhor ou pior avaliaram o desempenho do programa.

#### 4.3.1. Determinantes da internacionalização – teste de correlações

Nem todas as empresas têm os mesmos objetivos ou capacidades, levando a que vários autores reforcem que existem recursos internos mais propícios para as empresas iniciarem o processo de internacionalização e obterem melhores resultados. Na literatura diferentes variáveis são apontadas como fundamentais, entre elas, dimensão e idade (antiguidade) (Martinez, 2007; BCE, 2015; Mayer & Ottaviano, 2007; Botello, 2014) ao nível das tangíveis e capacidade tecnológica e I&D (Kim & Suh, 2010), recursos financeiros (BCE, 2015), recursos humanos (Ayouz & Remaud, 2003), experiência prévia em internacionalização pela administração (Zazo et al, 2000) e marketing (Martinez, 2007), ao nível das intangíveis.

Perante esta enumeração, o Programa NE tem um evidente contributo ao ter em consideração praticamente todas as variáveis anteriormente referidas, e por permitir a sua análise de forma a recolher-se ilações sobre o papel de cada uma delas, tal como outros autores já o fizeram.

Tabela 1. Teste de correlações

Correlações	Experiência prévia em internacionalização pela administração	Antiguidade	Nº trabalhadores	Score financeiro	Score capacidade produtiva	Score I&D	Score marketing	Score total
Volume exportações das empresas	,670**	,547*	,590**	,517*	,172	-,219	-,086	,479*

N= 18

Valores de coeficientes de spearman

Fonte: Cálculos próprios

E perante a tabela 1 do teste de correlações confirma-se que os resultados estão na maioria em sintonia com a literatura, tanto ao nível das variáveis tangíveis como das intangíveis apontadas por diferentes autores.

Constata-se que na amostra, olhando para a associação entre variáveis de acordo com o coeficiente de Spearman<sup>11</sup> (para um  $p < 0,05$ ), um maior volume de exportações (ou seja uma maior orientação exportadora) apresenta uma associação linear forte e positiva face a algumas das variáveis enunciadas na literatura. Um aumento do volume de exportações está associado, ao nível de recursos intangíveis, a maior experiência prévia em internacionalização pela administração das empresas,

<sup>11</sup> Coeficiente Ró de Spearman varia entre -1 e 1, quanto maior próximo dos extremos estiver o valor maior a associação (Pestana & Gageiro, 2008)

destacando-se tal como aconteceu na literatura (Zazo et al, 2000; Martinez, 2007; Arvanitis et al, 2013) com um  $R$  de Spearman = 0,670, mas também a uma maior pontuação financeira (0,517). Ao nível dos intangíveis, as empresas de maior dimensão (0,590) e mais antigas (0,547).

Por fim, é claro que um aumento do score total (ou seja uma melhor classificação da empresa no seu todo) está associado a um maior volume de exportações ( $R$  de Spearman =0,479), o que poderá demonstrar que empresas mais sólidas são empresas com maior orientação exportadora e que poderão alcançar maiores resultados nos mercados internacionais, ao ponto de obterem um maior número de vendas provenientes das exportações. Facto que realça uma certa autosseleção pelas empresas, pois antes de iniciarem a internacionalização já contêm características prévias capazes de incentivar uma melhor performance (Bernard & Jensen, 1999).

Contrariamente a certos autores (Kim & Suh, 2010; BCE, 2015; Ayouz & Remaud, 2003; Zazo et al, 2000), não se verifica uma associação entre a variável volume de exportações e o score em I&D, recursos humanos e marketing. O mesmo acontece nas outras variáveis enunciadas que não estão presentes no enquadramento teórico: score na capacidade produtiva. Portanto, na amostra as empresas com maior investimento em I&D e em marketing, com maior capacidade produtiva e com recursos humanos mais qualificados não são propriamente empresas que demonstrem maior volume de exportações.

Apesar de a amostra ser reduzida para generalizações, coincide com a argumentação de que o processo de internacionalização pressupõe que haja uma pré-seleção das empresas. Embora as empresas adquiram competências e ganhos com a internacionalização, para que isto aconteça as empresas terão que ter inerentes a si recursos favoráveis à internacionalização. Verifica-se um padrão de que possivelmente empresas mais sólidas em determinados aspectos são empresas com maior facilidade para obtenção de resultados. Como tal, não bastará assumir que empresas mais qualificadas em todos os sentidos são empresas com maior vitalidade para a internacionalização, a melhor abordagem será colocar o foco nos recursos específicos.

#### 4.3.2. Desempenho dos apoios à internacionalização

##### i. Desempenho do programa NE: análise genérica

Antes de mais, é indispensável analisar genericamente o que é mais valorizado nos programas de apoio à internacionalização, tendo como caso de estudo o Programa NE.

Como se vê na literatura, os programas diferem entre si, mas no caso do NE encontram-se distintas componentes dentro do próprio programa, uma parte mais preparatória prévia à ida ao mercado

sendo direcionada para formação e delimitação do processo inicial de internacionalização (mais especificamente as sessões de *elevator pitch*, os planos de internacionalização e os seminários), e outra mais virada para recolha de contactos (*networking*) e resultados ao nível do negócio (reuniões). Trata-se portanto de um programa que se demarca por um aglomerado de objetivos, tendo tido influência nas diferenças entre resultados e satisfação consoante as empresas que o avaliam.

Observando a tabela descritiva (anexo 5, quadro A1), há componentes que se destacam na classificação (escala de 1 a 6, sendo 6 o valor de maior satisfação e 1 de menor) ao olharmos para as diferentes médias, como é caso do apoio da AICEP (4,72) e a realização de reuniões das empresas nos EUA com potenciais clientes (5,61) que poderão ter permitido uma média superior na avaliação global do programa (4,17), contrariamente a elementos como a sessão de *elevator pitch* (2,44), seminários realizados (2,94) ou planos de internacionalização e *networking* (3,33).

ii. Desempenho do programa NE por grupos de empresas – testes t e testes Kruskal Wallis

Apesar de importante, a análise anterior é incompleta. Deste modo, pretende-se através da análise do desempenho do programa deduzir qual poderá ser a melhor abordagem a seguir na aplicação de programas do género, apurar se se deverá seguir a tese dominante apologista da combinação de diferentes programas (Singer e Czinkota, 1994) ou como defende Yannopoulos (2010) aplicar-se um programa individualmente (por exemplo, apenas seminários ou apenas reuniões). Tendo-se como base o programa NE, claramente diversificado ao conter em si diferentes “programas”.

Como tal, o verdadeiro contributo para uma eficaz definição de políticas e de programas no futuro, no âmbito do apoio e incentivo à internacionalização das PME's, está em compreender dentro do programa, se diferentes grupos de empresas apresentam diferentes resultados e quais os grupos associados a uma melhor ou pior avaliação, uma vez que na literatura, como aconteceu no caso dos determinantes da internacionalização, também nos determinantes para satisfação e desempenho dos programas são identificadas variáveis normalmente tidas como fundamentais na análise do papel e eficácia dos apoios. O cerne está numa análise ao nível da empresa que tenha em consideração a adaptação dos programas. Para tal, deve-se ter em consideração certos critérios e determinantes, condição que se procurará avaliar dentro da amostra do Programa NE, numa análise feita por grupos. Estes grupos foram criados na tentativa de se conseguir uma melhor distribuição e uma maior representatividade da amostra, para se poder visualizar as diferenças entre os extremos, tendo desta forma sido feita primeiramente a análise em dois grupos.

Ao olharmos para os resultados no Quadro A3 (anexo 5), que explicitam quais as médias entre os diferentes grupos (considerados na análise anterior), verifica-se que a avaliação global do programa é superior nas empresas mais antigas, de menor dimensão e com menor score financeiro. São as empresas mais novas que mais reuniões conseguiram concretizar com o programa e as que melhor avaliaram a componente de *networking*. E as menos antigas que melhor classificação atribuíram à realização dos planos de internacionalização. Ao nível do apoio da AICEP, foram as empresas com pior score na capacidade produtiva que melhor classificaram este apoio. Por fim, considerando apenas o QA3, vê-se também a influência do nível de experiência. Empresas mais experientes conseguiram realizar um maior número de reuniões e em simultâneo foram as que melhor classificaram esta componente, o que confirma as conclusões de Lages & Montgomery (2004). Todavia, empresas menos experientes foram as que melhor avaliaram o programa no seu todo e uma das componentes pior avaliadas como é o caso dos seminários, demonstrando que são as que mais podem beneficiar com os apoios do género (Freixanet, 2012; Yannopoulos, 2010; Francis e Collins-Dodd, 2003).

Considerando a tabela 2 e fazendo o cruzamento com os resultados obtido com a aplicação da metodologia dos testes t, que permitem a comparação de médias entre dois grupos diferentes quanto à variável dependente (Pestana & Gageiro, 2008), uma vez que os valores do nível de significância seguintes estão abaixo de 0,1 (para um  $p < 0,1$ ) verifica-se que as médias da avaliação global do programa são diferentes, nomeadamente diferentes entre grupos no score financeiro (0,06) e face ao número de trabalhadores (0,08). Ao nível do *networking* (0,04 para um  $p < 0,05$ ) e número de reuniões concretizadas (0,01 para um  $p < 0,01$ ) assinalam-se significativas diferenças dentro dos grupos pertencentes à variável antiguidade. Observando os grupos relativos apenas ao número de trabalhadores por empresa verificam-se diferenças (para um  $p < 0,1$ ) no apoio da AICEP (0,07) e nos planos de internacionalização (0,09). E também ao nível do apoio da AICEP, um nível de significância de 0,02 (para um  $p < 0,05$ ) face ao score de capacidade produtiva por grupos.

Tabela 2. Testes T

### Testes t - Análise do desempenho do programa NE por grupos de empresas

componentes programa programa/caraterísticas empresas	Antiguidade	score Financeiro	score I&D	score marketing	score capacidade de produtividade	Nº trabalhadores
avaliação global programa	,862	<b>0,069*</b>	,640	,558	,395	<b>0,087*</b>
elevator pitch	,349	,549	,424	,629	,441	,654
networking	<b>,046</b>	,855	,527	,652	,842	,857
reuniões	,339	,193	,264	,227	,186	,264
planos internacionalização	,265	,531	,387	,903	,586	<b>0,097*</b>
apoio aicep	,785	,268	,500	,669	<b>,026</b>	<b>0,062*</b>
seminários	,662	,474	,306	,171	,815	,649
nº reuniões concretizadas pela empresa	<b>,019</b>	,507	,684	,147	,372	,197

N= 18

A vermelho: os coeficientes significativos, sendo que \* representa uma significância a 10% e ausência de \*, representa uma significância a 5%

Com a metodologia aplicada dos testes t, conclui-se que na avaliação das componentes do programa existem efetivamente diferenças relevantes entre os grupos dentro de cada variável indicada como característica da empresa.

Para terminar recorri também aos testes não paramétricos de Kruskal Wallis (anexo 20), testes estes usados para determinar se há diferenças estatísticas significativas quanto à localização das medianas entre dois ou mais grupos (Pestana & Gageiro, 2008). Tal como nos testes t, quando o valor está abaixo de 0,05 (para um  $p < 0,05$ ) ou 0,1 (para um  $p < 0,1$ ) verifica-se que as medianas entre grupos são significativamente diferentes. Neste caso, reforçam-se as conclusões obtidas pelos testes t, nas diferenças na avaliação global (para um  $p < 0,1$ ) entre os grupos quanto ao score financeiro (0,06) e ao número de trabalhadores (0,09). Na variável *networking* entre grupos quanto à antiguidade (0,08 para um  $p < 0,1$ ), apoio da aicep entre score capacidade produtiva (0,02 para um  $p < 0,05$ ), ao nível dos grupos na dimensão (para um  $p < 0,1$ ) quanto aos planos de internacionalização e por fim (para um  $p < 0,05$ ) diferenças significativas entre grupos relativamente à antiguidade face ao número de reuniões concretizadas.

Em suma poder-se-á afirmar que as empresas com maior capacidade e motivação para se internacionalizarem, de acordo com o enquadramento teórico e com as diferentes análises estatísticas aplicadas, não são as empresas que melhor classificam o Programa NE. Pelo contrário, olhando exaustivamente para o QA3 verificamos que são as empresas com piores scores (exceto em marketing), com menor experiência e menor número de trabalhadores que têm médias mais elevadas na classificação do programa. Tal constatação é oposta às conclusões na tabela 1 com os testes de correlações, que tiveram por base as mesmas variáveis das restantes análises, pois as empresas que mais resultados obtiveram com a internacionalização antes do programa (empresas mais experientes, mais antigas, de maior dimensão e com melhor score) não são as que mais precisam e têm maior satisfação com os apoios, contrariamente são sim as empresas com maiores dificuldades e menores recursos.

Assim, este desfecho mostra a necessidade da aplicação de programas diversificados e individualizados após uma seleção apertada das empresas (Alvarez, 2004; Carter et al, 2012; CE, 2008), pois como se verifica existem diferenças entre grupos na avaliação das diferentes componentes e do programa no seu todo (conclusões que poderão ser reforçadas com investigações com amostras maiores). E mostra também quais as empresas que consideram mais proveitoso este tipo de programas.

## **5. Conclusões**

As conclusões sobre o impacto da internacionalização, bem como dos programas de apoio à internacionalização, devido à existência de fundamentos teóricos nem sempre consistentes, são marcadas por uma difícil e ambígua delimitação. Ao olharmos para as distintas teorias nos dois campos podemos proceder à recolha de uma multiplicidade de variáveis, mas não só são várias as abordagens possíveis a aplicar como são diversas as respostas que iremos obter, delineando toda a investigação por diferentes caminhos executáveis a escolher e por sua vez diferentes desfechos.

Com a globalização é impensável ignorar a internacionalização como um caminho para as empresas, nomeadamente as PME's. A literatura comprova-o ao identificar inúmeros ganhos com a internacionalização. Porém, a questão é que estes só estão ao alcance de empresas capacitadas, sendo necessário procurar-se determinantes propulsores da internacionalização pelas empresas e de uma performance satisfatória neste percurso. Uma vez que se constata que as empresas são heterogéneas e nem todas têm recursos necessários à envergadura da entrada nos mercados

internacionais e para alcançarem resultados de sucesso nestes, é urgente ter em consideração este facto, ao medir e compreender os efeitos. E procurar indicadores capazes de orientar o esboço de programas eficientes no apoio às empresas que mais precisam e que tanto podem ganhar com a internacionalização, como é o caso das PME.

Portanto, este trabalho com base no estudo de caso de um programa de apoio à internacionalização, o Programa NE, está de acordo com a recolha de variáveis a partir da literatura, demonstrando que há pontos mais relevantes a destacar quando se configuram e aplicam os programas de apoio e que as diferentes realidades que distinguem as empresas são uma peça chave para que as empresas obtenham maior satisfação com os apoios.

Numa primeira análise, conclui-se que os determinantes da internacionalização estão em grande medida ligados aos determinantes de maior satisfação e desempenho dos programas, todavia a relação pode ser até inversa, por exemplo empresas que mais exportam não são as que mais ganham com os apoios. Contudo dada a ligação, antes de se definir um programa e seleccionar as empresas deve-se perceber quais os fatores impulsionadores da internacionalização e o seu sucesso.

Ao considerarmos a amostra, sendo na sua maioria microempresas, constata-se através do teste diagnóstico que as empresas apresentam recursos internos imprescindíveis à internacionalização. Todavia, quanto à avaliação dos programas verificam-se importantes diferenças, determinadas componentes são menos bem avaliadas e quem melhor avalia são precisamente as empresas menos bem classificadas. O que poderá demonstrar que o importante não é colocar a tónica apenas na seleção de empresas com mais recursos ou experiência na internacionalização. O nível de internacionalização é fulcral como já muitos autores referiram, logo diferentes patamares implicam diferentes abordagens. Empresas mais aptas e experientes implicam programas mais virados para resultados específicos (reuniões, vendas etc.) que permitam a pujança do negócio. Empresas com menores capacidades apreciam elementos mais preparatórios (como seminários, elaboração de planos de internacionalização etc.) pois são aptidões que ainda não adquiriram e neste sentido precisam de uma atenção especial. O que poderá levar a concluir, quanto ao caso concreto do Programa NE, que este talvez tivesse uma maior aplicabilidade se tivesse dispersado as suas diferentes componentes em diferentes programas consoante as empresas.

Sabe-se assim que nem sempre há um contentamento generalizado com os programas, revelando a dificuldade da aplicação destes e que o importante a ter como ângulo está na sua adaptação mediante certos critérios e determinantes. Tem-se menosprezado um elemento possivelmente mais importante, perceber quais as reais necessidades das empresas, o que precisam? O que mais valorizam? Cada empresa é um caso, logo o apoio deve ser individualizado e é aqui onde se deverão focar os *policy makers*, uma vez que são tão variados e diversificados os programas, a triagem deve também passar

pelas ambições das empresas. O sucesso dos apoios prende-se com o que elas esperam obter, o desempenho e satisfação com os apoios será maior ou menor consoante este facto.

A minha investigação permitiu assim em parte relevar com base no estudo de caso o que as empresas participantes procuram e possibilitou contrariamente à maioria dos autores, que analisam diferentes componentes em programas independentes, aferir dentro de um único programa o que é mais ou menos bem avaliado de acordo com as diferenças entre as empresas. Permitiu também o foco em elementos que nem sempre na literatura se tem em consideração, uma vez que se procura ter como central as análises de medida dos programas em si e resultados, na minha análise o cerne está na diferença entre grupos de empresas quanto à sua satisfação com o programa, ou seja agarra numa visão mais subjetiva uma maior perceção do que é que as empresas aspiram com os apoios.

Contudo este estudo apresenta limitações, que estão em sintonia com as já apresentadas na revisão da literatura no ponto 3.1. Em primeiro lugar porque o que as empresas pretendem não chega inteiramente para conclusões eficazes ao nível da definição de políticas e a própria medição torna-se mais complexa. O Programa NE não permite também um feedback sobre o seu real contributo na performance da empresa, as empresas apenas classificam o programa em si mas nada dizem sobre os reais efeitos do programa após a sua aplicação, ou seja, não transmite os resultados alcançados pelas empresas com a utilização do programa. Por fim, o facto de a amostra ser reduzida, a investigação pode ser demasiado generalizadora e simplista, seria interessante proceder-se no futuro a um aprofundar deste tipo de investigação ou até mesmo desta em questão.

O reforço das conclusões poder-se-ia dar com um amostra maior, permitindo uma visão mais sólida do que as empresas pretendem, pois os grupos seriam mais bem constituídos trazendo conclusões mais consistentes. Por outro lado, seria proveitoso complementar no futuro com a avaliação de reais resultados posteriores à aplicação da empresa, isto é, não se ficar pelo que as empresas consideram e ganharam a curto prazo, mas apurar se a longo prazo o programa teve também um impacto, aferir em que medida estes programas afetam a delimitação da estratégia das empresas no futuro, na sua internacionalização para diferentes mercados. Seria interessante acompanhar o percurso destas empresas e proceder de novo à sua avaliação nos seus diferentes recursos no intuito de concluir se o programa não só permitiu ferramentas úteis para a internacionalização mas se também influenciou uma melhor performance da empresa internamente.



## Referências bibliográficas

Abduallah, N. & Zain, S. (2011), The Internationalization Theory and Malaysian Small Medium Enterprises (SMEs), *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, nº 4

Ahmed, Z., Mohamed, O., Johnson, J. & Meng, L. (2002), Export Promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 55, nº 10, pp. 831–843

AICEP (2013), *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*, Lisboa

Alvarez, R. & Crespi, G. (2000), Exporter Performance and Promotion Instruments: Chilean Empirical Evidence. *Estudios de Economía*, Vol. 27 nº 2 pp. 225-241

Alvarez, R. (2004), Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: the impact of public programs, *International Business Review*, nº 13, pp. 283-400

Appleryard, D., Fied, A. & Cole, S. (2008), *International Economics*, 6ª edição, The McGraw-Hill,

Arbache, J. & J. Negri (2001), *Determinantes das Exportações Brasileiras: Novas Evidências*. Documento de trabalho. Departamento de Economia, Universidade de Brasília, Brasil.

Arvanitis, S., Hollenstein, H. & Stucki, T. (2013), Determinants of internalization – Do they Differ among Sectors and Business Functions? Evidence from Firm-level Data. Working Papers nº KOF

Ayouz, M. & Remaud, H. (2003), The Internationalization Determinants of the Small Agro-Food Firms: Hypotheses and Statistical Tests, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 5, nº 2

Baronchelli, G. & Cassia, F. (2008), Internationalization of the firm: stage approach vs global approach, 8th Global Conference on Business & Economics, Itália

Banco Central Europeu (2015), Assessing European Firms' exports and productivity distributions: the CompNet trade module, Frankfurt

Bernard, A. & Jensen, J. (1999), Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, Vol. 47, pp. 1-25

Bernard, A., Jensen, J., Redding, S. & Schott, P. (2007), Firms in International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21, nº 3, pp. 105-130

Bernard, A., Jensen, J. & Schott, P. (2005), Trade Costs, Firms and Productivity. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 53, nº 5

Botello, H. (2014), Conditions and Determinants of the Internationalization of Latin American Industrial Enterprises, *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*, Vol. 71, nº 75, pp. 47-78

Cantwell, J. & Narula, R. (2003), International business and the eclectic paradigm: developing the OLI framework, Routledge

Carter, S. & Jones-Evans, D. (2012), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, 3ª edição, Inglaterra, Pearson

Cavusgil, S. & Czinkota, M. (1990), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, 1ª Edição, EUA, Quorum Books

Comissão Europeia (2007), *Supporting the internationalisation of SMEs*, Bruxelas

Comissão Europeia (2008), *Apoio à Internacionalização das PME: Selecção de boas práticas*. Bruxelas

Comissão Europeia (2014), *Apoiar a internacionalização das PME*, Bruxelas

Comissão Europeia (2003), *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*, Bruxelas

Comissão Europeia (2010), *Internationalisation of European SMEs*, Bruxelas

Chelliah, S., Sulaiman, M. & Pandian, S. (2010), The Determinants of Internationalization of Small and Medium Enterprises (Smes): A case in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 10, nº 10, pp. 1202-1215

Chowdhury M. & Alam Z. (2013), Success Factors of Entrepreneurs of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Bangladesh, *Business and Economic Research*, Vol. 3, nº 2

COMPETE (2012), *Programa Operacional Temáticos Fatores de Competitividade 2007-2013*, Dezembro 2012

Crick, D. (1997), U.K. SME's Awareness, Use, and Perceptions of Selected Government Export Assistance Programs: An Investigation Into The Effect Of The Internationalization Process, *The International Trade Journal*, Vol. 11

Czinkota, M. (2012), Rationale for Export Promotion, Export awareness helps determine the need for export assistance, *Journal of International Marketing*

Dal-Soto, F., Alves, J. & Bulé, A. (2014), Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: Caminhos Para As Empresas Brasileiras, *Estudo & Debate, Lajeado*, Vol. 21, nº 1, pp.179-199.

Delloitte (2014), *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*, Lisboa

Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Tse, K. (1993), Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, nº 4, pp. 5–18.

Dunning, J. (2001), The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, nº2, pp. 173-190

Dunning, J. (1988), *Explaining International Production*, Routledge, EUA

Ensari, M. & Karabay, M. (2014), What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, pp. 190-201

Ethier (1995), *Modern International Economics*, 3ª edição, EUA, WW Norton & Co

Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2003), Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, Vol. 21 n° 4/5 pp. 474-495

Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, Vol. 21, pp. 1065-1086

Gilaninia, S., Taleghani, M. & Koohestani, M. (2013), Export Incentives and Its Importance in The Export Performance, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol. 1, n° 11

Giovannetti, G., Marvasi, E. & Marco, S. (2014), Supply chains and the internationalization of small firms, *Small Business Economics*, Vol. 44, pp. 845-865

Girma, S., Greenaway, D. & Kneller, R. (2002), Does Exporting Lead to Better Performance? A Microeconometric Analysis of Matched Firms, Research Paper 02/09, GEP

Girma, S., Greenway, D. & Kneller, R. (2004), Does Exporting Increase Productivity? A Microeconometric Analysis of Matched Firms. *Review of International Economics*, Vol. 12, n°5, pp. 855-866

Goost, V. & Zarin, N. (2009), Review of Government Policy Performance on the Firm's Exports. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 1, n° 53.

Grigoryan, K. (2011). The key issues of the improvement of export promotion at the macro- and micro levels, International scientific conference on Project management

Horta, R. (2012), Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas Internal and external determinants for firm

export performance: Analysis of Uruguayan agro-industrial business, *Cuaderno de Economía*, n° 1, pp. 67-84

Irungu, D. & Marwa, M. (2015), Firm Resources as Determinants of Internationalization of Medium Sized Firms: Evidence From Kenya. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, Vol. 3, n°1, pp.53-63

Ismail K., Omar W., Soehod K., Senin A. & Akhtar C. (2014), Role of Innovation in SMEs Performance: A Case of Malaysian SMEs, *Mathematical Methods in Engineering and Economics*, ISBN: 978-1-61804-230-9

Jasra, J., Khan, M., Hunjra, A., Rehman, R. & Azam, R. (2011), Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, n°20

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977), The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”, *Journal of International Business Studies*, Summer

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975), The Internationalization of the firm – Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, Vol. 13, n°3, pp. 36-64

Karami, A., Jones, B. & Kakabadse, N. (2001), Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 8, n° 1

Katsikeas, C., Leonidou, L. & Morgan, N. (2000), Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 4 pp. 493-511

Katsikeas, C., Piercy, N. & Ioannidis, C. (1995), Determinants of export performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n° 7/8 pp. 755-784

Kim, Y. & Suh, J. (2010), Determinants of Exports: Productivity of Fixed Export Costs, Working Paper 10-06 KIEP

Knight G. & Cavusgil S. (2004), Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35

Lages, L. & Montgomery, D. (2001), Export Assistance, Price Adaptation to the Foreign Market, and Annual Export Performance Improvement: A Structural Model Examination, Working Paper No. 1700

Lages, L. & Montgomery, D.(2004), The Relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, nº 7/8 pp. 755-784

Lee, H., Kelley, D., Lee, J. & Lee, S. (2012), SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, nº1, pp. 1-19

Lima, J. & Faustino, H. (2010), Factores Determinantes das Exportações para Espanha: Uma Análise ao nível da empresa. Working Paper nº7 ISEG

Martincus, C. & Carballo, J. (2010), Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs« in developing, *Journal of Development Economics*, Vol. 92, pp. 201–214

Martinez. J. (2007), Determinantes para la internalización de las Pymes mexicanas, *Análisis Económicos*, Vol. 42, nº 49

Mayer, T. & Ottaviano, G. (2007) *The Happy Few: The internationalisation of European firms. New facts based on firm-level evidence. Bruegel blueprint series, Vol. 3*

McEachern, W. (2010), *Microeconomics: A Contemporary Introduction*, Cengage Learning, EUA

Melitz, M. & Ottaviano, G. (2008), Market Size, Trade, and Productivity. *Review of Economic Studies*, Vol. 75, nº1, pp. 295-316

Moini, A. (1998), Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 1

Monteiro, T., Moreira, M. & Sousa, P. (2013), Relationship between Firm Size and Export Performance: An Exploratory Analysis. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, Vol. 3, n°1, pp. 9-23

Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997), Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique, *Management Decision*, Vol. 1, n° 35, pp. 68-78

Nações Unidas (2000), *Enhancing the competitiveness of SMEs through linkages*, EUA

Nazar, M. & Saleem, H. (2009), Firm-Level Determinants of Export Performance. *International Business & Economics Research Journal* Vol. 8, n°2

Niosi, J. & Zhegu, M. (2011), Study on assistance with the internationalization of small and medium-size Quebec enterprises, *Canada Research Chair on the Management of Technology*

OCDE (2007), *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*, Tokyo

OCDE (2005), *Promoting Entrepreneurship in South East Europe: Policies and Tools*, Paris

OCDE (2009), *Top Barriers and Drives to SME Internationalisation*, Paris

Pestana, M. & Gageiro, J. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa

Pietrasieński, P. (2014), Public Governance Model for Policies Stimulating the Internationalization of Companies, *Polish Journal of Management Studies*, Vol 10, n° 2

Ratten, V., Dana, ., Han, M. & Welp, I. (2007), Internationalisation of SMEs: European comparative studies, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, n°3

Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B. (2006), SME Internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, n°4, pp. 476-497

Santos V. & García T. (2011), Business motivation and informational needs in internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 9, nº 3, pp 195-212

Schalaepi, F. (2014), 5 reasons for success and failure of SMEs in export markets in International Trade, Pesquisado a 29 de Maio de 2015. Disponível em TRSM - The right social media.com, Novertur

Serighaus, F. & Botschen, G. (1991), Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, nº1, pp. 115-133

Shamsuddoha, A. & Ali, Y. (2006), Mediated effects of export promotion programs on firm export performance", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18, nº 2, pp.93 - 110

Sharma, C. & Mishra, R. (2015), International trade and performance of firms: Unraveling export, import and productivity puzzle. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 55

Shoham, A., Evangelista, F. & Albaum, G. (2002), Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, Vol. 19, nº3, pp. 236-258

Singer T. & Czinkota, O. (1994), Factors Associated with Effective Use of Export Assistance, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, nº 1, pp. 53-71

Soares, E. (2013), Modelo de Uppsala: La “revisita” requerida para el modelo y su contribución a la internacionalización de la empresa, *Revista Gestão e Planejamento*, Vol. 4, nº2, pp. 338-349.

Spence, M. (2003), Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance, *Small Business Economics*, Vol. 20, nº 83,

United States International Trade Commission (2010), *Small and Medium-Sized Enterprises: Characteristics and Performance*, Investigação nº 332-510, EUA

Weaver, M., Berkowitz, D. & Davies, L. (1998), Increasing the Efficiency of National Export Programs: The Case of Norwegian Exporters, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, nº. 4

Wilkinson, T. & Brouthers, L. (2006), Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, Vol. 15, pp. 233-252

Yannopoulos, P. (2010), Export Assistance Programs: Insights from Canadian SMEs *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, n° 5, pp. 36 – 51

Yasuyuki, T. (2009), Quantitative Evaluation of Determinants of Export and FDI: Firm-level Evidence from Japan, Discussion Paper 09-E-019 RIETI

Zazo, J., Canto, J. & Benito, J. (2000), Factores Determinantes del Proceso de Internacionalización El Caso De Castilla Y León Comparado com La Evidencia Espanola, *Economia Industrial*, n° 333

Zhang, X. (2008), Analysis on the Motivations for the Internationalization Operation of China's Commercial Bank, *Asian Social Science*, Vol. 4 n° 9

## Anexos

### Anexo 1. Tabela Enquadramento Teórico – Teorias

Principais Teorias Comércio Internacional				
	Teoria	Autor	Ano/Época	Síntese
Teoria Clássica	Vantagens Absolutas	Adam Smith	1776	Comércio internacional é um jogo de soma positiva em que todos os países ganham com o comércio internacional. Explicado por diferenças setoriais, devendo o comércio internacional ser livre pois é um jogo cooperativo que traz vantagens para todos.
	Vantagens Comparativas	Ricardo	1817	Aperfeiçoamento de Smith, cada país deve especializar-se na produção do bem em que a eficiência é relativamente maior (o preço relativo de produto é menor). Logo comércio internacional explica-se por diferenças setoriais
Teoria Neoclássica	Teorema Heckscher - Ohlin (Modelo inter-ramo)	Heckscher e Ohlin	Início Séc. XX	Diferenças nas dotações relativas de fatores justificam o comércio internacional mesmo havendo diferenças na procura e na tecnologia
Novas Teorias Comércio Internacional	Teoria da sobreposição da procura de Linder	Linder	1961	Foca-se nas procuras sobrepostas e no comércio entre países com níveis de rendimento per capita semelhantes. Teoria orientada pela procura, de que a procura dos consumidores é orientada pelo seu nível de rendimento.
	Teoria com economias externas à firma	Kemp	1964	Tendo em conta mercados em concorrência perfeita, o comércio internacional é justificado independentemente das vantagens comparativas. O padrão de especialização é indeterminado, países iguais (FPPs iguais) podem entrar em comércio (comércio inter-sectorial).
	Teoria Ciclo de Produto	Raymond Vernon	1966	Agarra em definições tradicionais e transforma-as, aparecendo como "a imagem dinâmica das vantagens comparativas" pois estas deixam de ser estáticas. Foca-se na teoria de que a vantagem comparativa segue um processo evolutivo no tempo dependente da fase do ciclo de vida (primeira fase com o novo produto que é dirigido apenas ao mercado interno; segunda fase maturação do produto, dá-se uma standardização do produto, em que a empresa obtém economias de escala com a massificação do produto; última fase standardização, ou seja deslocalização da produção para países menos desenvolvidos)
	Teoria do comércio internacional com economias de escala internas à firma - Comércio Intra-Ramo	Krugman	1979	Baseia-se em economias de escala e concorrência monopolística (invoação). Explica o comércio entre países similares, introduzindo também a diferenciação do produto e concorrência imperfeita. Introduce o comércio intra-ramo (exportação e importação simultânea do mesmo produto)

Fonte: Apleyard, D., Fied, A. & Cole, S. (2008)

Anexo 2. Tabela Enquadramento Teórico – Modelos

<b>Modelos Internacionalização</b>			
<b>Tipologia</b>	<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Teoria</b>
<b>Teoria Económica</b>	Hymer (1992)	Teoria do poder de mercado	Baseada na teoria da firma e da organização industrial, que sugere a firma como um agente para o poder de mercado e decisão
	Buckley e Casson (1988)	Teoria de internalização	Tem origem nas teorias da firma e dos custos de transação, e estabelece que as imperfeições de mercado são fontes de custos de transação e podem ser minimizadas pela internacionalização da produção, o que determina o crescimento da firma
	Dunning (1980)	Paradigma eclético de produção	Procura aplicar as teorias da firma, organização industrial e realidade macroeconómica com o objetivo de explicar a teoria de produção internacional da firma por meio de vantagens diferentes entre concorrentes, as quais podem ser de propriedade, localização e/ou internacionalização
<b>Teoria Comportamental</b>	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977)	Modelo de Uppsala	Fundamentado nas teorias da firma e do comportamento organizacional, foca-se na acumulação gradual de conhecimento sobre os mercados estrangeiros que leva a no comprometimento crescente com esses mercados
	Johanson e Vahlne	Networks	A partir do modelo de internacionalização baseado no conhecimento de Uppsala, adicionam a importância das redes de ligação com os mercados como explicação para a internacionalização
	Andersson (2000)	Empreendedorismo internacional	Considerada como linha de pensamento evolutiva dos seguidores do Modelo de Uppsala, baseia-se nos estudos sobre o papel do empreendedor no processo de internacionalização

Fontes: Esta tabela resume tem as fontes referidas na coluna autor

### Anexo 3. Estudos Semelhantes

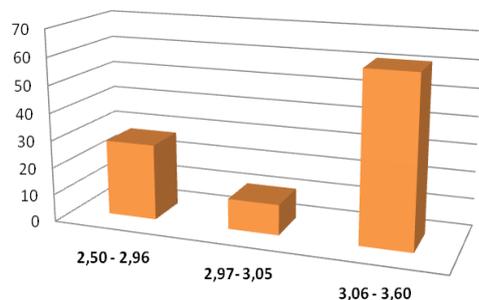
Metodologia dos Estudos Semelhantes									
Autor (data)	País	Dimensão	Modo de Recolha de dados	Amostra	Tipo de análise (método/modelo)	Abordagem	Variável Dependente	Variáveis Explicativas/independentes	Resultados
Lages e Montgomery (2001; 2004)	Portugal		Questionário	2500	Equação estrutural modelada com estimação do resto dos mínimos quadrados	Medir peso das variáveis explicativas na variável dependente - Medir a relação entre programas de apoio e melhor performance exportadora das empresas	aperfeiçoamento anual da capacidade exportadora	gestão experiência internacional; competição mercado; programa de assistência e adaptação da estratégia preço	Gestão experiência internacional variável com maior impacto no aperfeiçoamento anual da capacidade em exportar da empresa
Roberto Alvarez (2004)	Chile	PME	Questionário	295	Regressão econométrica	Medir efetividade dos programas de apoio perante status da empresa quanto à exportação	Impacto dos programas e sucesso exportador	Tipo e componente do programa; inovação tecnológica; administração; características empresa	Certos programas são melhores que outros dependendo do tipo de empresa
Francis e Dodd (2003)	Canadá	PME	Questionário	500	Testes: Qui-quadrado e ANOVA	Medir utilidade de diferentes programas por nível de envolvimento de exportação	Impacto programa	Performance económica, objetivos de exportação, diversificação exportação, competências e estratégias	No geral programas usados positivamente e significativamente relacionados com o alcançar de objectivos de exportação mas varia de acordo com o tipo de exportador (melhores resultados em fase inicial)
Wilkinson e Brouthers (2006)	EUA	PME	Questionário	764	Teste Crobach Alpha (correlações) e econometria	Medir o nível de satisfação quanto as operações exportadoras (através de medidas de perceção) perante utilização de programas de apoio	Satisfação da performance de exportação	Crescimento vendas nos mercados externos; quota de mercado externo; nº países para o qual exporta, performance geral de exportação; recursos internos da empresa	Empresas com maior capacidade tecnológica demonstram maior satisfação com a performance exportadora. E empresas que usufruem programas de promoção (programa com maior impacto) tem maior sucesso exportador
Czinkota (1992)	EUA - Minnessota		Questionário	317	Design cross-sectional - vários testes, por exemplo modelo LOGIT	Medir determinantes das empresas para sucesso com programas de apoio	Sucesso programas de apoio	Etapa de exportação, características empresa, dimensão, setor	Compromisso dos gestores é o fator mais importante

Fontes: Esta tabela resumo tem as fontes referidas na coluna autor/data

## Anexo 4. Gráficos (distribuição da amostra)

### G.A2 Distribuição por score

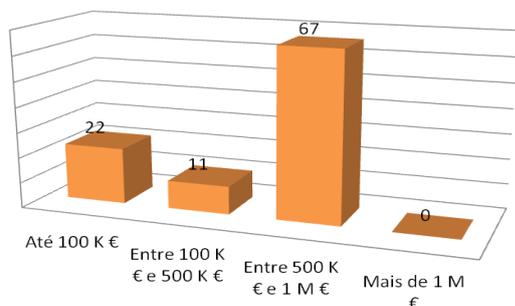
**Distribuição Pontuação Empresas por %**



Fonte: Cálculos próprios

### G.A3 Distribuição por volume de negócio

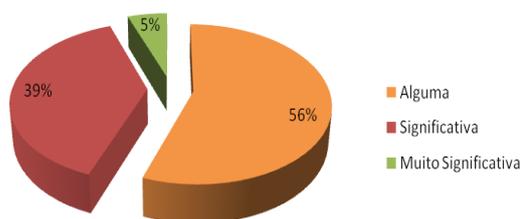
**Volume de Negócio (%)**



Fonte: Cálculos próprios

### G.A5 Distribuição por experiência

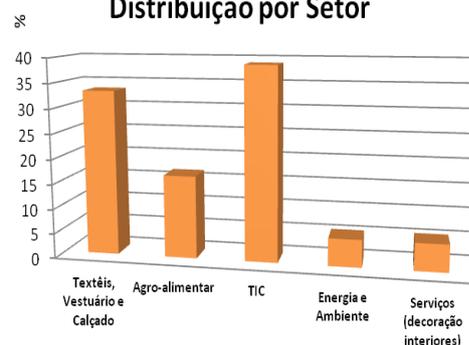
**Experiência Prévia em Gestão Internacional**



Fonte: Cálculos próprios

### G.A1 Distribuição por setor

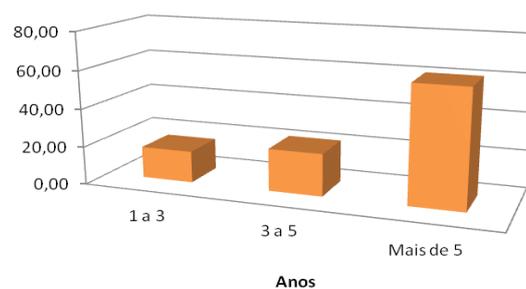
**Distribuição por Setor**



Fonte: Cálculos próprios

### G.A4 Distribuição por antiguidade

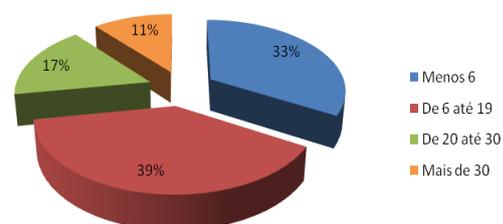
**Início de Atividade em % (anos)**



Fonte: Cálculos próprios

### G.A6 Distribuição por recursos humanos

**Nº Total Trabalhadores**



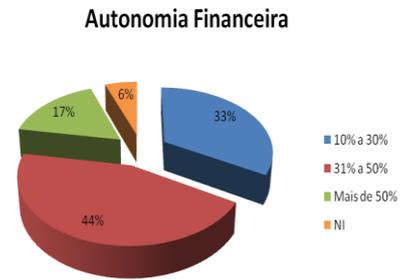
Fonte: Cálculos próprios

G.A7 Distribuição por produção



Fonte: Cálculos próprios

GA8. Distribuição por situação financeira



Fonte: Cálculos próprios

GA9. Distribuição por marketing

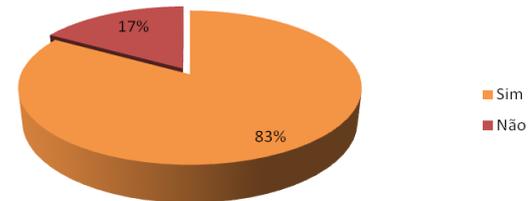


Fonte: Cálculos próprios

direitos

GA10. Distribuição por

**Existência de Marcas/ Patentes/ Propriedade Intelectual**



Fonte: Cálculos próprios

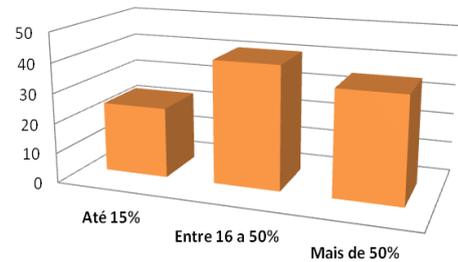
GA11. Distribuição por posição exportadora



Fonte: Cálculos próprios

GA12. Distribuição por VNI

**Volume de Negócio por Exportação (%)**



Fonte: Cálculos próprios

## Anexo 5. Quadros de estatísticas

### QA1. Quadro de estatísticas - desempenho do programa

**Estatísticas descritivas da avaliação da relevância do programa de acordo com as suas diferentes componentes (N = 18)**

Variável	Média	Mínimo	Máximo
Avaliação Global	4,17	2	6
Elevator Pitch	2,44	1	5
Planos de internacionalização	3,33	1	5
Seminários	2,94	1	6
Reuniões	5,61	1	6
Networking	3,33	1	6
Apoio da aicep	4,72	3	6

\* Fonte: questionário de avaliação do programa preenchido pelas empresas

### QA2. Quadro de estatísticas desempenho do programa por grupos de empresas

Componentes programa/ características empresas por grupos	Antiguidade		score Financeiro		score I&D		score marketing		score capacidade produtiva		Nº trabalhadores		Experiência prévia em internacionalização pela administração	
	[1,18] (N=9)	18+ (N=9)	[1,2.9] (N=7)	2,9+ (N=11)	[1,3.5] (N=10)	3.5+ (N=18)	[1,3.4] (N=10)	3.4+ (N=18)	[1,2.9] (N=5)	2,9+ (N=13)	[1,10] (N=8)	10+ (N=10)	Alguma (N=10)	Significativa (N=7)
Avaliação global programa	4.11	4.22	4.86	3.73	4.30	4.00	4.00	4.38	4.69	4.00	4.75	3.70	4.30	4.14
Elevator Pitch	2.11	2.78	2.71	2.27	2.70	2.13	2.60	2.25	2.00	2.62	2.63	2.30	2.30	2.57
Planos de internacionalização	3.67	3.00	3.57	3.18	3.10	3.63	3.30	3.38	3.60	3.23	3.88	2.90	3.70	3.14
Seminários	3.11	3.78	3.29	2.73	2.60	3.68	3.40	2.38	2.80	3.00	2.75	3.10	2.60	3.14
Reuniões	5.33	5.89	5.14	5.91	5.90	5.25	5.30	5.30	5.00	5.85	5.25	5.90	5.50	5.71
Networking	4.11	2.56	3.43	3.27	3.10	3.63	3.50	3.13	3.20	3.38	3.25	3.40	3.00	3.71
Apoio da aicep	4.67	4.68	5.00	4.55	4.60	4.88	4.80	4.63	5.40	4.46	5.13	4.40	4.80	4.71
Nº total reuniões concretizadas	5.00	3.56	4.00	4.45	4.40	4.13	4.70	3.75	3.80	4.46	4.95	3.90	4.00	4.86

Médias avaliação do programa NE por grupos de empresa

Fontes: Cálculos próprios

QA3. Testes Kruskal Wallis

Testes Kruskal Wallis - Análise do desempenho do programa NE por grupos de empresas

variável programa /empresas	Antiguidade	score Financeiro	score I&D	score marketing	score capacidade produtiva	Nº trabalhadores	Experiência prévia em internacionalização da administração
avaliação global programa	,889	<b>0,063*</b>	,640	,483	,350	<b>0,092*</b>	,625
elevator pitch	,411	,399	,154	,927	,445	,646	,777
networking	<b>0,081*</b>	,572	,782	,890	,959	,963	,610
reuniões	,496	,264	,373	,100	,704	,373	,638
planos internacionalização	,256	,496	,365	,886	,634	<b>0,095*</b>	,203
apoio aicep	,671	,286	,476	,537	<b>,027</b>	<b>0,079*</b>	,581
seminários	,892	,516	,316	,133	,723	,616	,238
nº reuniões concretizadas pela empresa	<b>,021</b>	,486	,715	,121	,245	,202	,314

N= 18

Para todas as variáveis assinaladas a vermelho  $p < 0,05$  exceto variáveis assinaladas por \* pois  $p < 0,1$