



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Determinantes e Barreiras na Internacionalização das PME'S
Portuguesas:**

Uma Análise de Moçambique como Mercado de Destino

Carina Alexandra Gomes Duarte

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção do
Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2019

Sumário

Numa era cada vez mais global compreender o que determina o início da internacionalização por parte de uma empresa e que barreiras esse processo de internacionalização pode encontrar é extremamente importante.

Devido à importância da compreensão dos determinantes e barreiras à internacionalização, é pertinente perceber quais os determinantes e barreiras à internacionalização que afetavam a maior parte do tecido empresarial português, que são as PME's. E uma vez que existe a tendência por parte das empresas portuguesas de se internacionalizarem para os PALOP, é oportuno analisarmos um desses mercados, neste caso o segundo maior mercado no continente africano de língua portuguesa, Moçambique.

Utilizando a metodologia qualitativa, através da realização de questionários aleatórios, obteve-se dados de uma amostra de 27 PME's portuguesas que se internacionalizaram para o mercado moçambicano.

Os resultados permitem perceber que o que é determinante no processo de internacionalização é a estratégia utilizada em cada uma das áreas relacionadas com o processo de internacionalização, a capacidade da empresa de cumprir com as exigências do processo de internacionalização e o compromisso para com esse mesmo processo.

Os resultados também permitem perceber que a grande barreira à internacionalização é a falta de conhecimento sobre diversos fatores que afetam a internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização; PME's; Portugal; Moçambique; fsQCA

Abstract

In an increasingly global era, understanding what determines the start of internationalization by a company and what barriers the internationalization process can find is extremely important.

Due to the importance of comprehending the determinants and the barriers to internationalization, it is pertinent to understand which determinants and which barriers to internationalization affect the majority of the Portuguese companies, which are SME's. And since there is a tendency from Portuguese companies to internationalize to the PALOPs, it is opportune to analyse one of these markets, and in this case the second largest Portuguese speaking market in Africa, Mozambique.

Using the qualitative methodology, through questionnaires, data was obtained from a sample of 27 Portuguese SME's that have internationalized to the Mozambican market.

The results show that what is determinant in the internationalization process is the strategy used in each area related to the internationalization process, the company's ability to comply with the requirements of the internationalization process and the commitment to that same process.

The results also allow us to realize that the biggest barrier to internationalization is the lack of knowledge about several factors that affect internationalization.

Keywords: Internationalization; SME's; Portugal; Mozambique; fsQCA.

Abreviaturas

Assis. – Assistência
Cap. - Capacidade
Con. – Conhecimento
Comp. – Competência
Compro. Compromisso
Dific. - Dificuldades
Distr. – Distribuição
Doc. – Documentos
Edu. – Educação
Estr. – Estratégia
Exp. – Exportação
Expe. – Experiência
fsQCA - Fuzzy-set qualitative comparative analysis
Gov. - Governo
Id. – Identificar
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
Int. - Internacional
Inter. – Internacionalização
Oport. - Oportunidades
Patro. - Patrocinados
Plan. – Planeamento
Pesq. – Pesquisa
PME – Pequenas e médias empresas
Procid. – Procedimentos
Prog. – Programa
Promo. – Promoção
Mer. – Mercado
Moti. – Motivação
Mz - Moçambique
Neg. – Negócio
R.H. - Recursos Humanos
Tecn. – Tecnologia

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMÁTICA	1
1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.3.1. <i>Objetivos Gerais</i>	2
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. CONCEITOS.....	4
2.1.1. <i>Internacionalização</i>	4
2.1.2. <i>Exportação</i>	5
2.1.3. <i>Investimento Direto Estrangeiro</i>	6
2.1.4. <i>Joint Venture</i>	7
2.2. ESTADO DA ARTE	8
2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO PARA PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO.....	16
2.4. DETERMINANTES E BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.4.1. <i>Determinantes para a Internacionalização</i>	18
2.4.2. <i>Barreiras à Internacionalização</i>	25
2.4.3. <i>Performance</i>	35
3. METODOLOGIA	39
3.1. PROCEDIMENTOS E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	39
3.2. AMOSTRA, POPULAÇÃO E PARTICIPANTES	40
3.3. MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS.....	43
3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	44
3.4.1. <i>Metodologia fsQCA</i>	44
4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	45
4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA	45
4.1.1. <i>Estatística descritiva referente aos determinantes à internacionalização</i>	45
4.1.2. <i>Estatística descritiva referente às barreiras à internacionalização</i>	52
4.2. CORRELAÇÕES PEARSON	60
4.3. FSQCA.....	64
4.3.1. <i>Análise fsQCA referente aos determinantes à internacionalização</i>	65
4.3.2. <i>Análise fsQCA referente as barreiras à internacionalização</i>	65

4.4. DISCUSSÃO	66
4.4.1. <i>Discussão dos determinantes à internacionalização</i>	67
4.4.2. <i>Discussão das barreiras à internacionalização</i>	68
5. CONCLUSÕES	69
5.1. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA	69
5.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO	71
5.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	72
BIBLIOGRAFIA	74
WEBGRAFIA	79

Índice de Figuras

Figura 1 – Histograma variável estratégia de exportação em geral.....	44
Figura 2 – Histograma variável planeamento da exportação.....	46
Figura 3 – Histograma variável pesquisa de mercado.....	46
Figura 4 – Histograma variável estratégia de produto.....	47
Figura 5 – Histograma variável estratégia de preço.....	47
Figura 6 - Histograma variável estratégia de promoção.....	48
Figura 7 – Histograma variável estratégia de distribuição.....	48
Figura 8 – Histograma variável tamanho da empresa.....	49
Figura 9 – Histograma variável conhecimento e experiência internacional recursos humanos da empresa.....	49
Figura 10 – Histograma variável idade da empresa.....	50
Figura 11 - Histograma variável capacidade e competência da empresa.....	50
Figura 12 - Histograma variável tecnologia da empresa.....	51
Figura 13 - Histograma variável motivação e compromisso dos gestores com a internacionalização.....	51
Figura 14 - Histograma variável educação e experiência internacional dos gestores da empresa.....	52
Figura 15 - Histograma variável conhecimento sobre o mercado de destino.....	52
Figura 16 - Histograma variável conhecimento sobre os procedimentos de exportação.....	53
Figura 17 - Histograma variável conhecimento sobre a documentação necessária.....	53
Figura 18 - Histograma variável conhecimento sobre as práticas de negócio no mercado moçambicano.....	54
Figura 19 - Histograma variável conhecimento sobre as transferências internacionais.....	54
Figura 20 - Histograma variável recursos humanos com conhecimento sobre a internacionalização.....	55
Figura 21 - Histograma variável dificuldade em identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro.....	55
Figura 22 - Histograma variável regulamentações governamentais no mercado de origem e de destino.....	56
Figura 23 - Histograma variável barreiras tarifárias e não tarifárias.....	56
Figura 24 - Histograma variável falta de autorização e licenças para importação.....	57
Figura 25 - Histograma variável falta de promoção dos governos à internacionalização.....	57
Figura 26 - Histograma variável barreiras protecionistas.....	58

Figura 27 - Histograma variável risco de conversão.....	58
Figura 28 - Histograma variável número de trabalhadores em Moçambique.....	59
Figura 29 - Histograma variável satisfação com o processo de internacionalização para Moçambique.....	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Fundação das empresas na Amostra.....	40
Gráfico 2 – Número de trabalhadores das empresas da amostra.....	40
Gráfico 3 – Atividade comercial das empresas da amostra.....	41
Gráfico 4 – Início do Processo de internacionalização para Moçambique por parte das empresas da amostra.....	41
Gráfico 5 – Número de filiais detidas pelas empresas da amostra.....	42
Gráfico 6 – Número de trabalhadores das empresas da amostra em Moçambique.....	42
Gráfico 7 – Satisfação com o processo de internacionalização feito para Moçambique por parte das empresas da amostra.....	43
Gráfico 8 – Percentagem das vendas efetuadas no último ano por parte das empresas da amostra no mercado moçambicano.....	43

Índice de Quadros

Quadro 1 – Determinantes da internacionalização baseado em Aaby e Slater (1989)	19
Quadro 2 - Determinantes da internacionalização baseado em Zou e Stan (1998)	20
Quadro 3 - Determinantes da internacionalização baseado em Bauldauf et al. (2000)	21
Quadro 4 – Determinantes da internacionalização baseado em Sousa et al. (2008)	22
Quadro 5 – Determinantes da internacionalização baseado em Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)	24
Quadro 6 – Determinantes da internacionalização unânimes entre os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Bldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)	24
Quadro 7 – Barreiras à internacionalização baseado em Lenodou (2004)	26
Quadro 8 – Barreiras à internacionalização baseado em Shaw e Darroch (2004)	27
Quadro 9 – Barreiras à internacionalização baseado em Tesfom e Lutz (2006)	29
Quadro 10 – Barreiras à internacionalização baseado em Kahiya (2013)	31
Quadro 11 – Barreiras à internacionalização baseado em Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)	34
Quadro 12 – Barreiras à internacionalização unânimes entre os autores Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)	35

Quadro 13 - Medidas de <i>Export Performance</i> baseado em Zou & Stan (1998)	35
Quadro 14 - Medidas de <i>Export Performance</i> baseado em Baldauf et al., (2000)	36
Quadro 15 – Medidas de <i>Export Performance</i> baseado em Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000)	38
Quadro 16 – Medidas de <i>export performance</i> unânimes entre os autores Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)	39
Quadro 17 – Estatística descritiva dos determinantes à internacionalização.....	49
Quadro 18 – Estatística descritiva dos determinantes à internacionalização (continuação)...	52
Quadro 19 – Estatística descritiva das barreiras à internacionalização.....	56
Quadro 20 – Estatística descritiva das barreiras à internacionalização (continuação).....	59
Quadro 21– Estatística descritiva do desempenho na internacionalização.....	60
Quadro 22 – Análise fsQCA referente aos determinantes à internacionalização.....	65
Quadro 23 – Análise fsQCA referente as barreiras à internacionalização.....	66

1. Introdução

1.1. Temática

Numa era cada vez mais globalizada as empresas estão a ser forçadas a competir internacionalmente (Mwiti, Ofafa & Jagongo, 2013). A internacionalização é um sinónimo para a expansão geográfica das atividades económicas para além da fronteira nacional (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006) e poucas são as empresas que se cingem ao seu mercado nacional, e procuram noutras mercados a diversificação dos riscos e aumentar a rentabilidade da sua empresa.

A internacionalização de empresas é um processo complexo e podemos partir do pressuposto que uma das coisas mais importante para as empresas que pretendem internacionalizarem-se é puderem informar-se sobre como o poderão fazer, o que necessitam de ter para que essa internacionalização seja frutífera e estejam a par dos possíveis problemas que poderão encontrar em todo esse processo que é a internacionalização.

Saber o que determina o início do processo de internacionalização de uma empresa é muito importante. Apesar de todas as empresas terem características variadas e nenhuma ser igual a outra, existem sempre pontos em comum que ao serem apontados poderão ajudar as empresas que ainda não se internacionalizarão a saber o que é determinante ter para iniciarem o seu processo de internacionalização.

No entanto as barreiras da internacionalização são outro ponto considerado de extrema importância uma vez que é necessário fazer uma preparação e arranjar soluções para superar essas barreiras antes de iniciar a internacionalização de uma empresa. Uma vez que se tal não for feito a empresa não se chega a internacionalizar porque mesmo antes de chegar ao mercado de destino depara-se com diversas barreiras à internacionalização.

Essas barreiras à internacionalização podem mudar consoante o país de destino e as características da empresa que se encontra a internacionalizar. No entanto é de elevada importância que as empresas estejam a par das barreiras que podem enfrentar mesmo antes de elas aparecerem, uma vez que tendo essa informação a empresa poderá tomar os passos necessários para ultrapassar ou contornar essas barreiras.

Especialmente em países em desenvolvimento, como Moçambique, torna-se crucial colmatar um dos principais obstáculos da internacionalização que é a falta de conhecimento (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Uma vez que a internacionalização para mercados em desenvolvimento necessita de uma pesquisa e conhecimento elevado e uma estratégia diferente das usadas noutra tipo de países (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

1.2. Descrição do Problema

Apesar da delimitação do tema da internacionalização para as determinantes e barreiras da internacionalização, tal tema mantém-se muito abrangente. Portanto a pesquisa referente ao subtítulo recai sobre as PME'S portuguesas e Moçambique como mercado de destino.

Uma vez que a dissertação vai ser feita por uma cidadã portuguesa, num instituto superior português apenas faz sentido que o trabalho de um contributo para a pesquisa científica portuguesa. Porém já existem artigos científicos que estudaram as barreiras e as determinantes da internacionalização das PME'S portuguesas (Pinho & Martins, 2010). No entanto, Portugal continua a ser um país que têm pouca pesquisa científica sobre si.

Devido a já existir pesquisa sobre o tema geral da dissertação e que da dissertação se possa tirar conclusões não muito abrangentes, foi decidido afunilar ainda mais o tema escolhendo Moçambique como mercado de destino para a pesquisa. As ligações entre Portugal e os PALOP através da história e língua que partilham, levam a que muitas empresas portuguesas iniciem os seus processos de internacionalização para um dos países dos PALOP devido ao que une esses países (Verde, 1994).

Empresas que se internacionalizam para mercados de países em desenvolvimento, tais como Moçambique, precisam de se adaptar às condições do mercado local invés de procurarem simplesmente replicar as estratégias utilizadas no seu mercado de origem (Wright, Lockett & Pruthi, 2002). E é por isso que a compreensão dos determinantes e barreiras à internacionalização é tão importante, uma vez que ajuda a delinear estratégia mais adequada ao mercado.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos Gerais

Os objetivos gerais desta dissertação são a delimitação quer dos determinantes quer das barreiras à internacionalização. Essa delimitação será feita a partir de uma revisão literária, onde procurarei encontrar quais as principais determinantes e barreiras da internacionalização já encontrados por outros autores que já trabalharam este tema. Dessa forma pretendo concluir, a partir de outros autores, quais são as principais determinantes e barreiras que afetam a internacionalização.

Ao encontrar quais são os principais determinantes da internacionalização e as principais barreiras da internacionalização encontradas por outros autores poderei utiliza-las como base de comparação aos dados que irei recolher para poder tirar conclusões se a realidade das empresas vai em contra ou não às pesquisas de outros autores sobre o tema.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta dissertação é encontrar quais os principais determinantes que fizeram as PME's portuguesas se internacionalizassem e quais as principais barreiras encontradas ao longo do seu processo de internacionalização para Moçambique.

Pretendo ver se as principais determinantes e principais barreiras da internacionalização encontradas na revisão literária vão de encontro ao que determinou as PME'S portuguesas a se internacionalizarem e se as barreiras que encontraram nessa internacionalização para Moçambique são as mesmas defendidas pelos autores que já fizeram investigação sobre o tema.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução, onde é apresentada a temática, o problema que suscitou esta dissertação, a definição dos objetivos que este estudo pretende atingir e como o irá fazer e por último a descrição da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo é responsável pela revisão da literatura e modelo teórico da dissertação, onde serão abordados os conceitos base do estudo, tais como a internacionalização, exportação, investimento direto estrangeiro, *joint venture* e *export performance*, o estado da arte que aborda os artigos mais recentes sobre a temática do estudo e o enquadramento teórico que apoia a formulação das hipóteses.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada na dissertação, onde serão descritos o procedimento utilizado e o desenho da investigação, será apresentada a amostra e instrumentos de recolha de dados e por último qual o procedimento utilizado na análise dos dados recolhidos.

No penúltimo capítulo será apresentada a análise e discussão dos dados obtidos através da metodologia utilizada, descrevendo-os e testando-os verificando ou não as hipóteses formuladas anteriormente.

Por último, o capítulo cinco trata das conclusões da dissertação realizada, indicando as implicações do estudo para a teoria e para a gestão e onde serão apresentadas as limitações sentidas ao longo da investigação e as possíveis futuras investigações.

No final é apresentada a bibliografia utilizada ao longo do estudo e os anexos relevantes para a dissertação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceitos

2.1.1. Internacionalização

A internacionalização é um processo gradual que consiste em diversas etapas distintas, através das quais uma empresa aumenta o seu envolvimento e atividade internacional (Johanson & Vahlne, 1977). O termo internacionalização refere-se usualmente a uma atitude de uma empresa no sentido ter atividades no estrangeiro ou o desenvolvimento de atividades noutros países (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Podemos partir do princípio que uma empresa, primeiramente, se desenvolve no seu mercado doméstico e que a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais no sentido de se expandir para mercados estrangeiros. Esses mercados são, regra geral, mercados de países vizinhos ou países muito conhecidos e com mercados com características similares ao mercado doméstico. Uma vez que um dos obstáculos da internacionalização é a falta de conhecimento ou recursos, internacionalizar para países vizinhos diminui as falhas no conhecimento e evita a incerteza (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Contudo o conceito foi sendo alterado com o passar do tempo, passando de um processo de aumento do envolvimento em operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988), para uma definição mais abrangente como o processo de adaptar a estratégia, a estrutura, os recursos, entre outros, ao ambiente internacional (Calof & Beamish, 1995). A internacionalização pode ser aplicada a vários elementos organizacionais, tais como a estrutura organizacional ou produtos, nestes casos a dimensão da internacionalização utilizadas são os tipos de internacionalização. Estes tipos de internacionalização incluem o *franchising*, exportação direta e indireta, subsidiárias de vendas, *joint venture* e fábricas subsidiárias (Calof & Beamish, 1995).

Porém a internacionalização mantém-se um sinónimo para a expansão geográfica das atividades económicas para além da fronteira nacional (Ruzzier et al. 2006). E abrange empresas de todas as dimensões, uma vez que com a globalização todas as empresas estão a ser forçadas a competir internacionalmente (Mwiti et al. 2013).

A visão dos autores sobre a internacionalização tem vindo a evoluir ao longo dos anos, mas o fenómeno mais atual da internacionalização é as empresas *born global*. Estas empresas estão a emergir por todo o mundo e tal prognóstica que empresas de qualquer tamanho, idade, experiência e recursos podem participar ativamente e beneficiar do comércio internacional. Estas empresas *born global* podem levar a um futuro em que distinções entre países, mercados e fronteiras será pouca ou nenhuma e as empresas tirarão a ênfase na nação como

unidade e aumenta-lo nas diferenças de contextos, cultura, economia e política (Knight & Liesch, 2016).

2.1.2. Exportação

Exportar representa uma das formas mais simples e mais comuns de iniciar uma internacionalização, uma vez que a exportação tem um risco financeiro reduzido, não necessita de um compromisso dos recursos muito grande e tem um elevado nível de flexibilidade (Mwiti et al., 2013). A exportação é vista como o primeiro passo na internacionalização, no entanto a exportação pode ser vista como um processo sequencial de aprofundamento do compromisso internacional (Miesenbock, 1988).

Leonidou e Katsikeas (1996) defendem que o processo de exportação pode ser dividido em três fases. A primeira fase é chamada de fase de pré-compromisso, onde estão incluídos três tipos de empresas: as empresas que vendem os seus produtos ou serviços apenas no seu mercado doméstico e não se encontram interessadas em exportar, as empresas que apenas trabalham no seu mercado doméstico mas que, no entanto, estão a considerar a exportação e por último as empresas que já exportaram, contudo atualmente já não o fazem.

A segunda fase, referida pelos autores (Leonidou & Katsikeas, 1996), é chamada fase inicial e é caracterizada por empresas envolvidas em exportação, mas de forma esporádica e empresas que se encontram a considerar várias opções. Nesta fase as empresas são classificadas, pelo seu potencial de aumento do seu envolvimento na exportação ou pela falta de capacidades para responder as exigências da exportação, levando-as a ter uma atividade exportadora marginal ou mesmo a não voltar a exportar. A última fase é a fase avançada onde as empresas que se encontram nesta fase são caracterizadas por serem exportadoras regulares com experiência e, frequentemente são empresas que estão a considerar formas de aumentar o seu envolvimento no comércio internacional.

No entanto as empresas exportadoras têm essencialmente dois canais de exportação, a exportação direta ou a exportação indireta via intermediários (Peng & York, 2001). No caso da exportação indireta as empresas detêm acordos com intermediários que gerem a exportação em nome dessas empresas, desde a transação, vendas ou serviço ao cliente no mercado de destino. Apesar destas empresas não gerirem estas vertentes da exportação, estas empresas estão envolvidas de forma indireta nas atividades internacionais através da sua associação com clientes internacionais ou pela necessidade de responder as necessidades dos seus consumidores internacionais (Fletcher, 2004). Já a exportação direta baseia-se em deter uma subsidiária de vendas, instalações de montagem ou produção no mercado de destino, detidas apenas pela empresa exportadora ou de forma conjunta, ou deter de forma permanente instalações de vendas e distribuição (Goodnow & Hansz, 1972).

2.1.3. Investimento Direto Estrangeiro

Investimento direto estrangeiro é uma atividade de gestão intensiva devido aos riscos envolvidos na mudança e por causa da necessidade de recolher informação para suportar decisões efetivas (Buckley, 1989). Tipicamente as empresas começam a sua internacionalização exportando os seus produtos para um país estrangeiro. Dependendo dos resultados obtidos nessa fase de exportação, essa empresa pode chegar à conclusão que será benéfico abrir uma instalação de produção nesse mercado estrangeiro, iniciando assim um investimento direto estrangeiro, com o intuito de satisfazer a procura do mercado onde construiu essas instalações (Rob & Vettas, 2003).

O IDE requer à empresa um investimento inicial elevado e irreversível, portanto é usado para satisfazer uma procura comprovada e elevada no país de destino e essa procura deve ser suficiente para cobrir o investimento inicial uma vez que, ao não o ser, a escolha da exportação é a mais indicada (Rob & Vettas, 2003). O motivo para a escolha da produção multinacional, e conseqüentemente do IDE, é os custos serem menores comparativamente à exportação porque uma empresa com duas instalações fabris, mesmo em países diferentes, tem custos fixos que são menores que o dobro dos custos de uma empresa com apenas uma instalação fabril (Markusen & Maskus, 2001).

Existem dois modos de IDE, o IDE horizontal, que ocorre quando a empresa produz o mesmo produto ou serviço em países diferentes (Aizenman & Marion, 2004), porém multinacionais horizontais tem elementos de verticalidade uma vez que alguns ativos são produzidos numa localização principal e fornecidos as restantes instalações (Markusen & Maskus, 2001).

Markusen e Maskus (2001) preveem que o modelo horizontal irá aumentar entre países similares em tamanho, uma vez que uma empresa de um país menor que tem instalações num país maior irá estar em desvantagem perante as empresas domésticas do mercado maior.

No entanto não só o tamanho do país tem impacto, mas também as suas características. No caso de países com características diferentes se uma empresa com mercado de origem onde existe mão de obra menos qualificada e o mercado de destino do IDE tem muita mão de obra qualificada, essa empresa estará em desvantagem no mercado de destino porque nessa localização terá maiores custos. Contudo caso a situação seja ao contrário a empresa não está em desvantagem e beneficiará dos menores custos (Markusen & Maskus, 2001).

O segundo modo de IDE é o vertical que ocorre quando uma empresa fragmenta o seu processo de produção, acabando por ter cada fase de produção num país diferente, onde o custo é menor (Aizenman & Marion, 2004). Neste caso os autores Markusen e Maskus (2001) preveem que este modo de IDE irá aumentar em países com características diferentes e não irá aumentar em países com características similares.

2.1.4. Joint Venture

A *joint venture* é um acordo empresarial onde duas ou mais empresas utiliza uma parte dos seus recursos para a criação de uma organização comum, no entanto separada das existentes. Uma *joint venture* pode ocorrer entre empresas do mesmo país e essa organização separada manter-se nesse mesmo país ou no caso de *joint venture* internacional essa organização comum separada for criada num mercado externo (Kogut, 1988). Porém a maioria das *joint ventures* internacionais envolvem duas empresas, uma de um mercado estrangeiro e outra do mercado local onde é criada a organização comum (Yan & Luo, 2001).

Existe uma distinção entre uma *equity joint ventures* e *non-equity joint venture*. A primeira surge quando dois ou mais detentores da *joint venture* trazem determinados ativos para a entidade independente e esses ativos são pagos na totalidade ou em parte da sua contribuição dos lucros auferidos pela entidade, ou quando uma empresa adquire a propriedade parcial de outra empresa. A segunda descreve uma ampla variedade de acordos contratuais, como contratos de licenciamento, distribuição e fornecimento ou contratos de assistência técnica e de gestão (Hennart, 1988).

De entre as várias formas de internacionalização a *joint venture* é a mais complexa. Ainda assim a complexidade das *joint ventures* varia, desde a menos complexa, unilateral, à mais complexa, bilateral. As *joint ventures* unilaterais ocorrem quando cada parte desempenha as suas obrigações de forma independente uma da outra. Enquanto nas *joint ventures* bilaterais as partes desempenham as suas obrigações em cooperação, combinando os seus recursos e conhecimentos, com o intuito de alcançar algo inovador no mercado (Hennart, 1988).

Uma organização criada a partir de uma *joint venture* é totalmente independente e por isso enfrenta todos os problemas que qualquer firma autónoma e, para além disso, tem de gerir as múltiplas relações organizacionais internas. Tais como o relacionamento entre as empresas parceiras ou relacionamento entre os gerentes da empresa indicados pelos diferentes parceiros (Yan & Luo, 2001).

Uma das principais razões para a criação de *joint venture* é a insistência por parte do governo, nomeadamente governos de países em desenvolvimento. Esses governos exercem pressão sobre empresas estrangeiras que queiram entrar no seu mercado para desenvolverem *joint ventures* com organizações locais. Outras razões para a criação de *joint ventures* são ter acesso a mercados estrangeiros, partilhar o risco ou juntar recursos opostos provenientes de ambas as empresas no sentido de atingir um objetivo comum (Yan & Luo, 2001).

2.2. Estado da Arte

A resposta à pergunta porque que as empresas se internacionalizam contém falhas consideráveis, porém existem razões teóricas, disciplinares e metodológicas. Na prática, a falta de atenção para com as diversas razões motivacionais tem sérias repercussões para a sofisticação teórica dos estudos, diminuindo assim a sua relevância. Os gestores são confrontados com muitas considerações de internacionalização simultaneamente e, portanto, muitas vezes têm dificuldade em se reconhecer nas abordagens existentes. Existem uma série de tensões motivacionais que definem o resultado das estratégias reais de internacionalização das empresas: entre motivos intrínsecos e extrínsecos, entre intenção estratégica e realização e entre considerações táticas e estratégicas. Lidar com essas tensões ao mesmo tempo fornece uma base sólida para explicar os resultados particulares do processo de internacionalização em graus de coordenação e integração internacional (Van Tulder, 2015).

Existe uma discussão conceitual com base em classificações estabelecidas de motivos de internacionalização, que distinguem entre motivos de busca de mercado, busca de eficiência, busca de recursos e busca de ativos estratégicos. Porém existem questões importantes na internacionalização de empresas que diferem sistematicamente em diferentes tipos de motivos, o que implica que os motivos permanecem relevantes ao analisar vários aspectos da internacionalização da empresa. Motivos também são elementos úteis para a construção de teorias em negócios internacionais. A classificação de motivos é uma ferramenta útil para as empresas analisarem as suas alternativas e ações estratégicas, especialmente no que diz respeito à medição de desempenho (Benito, 2015).

Existem diferentes tipologias de estratégias de internacionalização, tais teorias explicam o momento e as implicações da internacionalização. Estes diferentes tipos de estratégias de internacionalização partem de diferentes determinantes, tais como empreendedorismo, casual ou estratégico. O tipo de internacionalização estratégica utilizada por empresas baseia-se na escolha de mercados e modos de entrada no país de destino utilizando a lógica econômica, este tipo de internacionalização frequentemente torna as empresas em causa multinacionais.

Na internacionalização existem várias estratégias, entre elas, de padronização e adaptação. A internacionalização empreendedora expande-se de formas que espelham as características empreendedoras, o que pode levar as empresas com esta estratégia a tornarem-se multinacionais, mudar de modelo de negócio ou continuar a expandir dentro da sua região. Já na internacionalização casual, normalmente é caracterizada por não estarem preparados para essa internacionalização, no entanto podem continuar o seu processo de aprendizagem sobre internacionalização e crescerem como exportadores ou terminar a sua internacionalização após o surto inicial (Ciravegna, Kundu, Kuivalainen & Lopez, 2018).

Altos níveis de internacionalização podem ter retornos negativos especialmente em empresas novas. Muitos novos empreendimentos estão a internacionalizar-se para explorar plenamente novas inovações e/ou obter acesso a mercados maiores. No entanto, em algum momento, os custos crescentes associados à internacionalização superam quaisquer benefícios, resultando em uma relação invertida entre internacionalização e desempenho. Os novos empreendimentos são teorizados para melhor gerir altos níveis de internacionalização, limitando a exposição a outras fontes de risco. Isso pode ser alcançado aproveitando o tamanho maior e/ou limitando os esforços simultâneos de diversificação na inovação de produtos. Quando níveis mais altos de internacionalização estão associados a uma baixa ênfase na inovação de produtos ou a um tamanho maior, os retornos negativos são mitigados e, na verdade, tornam-se positivos. Uma implicação chave está em reconhecer o papel da gestão de risco para empreendimentos em internacionalização. Para gerir os impactos negativos associados a níveis mais altos de internacionalização, os empreendimentos precisam de manter um ênfase baixo na inovação de produtos ou atingir um limite em termos de tamanho (Fernhaber & McDougall-Covin, 2014).

Uma teoria nascente em empreendedorismo é chamada efetuação e é combinada com a teoria do processo de internacionalização como estrutura conceitual para estudar a tomada de decisão sob incerteza. O conceito central em ambas as teorias são as relações e como elas podem ser usadas para obter conhecimento e, assim, reduzir a incerteza e, no caso da efetivação, criar oportunidades para entrar nos mercados estrangeiros. Os empreendedores diferenciam entre a seleção do mercado externo e a entrada no mercado externo durante o seu processo de internacionalização, potencialmente utilizando diferentes processos decisórios neles. Eles tendem a entrelaçar as lógicas de efetuação e causa como substitutos na sua tomada de decisão. A incerteza durante a entrada no mercado externo nem sempre é uma barreira porque pode fornecer oportunidades dependendo da lógica usada. Além disso, há evidências de que empreendedores que possuem relações existentes em mercados estrangeiros tendem a utilizar a efetivação para selecionar e ingressar em mercados estrangeiros (Chetty, Ojala & Lepäaho, 2015).

A incerteza do país de origem tem impacto na relação de internacionalização/desempenho de empresas de mercados emergentes. A internacionalização tem um impacto positivo no desempenho das empresas de mercados emergentes e que essa relação é fortalecida para empresas baseadas em países emergentes com maior corrupção e risco político. A razão é que, ao serem expostos a altos níveis de incerteza do país de origem, sob a forma de risco político e corrupção, as empresas desenvolvem uma capacidade de gestão de incerteza que as ajuda a enfrentar melhor os desafios da internacionalização. Essa capacidade de gestão de incertezas

ajuda empresas de mercados emergentes a ter um melhor desempenho fora de sua região de origem (Cuervo-Cazurra, Ciravegna, Melgarejo & Lopez, 2018).

Não só a incerteza do país de origem tem impacto na internacionalização, mas existem outros fatores relacionados com o país de origem que influenciam a internacionalização de uma empresa. O subdesenvolvimento institucional e econômico do país de origem pode influenciar a internacionalização das empresas de duas maneiras. Primeiro, as empresas de mercados emergentes podem alavancar as inovações feitas no país de origem para lidar com instituições subdesenvolvidas ou com atraso econômico para obter uma vantagem competitiva no exterior, especialmente em outros mercados emergentes, isso é internacionalização baseada em inovação. Segundo, essas empresas podem expandir-se para países mais desenvolvidos ou com melhores instituições para escapar a essas fraquezas existentes no seu país de origem e isso é internacionalização baseada no escape. No entanto existem desvantagens, que influenciam a internacionalização da empresa uma vez que a força a atualizar ativamente a sua vantagem específica e internacionalizar-se. Dois impulsionadores da internacionalização que os gestores que operam em mercados emergentes podem considerar quando enfrentam desvantagens nos seus países de origem e seguem várias estratégias. Porém várias estratégias podem ser usadas por parte dessas empresas para ultrapassar essas desvantagens, tais como a inovação em fluxo contínuo, a inovação autoconfiante, a gestão de improvisação, a gestão de autossuficiência, a fuga tecnológica, marketing, institucional e discriminatória. As desvantagens do país de origem podem ser vistas com estimuladores a internacionalização das empresas (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2017).

A gestão do conhecimento e o conhecimento experiencial, em particular, há muito estão no cerne da teoria sobre o comportamento das empresas internacionalizadoras. No entanto, a forte ênfase na experiência direta na literatura existente tem sido contestada. Quatro estratégias de aquisição de conhecimento são identificadas. As empresas com estratégia passiva possuem menos conhecimento de mercado. As empresas que se concentram principalmente em fontes internas ou externas possuem níveis iguais de conhecimento sobre o mercado. As empresas que utilizam ativamente todas as fontes disponíveis possuem os mais altos níveis de conhecimento do mercado. Isso exige uma reavaliação da importância relativa do conhecimento experiencial direto nos processos de internacionalização e apoia a noção de que mais fontes de conhecimento, do que a experiência direta, precisam de ser levadas em conta para entender o comportamento de internacionalização (Åkerman, 2014).

Ao aprofundar a compreensão da dinâmica da internacionalização das empresas, os modelos de processo desempenharam um papel significativo. Nesses modelos, o conhecimento experiencial específico do mercado é central na explicação do processo de internacionalização

da empresa. Uma vasta quantidade de pesquisa, usando o conceito de conhecimento experiencial, sobre o processo de internacionalização e a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros foi acumulada. Um processo de internacionalização implica risco e investimento de recursos. A questão dos efeitos do conhecimento experiencial crítico sobre o custo do processo de internacionalização torna-se importante. Os aspectos de custo influenciam o lucro gerado pelas empresas, a inclinação de uma empresa para entrar nos mercados estrangeiros, e a seleção ou mudança do modo de entrada no mercado externo (Eriksson, Johanson, Majkgård & Sharma, 2015).

Como resultado da rápida prevalência das tecnologias de informação, o desaparecimento das fronteiras entre os países como consequência da globalização e o rápido aumento do número de PMEs, produtos e serviços semelhantes entre si, estão emergindo. Dentro desse contexto, as empresas estão a fazer esforços para aumentar a procura pelos seus produtos e ganhar atenção através da diferenciação nos mercados local e global. Devido ao seu importante papel no comércio internacional dos países, as PMEs estão sendo consideradas como importantes atores nas economias e, portanto, tornam-se uma área atrativa a ser explorada pelos pesquisadores. A internacionalização das PMEs tem sido investigada principalmente na literatura de marketing e há uma falta sobre este assunto na literatura de gestão e organização (Kunday & Şengüler, 2015).

A internacionalização é uma estratégia comum de crescimento para pequenas e médias empresas. No entanto, as PMEs enfrentam vários desafios no processo de internacionalização. Uma vez que as PMEs são caracterizadas por recursos limitados, os gestores estão constantemente envolvidos num processo de tomada de decisão sobre a alocação dos recursos das PMEs. Portanto, a internacionalização pode ser entendida como um processo de decisão complexo e multidimensional. Em especial no financiamento de capital no processo de internacionalização, na seleção de mercado adequada, bem como motivos proactivos, e um objetivo de longo prazo pode impulsionar o sucesso internacional das PMEs. Além disso, torna-se evidente que os fatores estratégicos são mais relevantes para a internacionalização bem-sucedida do que os fatores estruturais (Kraus, Mitter, Eggers & Stieg, 2017).

A utilização de redes institucionais por parte de PMEs pode ter influência no contexto do empreendedorismo internacional. O acesso e o uso dos recursos disponíveis por meio de redes institucionais são um incentivo para atividades empreendedoras em mercados estrangeiros e têm um efeito positivo no processo de internacionalização das PMEs. No entanto, a importância dessa influência é contínua e interligada nas diferentes etapas do processo de internacionalização (Oparaocha, 2015).

As PME's são a força motriz do crescimento, do emprego e a espinha dorsal do empreendedorismo globalmente. Estas são universalmente reconhecidas como grandes contribuintes para o PIB e ainda maiores contribuintes para as exportações e o emprego e desempenham um papel crucial no perfil socioeconômico das nações. Nos países em desenvolvimento, mais de 90% de todas as empresas fora do sector agrícola são PME's e microempresas, gerando uma parcela significativa do PIB. Entre os principais problemas das PME's estão a ausência de financiamento bancário adequado e oportuno, capital limitado, acesso ao mercado internacional e gestão do conhecimento. As PME's desempenham um papel fundamental no desenvolvimento económico e social dos mercados emergentes e o seu papel deve ser reforçado, tendo em vista o seu contributo para promover o crescimento equitativo e a geração de emprego. É imperativo melhorar a competitividade das PME's, o que requer a criação de um enquadramento legal, regulamentar e administrativo, o acesso ao financiamento e estruturas institucionais capazes e, mais importante, o capital humano. A fim de transformar as PME's como um agente de globalização reversa, a inovação nos processos e na política é imperativa. As PME's devem abraçar as mudanças globais nas normas culturais, para que possam sobreviver e encontrar um lugar para si próprias no ambiente competitivo global. A mudança mais importante necessária é a atitude das partes interessadas e a mentalidade das instituições envolvidas na tarefa de desenvolvimento de pequenas empresas. Devem ser feitos esforços para tirar o máximo partido das oportunidades disponibilizadas pela globalização. Isso só é possível através da melhoria da eficiência e da adoção de conhecimento financeiro (Anand, 2015).

As PME's sempre foram importantes contribuintes para a prosperidade económica de um país. Na era da globalização, as empresas são forçadas a ultrapassar as fronteiras para sustentar a sua vantagem competitiva e ter a competência para ter sucesso. Internacionalização tornou-se um caminho para as empresas para aumentar o desempenho e este movimento tem portas abertas para as PME's para estar na foto. Os estudos sobre as PME's internacionalizadas e a competência comercial internacional, em particular para as PME's internacionalizadas são muito limitadas. Esta área de análise contribui com uma nova definição de competência, competência empresarial internacional e indicadores de competência empresarial internacional para PME's internacionalizadas (Ibrahim, Abdullah & Ismail, 2016).

Como as empresas aprendem sobre mercados estrangeiros e processos de internacionalização é um tema importante na literatura sobre internacionalização das PME's. A aprendizagem experiencial pode ser usada como uma explicação para a internacionalização incremental e pode explicar como a rápida internacionalização pode ser facilitada por modos alternativos de aprendizagem, especialmente aprendizagem congênita. Embora a aprendizagem experiencial

seja importante, tanto as empresas incrementalmente e rapidamente internacionalizadas usam outros modos de aprendizagem em diferentes etapas da sua internacionalização, como também existem diferenças no conteúdo e na fonte da aprendizagem. Assim, a relação entre a internacionalização e os processos de aprendizagem pode ser mais complexa do que a literatura sugere atualmente, levando a uma exploração mais aprofundada das múltiplas maneiras pelas quais as PMEs aprendem e os fatores contingentes que podem influenciar (Pellegrino & McNaughton, 2017).

As PMEs tentam acelerar e diversificar as suas estratégias de expansão internacional. No entanto o processo de internacionalização das PMEs continua a seguir vários estágios, mas o seu comprometimento com os mercados estrangeiros pode aumentar, diminuir e reaumentar. As etapas podem ser desencadeadas por fatores internos e externos (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

Pesquisas anteriores sugerem que a internacionalização é uma escolha estratégica proeminente para o crescimento e a lucratividade das PMEs. No entanto, ainda não há acordo explícito sobre como a internacionalização afeta o desempenho internacional. Da mesma forma, o papel da inovação no desempenho há muito tem sido enfatizado, mas as implicações da inovação tecnológica no desempenho internacional ainda nos iludem. A orientação para a internacionalização tem um efeito significativo no seu desempenho internacional, com as PMEs adotando simultaneamente uma orientação internacional interna e externa que alcança resultados superiores. Existe uma relação invertida em U entre a inovação tecnológica e o desempenho internacional das empresas entre as PMEs. A inovação tecnológica medeia positivamente o efeito da orientação da internacionalização no desempenho internacional da empresa, particularmente para as PMEs que exibem níveis moderados de atividades de inovação tecnológica. Contudo os gestores podem melhorar o desempenho internacional combinando a orientação para internacionalização interna e externa com as atividades de inovação tecnológica nas suas decisões estratégicas (Bagheri, Mitchelmore, Bamiatzi & Nikolopoulos, 2018).

Contudo existem pequenas e médias empresas que utilizam modos de entrada no mercado externo além da exportação, chamam-se micromultinacionais. Para que essas micromultinacionais tenham capacidade de iniciar a sua internacionalização saltando as etapas iniciais é necessário terem conhecimento de atores internos relacionados a produtos, indústrias e mercados, e facilitado pelo conhecimento funcional fornecido por atores externos (Stoian, Dimitratos & Plakoyiannaki, 2018).

Os enquadramentos teóricos existentes não capturam a multinacionalização de empresas jovens e pequenas, devido à lacuna da literatura que separa os estudos sobre *born global* e os

novos empreendimentos internacionais da pesquisa sobre empresas multinacionais. No entanto, as empresas vão além da internacionalização acelerada e envolvem-se em uma multinacionalização acelerada. As empresas nascidas micromultinacionais investem e operam em vários países a partir de, ou logo após a sua fundação. Devido a tal é necessário examinar a sua pequenez, novidade e natureza empreendedora, bem como investigar por que e como elas investem no exterior. A abordagem organizacional, de localização e internalização, e a economia de custos de transação pode ser explicativo para o investimento direto estrangeiro realizado por empresas nascidas micromultinacionais. O processo de multinacionalização destas empresas nascidas micromultinacionais consiste em decisões de comprometimento, reconfigurações da cadeia de valor e aprendendo, criando e construindo confiança com fontes internas (Vanninen, Kuivalainen & Ciravegna, 2017).

Mais frequentemente do que se poderia esperar, pequenos e novos empreendimentos, que já sofrem com poucos recursos e falta de legitimidade da indústria, assumem as incertezas adicionais de entrada em mercados estrangeiros. Algumas dessas entradas no estrangeiro envolvem países geograficamente distantes e culturalmente diferentes do país de origem da empresa, tornando a entrada no mercado externo ainda mais difícil e incerta. As percepções podem ser limitadas se usarmos apenas o conceito de distância e procurarmos principalmente os efeitos principais. A entrada de novos e pequenos empreendimentos em mercados estrangeiros distantes é complexa e os fatores que a influenciam são interativos. Desde a compreensão da estabilidade dos fatores de distância, e também dos efeitos interativos entre fatores de distância, atratividade de mercado e relações de rede (Ojala, 2015).

As PMEs são importantes para o comércio internacional e a maioria das PMEs são empresas familiares. Porém, algumas PMEs familiares são empresas locais inertes, enquanto outras são dinâmicas e internacionais. São as estruturas de governança que incentivam a escala e o escopo da internacionalização. Os gerentes profissionais de fora da família recrutados externamente são importantes, mas apenas para níveis mais baixos de propriedade familiar, surgindo combinações sinérgicas de propriedade e gestão. No entanto, é a combinação de capital externo com gerentes externos que realmente funciona (D'Angelo, Majocchi & Buck, 2016).

Existe uma visão que na internacionalização de empresas familiares a gestão familiar desencoraja a internacionalização. Isso ocorre porque a venda no mercado externo requer gerentes mais especializados e mais recursos do que a venda no mercado interno, no entanto, ainda assim as empresas familiares não estão dispostas a recrutar gerentes não-familiares com as habilidades internacionais necessárias e a diluir o seu controle para obter a situação financeira necessária. Porém esta visão negligencia a possibilidade de que os gestores de

PMEs gerenciadas por famílias escolham modelos de negócios que minimizem as limitações mencionadas acima e alavanquem os pontos fortes da governança familiar. Especificamente, no que diz respeito à venda de produtos de qualidade em nichos globais que permite que as PMEs gerenciadas por famílias internacionalizem-se sem os gerentes cosmopolitas e os altos investimentos financeiros necessários para a venda de produtos de mercado de massa no exterior; ao mesmo tempo, um modelo de negócio de nicho global requer um longo horizonte de tempo e um alto nível de capital social que a governança familiar pode oferecer. Portanto as PMEs gerenciadas por famílias têm menos vendas externas do que outros tipos de PMEs, mas que a diferença é parcialmente superada se as PMEs gerenciadas por famílias adotarem um modelo de negócios de nicho global (Hennart, Majocchi & Forlani, 2017).

Existem três estratégias competitivas genéricas atribuídas à internacionalização das PMEs de nichos direcionados, produtos diferenciadores e redes de alavancagem não explicam adequadamente como as PMEs conquistam clientes em outros países contra concorrentes grandes e pequenos. Existe uma diferença entre a estratégia competitiva (como as empresas competem) da vantagem competitiva, e de compromissos competitivos em que as empresas implementam as suas vantagens competitivas para conquistar clientes nas relações de rede de negócios. Essas firmas muitas vezes competem com rivais estrangeiros usando a sua posição à margem de uma rede de negócios para alavancar as assimetrias de informação através de buracos estruturais (Odling & Benson-Rea, 2017).

As empresas familiares são caracterizadas pela orientação de longo prazo, sendo avessas ao risco e beneficiando-se do capital familiar, recursos e capacidades relacionados ao envolvimento e interações da família. Podemos dividir as oportunidades de internacionalização destas empresas em duas perspectivas, de descoberta acidental e busca proposital. Diversas empresas familiares demonstram ser avessas ao risco e orientadas para o longo prazo, as empresas familiares são mais propensas a identificar a primeira oportunidade internacional por meio da descoberta acidental e das oportunidades internacionais subsequentes por meio da busca intencional. As empresas avessas ao risco não são proactivas em iniciar a identificação internacional de oportunidades, mas sim em aprender sobre oportunidades através de descobertas acidentais. Após a primeira experiência de internacionalização, as empresas familiares envolvem-se em uma busca mais proposital para identificar caminhos que ajudem a sua longevidade por meio da internacionalização. Na identificação das primeiras oportunidades internacionais das empresas, são principalmente as redes sociais que desempenham um papel crucial, especialmente aquelas que contêm conhecimento da indústria internacional e do mercado específico. Há também uma relação positiva entre o conhecimento prévio de um empreendedor familiar e a identificação

internacional de oportunidades, e essa relação é moderada pelo conhecimento prévio da sua rede. O capital familiar dessas organizações também pode desempenhar um papel na identificação internacional de oportunidades a longo prazo (Zaefarian, Eng & Tasavori, 2015).

Os conhecimentos e uma rede base são vastamente considerados antecedentes importantes para o desempenho internacional entre as novas firmas *born global* mas também, são importantes nas firmas que se encontram na parte área oposta da internacionalização, nas PME que se internacionalizam tardiamente. No entanto, embora os estudos tenham examinado os efeitos únicos desses ingredientes na atividade internacional das *born global* e da internacionalização tardia das PME, ainda falta uma abordagem configuracional. Os fatores baseados na rede e no conhecimento são importantes para o desempenho internacional para ambos tipos de empresas, mas é necessário perceber se eles compartilham a mesma importância para os dois tipos de empresas. Porém podemos concluir que internacionalizadores tardios não compartilham os mesmos caminhos que os *born global* na área do alto desempenho internacional, exceto em uma instância, ambos os grupos de empresas dependam do tamanho da rede. Os *born global* dependem muito mais da intensidade da colaboração, bem como do conhecimento e da educação do mercado internacional (Hughes, Cesinger, Cheng, Schuessler & Kraus, 2017).

2.3. Internacionalização para países em desenvolvimento

O processo de internacionalização das empresas provenientes de países desenvolvidos é caracterizado por ser um processo de aprendizagem onde a empresa aumenta o seu compromisso internacional e também expande a sua internacionalização para mais mercados com o passar do tempo. No entanto as empresas de países desenvolvidos, na sua maioria, começam a sua internacionalização primeiramente para países com uma distância física menor e baseando a sua expansão na sua inovação, tecnologia e nas vantagens inerentes ao país de origem da empresa (Amal, Awuah, Raboch & Andersson, 2013).

A maioria das empresas de origem em país desenvolvidos podem utilizar o seu local de origem como uma vantagem, uma vez que ao serem originários de um país desenvolvido dá-lhes legitimidade e são aceites mais facilmente por consumidores estrangeiros. Para estas empresas a expansão para países emergentes é feita utilizando alianças e a sua rede de parceiros para ultrapassar a sua falta de conhecimentos sobre esses mercados (Amal et al., 2013). A internacionalização de empresas de países desenvolvidos tende a ter uma facilidade, uma vez que os seus produtos são aceites pelos consumidores estrangeiros de forma mais fácil devido a os consumidores usarem o país de origem para julgarem o produto levando a que os consumidores vejam os produtos originários de países desenvolvidos como de boa qualidade,

boa performance e com menor risco de consequências inesperadas ou negativas que podem ocorrer depois do consumidor comprar o produto (Thanasuta, Patoomsuwan, Chaimahawong & Chiaravutthi, 2009).

As empresas no geral preferem internacionalizar-se para mercados com elevada atratividade, com baixos riscos de mercado e onde têm uma vantagem competitiva. Por isso mercados de risco elevado não serão a primeira escolha de muitas empresas, mas, no entanto, a internacionalização para países em desenvolvimento, que são mercados de risco elevado pode trazer vantagens, uma vez que os países em desenvolvimento são caracterizados por populações elevadas e jovens, elevados recursos e mercados não saturados. Contudo a internacionalização para esses mercados necessita de uma pesquisa e conhecimento elevado e uma estratégia diferente das usadas noutro tipo de países (Sakarya et al. 2007).

Normalmente a internacionalização para mercados de países em desenvolvimento faz parte de uma estratégia das empresas para ter acesso a novos e maiores mercados para os seus produtos ou serviços, acesso a mão de obra mais barata, para aumentar a sua capacidade de produção, como forma de escapar a elevados custos de produção ou leis e regulamentações restritivas no mercado de origem da empresa (Hessels & Kemna, 2008).

As empresas que se internacionalizam para países em desenvolvimento tendem a ser empresas de maiores dimensões e com mais anos de existência, o que reflete que genericamente as empresas com uma maior base de recursos é que procuram a internacionalização para os mercados desses países. Existem barreiras específicas que as empresas encontram no processo de internacionalização para países em desenvolvimento, tais como, na área das barreiras internas, os recursos humanos pouco qualificados, os custos elevados do processo de internacionalização e os seus produtos ou serviços terem custos elevados. Na área das barreiras externas, as barreiras principais são a falta de informação sobre esses países, as leis e regulamentações existentes ou as diferenças culturais e linguísticas (Hessels & Kemna, 2008). Empresas que se internacionalizam para mercados de países em desenvolvimento precisam de se adaptar as condições do mercado local invés de procurarem simplesmente replicar as estratégias utilizadas no seu mercado de origem (Wright et al. 2002).

Porém a distância cultural e vazios institucionais podem desencorajar as empresas a entrarem em mercados de países em desenvolvimento ou mesmo ter um impacto negativo nos passos seguintes do processo de internacionalização. Uma das maiores fraquezas dos países em desenvolvimento são os vazios institucionais, uma vez que idealmente todas as economias do mundo devem proporcionar uma variedade de instituições que facilitam o funcionamento dos mercados, porém os países em desenvolvimento falham nessa área de diversas formas. Essas

falhas institucionais são a principal causa dos altos custos de transação e dos desafios que operar nesses mercados trazem (Bortoluzzi, Chiarvesio, Di Maria & Tabacco, 2014).

Estas falhas institucionais obrigam a um aumento dos recursos necessários para que as empresas entrem e desenvolvam o seu processo de internacionalização nesses mercados, independentemente do modo que a empresa escolheu para entrar no país e do tamanho da empresa. A dinâmica institucional requer que empresas que se esta a internacionalizar para esses mercados invistam em adquirir legitimidade de instituições locais e consumidores locais no mercado (Bortoluzzi et al., 2014).

2.4. Determinantes e Barreiras à Internacionalização

2.4.1. Determinantes para a Internacionalização

Os determinantes da internacionalização podem ser agrupados em fatores externos e fatores internos à empresa. A indústria e as características do mercado doméstico e estrangeiro são fatores externos, e as características da empresa e da gestão, são considerados fatores internos à empresa (Baldauf, Cravens & Wagner, 2000).

Aaby e Slater (1989) concluiu que existem três grupos de determinantes, o das características da empresa, das competências da empresa e da estratégia. Os determinantes relacionados com as características da empresa estão divididos em três categorias, o tamanho da empresa, o compromisso e expectativas dos gestores e as atitudes e percepções dos gestores. Dentro da percepção dos gestores existem vários itens tais como a percepção de incentivos financeiros, percepção da competição, a percepção do potencial do mercado, a percepção da distribuição, entrega e serviços, a percepção dos incentivos do governo, a percepção do risco e a percepção do lucro.

No grupo das competências da empresa os determinantes são a tecnologia, conhecimento sobre o mercado e a exportação, o planeamento do mercado, a política de exportação, o sistema de controlo dos gestores, o controlo de qualidade e a habilidade de comunicar.

Já no grupo da estratégia de exportação os determinantes incluem a seleção do mercado, o uso de intermediários, o produto e o desenvolvimento de produtos, a promoção, a estratégia de preço e os recursos humanos (Aaby & Slater, 1989).

Todos estes determinantes acima referidos fazem parte dos determinantes internos, o que quer dizer que estão afetos à empresa e podem ser mudados, no entanto o autor Aaby e Slater (1989) refere um determinante externo que é o ambiente.

Quadro 1 – Determinantes da internacionalização baseado em Aaby e Slater (1989)

Determinantes Internos	Características da Empresa	Tamanho da empresa	
		Compromisso dos gestores	
		Percepção por parte dos gestores	Incentivos financeiros
			Competição
			Potencial do mercado
			Distribuição, entrega e serviços
			Incentivos do governo
	Risco		
	Lucro		
	Competências	Tecnologia	
		Conhecimentos sobre exportação/mercado	
		Planeamento	
		Política de exportação	
		Controlo por parte dos gestores	
		Qualidade	
	Estratégia	Comunicação	
		Seleção de mercado	
		Uso de intermediários	
		Produto	
Desenvolvimento dos produtos			
Promoção			
Preço			
Recursos humanos			
Determinantes Externos	Ambiente		

Fonte: Adaptado: Aaby e Slater (1989)

Zou e Stan (1998) dividem os determinantes à exportação em internos e externos, mas também em controláveis e incontroláveis para dar uma percepção de quais os determinantes que os gestores podem trabalhar e controlar e quais os determinantes que afetam a empresa, mas não são possíveis de controlar.

Dentro do grupo dos determinantes internos existem quatro subgrupos, dois controláveis, a estratégia de marketing de exportação e as atitudes e percepções dos gestores, e dois incontroláveis, as características dos gestores e as características e competências da empresa. A estratégia de marketing de exportação é do grupo dos determinantes internos controláveis e os determinantes pertencentes a esse grupo são: a estratégia de exportação geral, o planeamento da exportação, a organização da exportação, a utilização da pesquisa do mercado, a adaptação do produto, as forças do produto, a adaptação do preço, a competitividade do preço, a determinação do preço, a adaptação da promoção, a intensidade da promoção, a adaptação dos canais de distribuição, a relação com os canais de distribuição e o tipo de canais de distribuição (Zou & Stan, 1998).

Ainda dentro do grupo dos determinantes internos controláveis estão as atitudes e percepções dos gestores que são: o compromisso e suporte à exportação, a orientação internacional, a motivação proactiva à exportação, as vantagens da exportação e as barreiras à exportação percebidas (Zou & Stan, 1998).

No grupo dos determinantes internos incontroláveis estão as características dos gestores, que se subdivide em experiência internacional dos gestores e experiência e educação dos gestores, e as características e competências da empresa, tais como tamanho da empresa, competência

internacional da empresa, idade da empresa, tecnologia da empresa, características da empresa e competências e capacidade da empresa (Zou & Stan, 1998).

Os determinantes externos são todos incontroláveis e dividem-se em três grupos, as características da indústria, as características do mercado estrangeiro e as características do mercado doméstico. As características da indústria são a intensidade tecnológica da indústria e o nível de instabilidade na indústria. Já as características do mercado estrangeiro são: a atratividade, competitividade e barreiras do mercado estrangeiro. Por último as características do mercado doméstico é o mercado doméstico (Zou & Stan, 1998).

Quadro 2 - Determinantes da internacionalização baseado em Zou e Stan (1998)

Determinantes Controláveis	Internos	Estratégia de Marketing de Exportação	Estratégia de exportação geral
			Planeamento de exportação
			Organização de exportação
			Utilização da pesquisa de mercado
			Adaptação do produto
			Forças do produto
			Adaptação do preço
			Competitividade do preço
			Determinação do preço
			Adaptação da promoção
			Intensidade da promoção
			Adaptação dos canais de distribuição
			Relação com os canais de distribuição
			Tipo de canal de distribuição
			Atitudes e Percepções da Gerência
	Orientação internacional		
	Motivação proactiva à exportação		
	Vantagens de exportação percebidas		
	Características dos Gestores	Barreiras à exportação percebidas	
		Experiência internacional dos gestores	
	Características e Competências da Empresa	Experiência/Educação dos gestores	
		Tamanho da empresa	
		Competência internacional da empresa	
Idade da empresa			
Tecnologia da empresa			
Características da empresa			
Externos	Características da Indústria	Competências/ Capacidades da empresa	
		Intensidade tecnológica da indústria	
	Características do Mercado Estrangeiro	Nível de instabilidade da indústria	
		Atratividade do mercado de destino	
		Competitividade do mercado de destino	
	Características do Mercado Estrangeiro	Barreiras do mercado de destino	
		Mercado doméstico	

Fonte: Adaptado: Zou e Stan (1998)

Baldauf et al. (2000) defende que os determinantes à exportação podem ser internos e externos, dentro dos internos encontramos os relacionados com as características da empresa e a estratégia de negócio, enquanto os externos estão ligados ao ambiente

As características da empresa são controláveis por parte dos gestores e indicam as capacidades e fraquezas da empresa. Na demografia os determinantes estão relacionados com o tamanho da empresa, capacidade de produção, recursos financeiros e recursos humanos. As motivações dos gestores são determinantes importantes uma vez que impactam o desempenho da organização na internacionalização. As motivações podem ser proactivas, estimulando o envolvimento da empresa em atividades internacionais, levando a competição, produção em

excesso, entre outros, e reativas, que respondem as mudanças de ambiente, tais como produtos únicos, atingir custos competitivos, entre outros (Baldauf et al., 2000).

As estratégias de negócio são o alvo e compromisso de recursos para atingir o sucesso a longo prazo. Podem ser vistas como estratégia de diferenciação, *low cost* e estratégia de nicho (Baldauf et al., 2000).

O ambiente consiste em fatores externos que representa uma possibilidade de oportunidades e ameaças para empresas e que os gestores não são capazes de controlar. O ambiente pode ser visto como as características do ambiente sociocultural, costumes, língua e religião, e como as características políticas, tanto económicas e dimensões legais. No entanto em qualquer um dos casos os gestores devem identificar os determinantes que mais afetam o negócio (Baldauf et al., 2000).

Quadro 3 - Determinantes da internacionalização baseado em Baldauf et al. (2000)

Determinantes Internos	Características da Empresa	Demografia
		Motivações dos gestores
	Estratégias de Negócio	Diferenciação
		<i>Low cost</i>
Determinantes Externos	Ambiente	Socioculturais
		Políticas

Fonte: Adaptado: Baldauf et al. (2000)

Sousa, Martínez-López e Coelho (2008) também dividem os determinantes à exportação em internos e externos tal como Zou e Stan (1998), porém não fazem a diferença entre se esses determinantes são controláveis ou incontroláveis.

Segundo Sousa et al. (2008) os determinantes à exportação internos estão divididos em três grupos, a estratégia de marketing de exportação, as características da empresa e as características da gestão. Dentro do grupo da estratégia de marketing de exportação encontram-se os seguintes determinantes: a estratégia de produto, a estratégia de preço, a estratégia de promoção, a estratégia de distribuição, a proatividade e a reatividade, a pesquisa de mercado, a expansão do mercado, a estratégia de serviço, a estratégia de exportação geral, a inovação, a tomada de risco, o planeamento da exportação, a relação com o canal de distribuição, o controlo, o processo e a estratégia cooperativa.

No grupo das características da empresa os itens que encontramos são: o tamanho da empresa, a experiência internacional, a orientação de mercado, a capacidade e competência da empresa, o grau de internacionalização, a idade da empresa, o sector industrial e o tipo de produto, a cultura organizacional, a estrutura de propriedade, a gestão de produção, a conectividade, o conflito e o desempenho da empresa (Sousa et al., 2008).

Por último, ainda dentro dos determinantes internos, está o grupo das características da gestão que engloba o compromisso e suporte à exportação, a educação, a experiência internacional, a idade e inovação (Sousa et al., 2008).

Por outro lado, os determinantes à exportação externos estão divididos em dois grupos, as características do mercado estrangeiro e as características do mercado doméstico. No grupo das características do mercado estrangeiro os determinantes são: legais e políticos, similaridades culturais e económicas, o ambiente que se sente no país quer seja hostil ou turbulento, a competitividade no mercado, a acessibilidade aos canais e a exposição aos consumidores. Já no grupo das características do mercado doméstico encontra-se os determinantes de assistência à exportação e o ambiente hostil, que possa ser sentido no mercado doméstico (Sousa et al., 2008).

Quadro 4 – Determinantes da internacionalização baseado em Sousa et al. (2008)

Determinantes Internos	Estratégia de Marketing de Exportação	Estratégia de produto
		Estratégia de preço
		Estratégia de promoção
		Estratégia de distribuição
		Proatividade/Reatividade
		Pesquisa de mercado
		Expansão do mercado
		Estratégia de serviço
		Estratégia de exportação geral
		Inovação
		Tomada de risco
		Planeamento de exportação
		Relação com o canal de distribuição
		Controlo
		Processo
	Estratégia cooperativa	
	Características da Empresa	Tamanho da empresa
		Experiência internacional
		Orientação de mercado
		Capacidade/competências da empresa
		Grau de internacionalização
Idade da empresa		
Sector industrial/ tipo de produto		
Cultura organizacional		
Estrutura de propriedade		
Gestão de produção		
Conectividade		
Conflito		
Desempenho da empresa		
Características da Gestão		Compromisso e suporte à exportação
	Educação	
	Experiência internacional	
	Inovativa	
Determinantes Externos	Características do Mercado Estrangeiro	Legais e políticas
		Ambiente turbulento
		Similaridades culturais
		Competitividade do mercado
		Ambiente hostil
		Similaridades económicas
		Acessibilidade aos canais
		Exposição aos clientes
	Características do Mercado Doméstico	Assistência à exportação
		Ambiente hostil

Fonte: Adaptado: Sousa et al. (2008)

Após uma análise aos determinantes apontados pelos os autores acima citados podemos chegar a uma sumarização dos determinantes referidos por mais de um autor analisado. Utilizamos a divisão entre os determinantes internos, que estão ligados à empresa, e os externos, que estão relacionados com o ambiente à volta da empresa e na indústria, tal como Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008). No

entanto não utilizamos a divisam entre determinantes controláveis e incontroláveis uma vez que foi apenas utilizado por um autor (Zou & Stan, 1998).

Segundo a sumarização dos determinantes identificados por Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008), os determinantes da área interna têm mais variáveis que a área externa e dentro de cada variável, normalmente existe mais de um item.

Na área interna existe a variável da estratégia de marketing de exportação, onde se encontram os itens da estratégia de exportação em geral, incluindo a política de exportação, (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)), o planeamento da exportação (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), a pesquisa de mercado e a sua utilização (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), a estratégia de produto através da adaptação e as suas forças (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)), a estratégia do preço através da adaptação, competitividade e determinação (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)), estratégia de promoção adaptando ao mercado e escolhendo a sua intensividade (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), e a estratégia de distribuição adaptando os canais de distribuição, a escolha do tipo de canal, o uso de intermediários e a relação com os canais de distribuição (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)).

A variável das características da empresa tem os itens da idade da empresa (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)), o conhecimento e experiência internacional da empresa (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), a idade da empresa (Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), a capacidade e competência da empresa para a internacionalização (Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), e a tecnologia utilizada pela empresa (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998)).

As características da gestão é uma variável com dois itens, a motivação, compromisso e suporte à internacionalização por parte dos gestores (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)), e a educação e experiência internacional dos gestores da empresa (Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)).

Na área externa existe apenas uma variável que é o ambiente à volta da empresa e os itens são: a competitividade do mercado de destino (Zou e Stan (1998), Sousa et al., (2008)), o ambiente político-legal quer no mercado doméstico quer no mercado de destino (Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)) e, por último, o ambiente sociocultural do país de destino (Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)).

Quadro 5 – Determinantes da internacionalização baseado em Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)

Área	Variável	Itens	Autores
Determinantes Internos	Estratégia de Marketing de Exportação	Estratégia de exportação geral	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Planeamento da exportação	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Pesquisa de mercado	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Estratégia de produto	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
		Estratégia de preço	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
		Estratégia de promoção	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Estratégia de distribuição	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
	Características da Empresa	Tamanho da empresa	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
		Conhecimento e experiência int.	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Idade da empresa	Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Capacidade e competência da empresa	Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
	Características da Gestão	Tecnologia da empresa	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998)
		Motivação, compromisso e suporte à exportação	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
Educação e experiência internacional		Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)	
Determinantes Externos	Ambiente	Competitividade do mercado de destino	Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)
		Político-legal	Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
		Sociocultural	Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)

Fonte: Elaboração própria

Contudo os determinantes que são unânimes entre os quatro autores (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)) são três, a estratégia de marketing de exportação, as características da empresa e as características da gestão, porém todas elas se encontram dentro da área dos determinantes internos, nenhum determinantes externo foi apontado unanimemente pelos quatro autores.

A variável da estratégia de marketing de exportação tem dois itens, a estratégia utilizada para adaptar o produto às características do mercado de destino (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)) e a estratégia de adaptação, competitividade e determinação do preço (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)). Por outro lado, no caso da variável das características da empresa existe apenas o item que é o tamanho da empresa ((Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)). Por último a variável das características da gestão também só tem um item que é a motivação por parte dos gestores, o compromisso que os gestores demonstram e suporte que dão à internacionalização ((Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)).

Quadro 6 – Determinantes da internacionalização unânimes entre os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al., (2008)

Área	Variável	Itens	Autores
Determinantes Internos	Estratégia de Marketing de Exportação	Estratégia de produto	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
		Estratégia de preço	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
	Características da Empresa	Tamanho da empresa	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)
	Características da Gestão	Motivação, compromisso e suporte à exportação	Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)

Fonte: Elaboração própria

2.4.2. Barreiras à Internacionalização

O autor Leonidas Lenodou (2004) dividiu as barreiras à exportação em duas áreas, as barreiras internas e as barreiras externas. Dentro das barreiras internas existem as barreiras informacional, funcional e marketing. A barreira informacional deve-se a limitada informação para analisar o mercado de destino, informação deficiente sobre o mercado de destino, dificuldade em identificar oportunidades de negócio no estrangeiro e, por último, incapacidade de contactar consumidores no estrangeiro. Já a barreira funcional existe devido a falta de tempo por parte dos gestores para lidar com a exportação, recursos humanos inadequados ou inexperientes na área da exportação, falta de capacidade de produção em excesso para exportar e falta de capital financeiro para exportar. No caso da barreira do marketing esta encontra-se subdividida em cinco pontos, o produto, o preço, a distribuição, a logística e a promoção. As barreiras relacionadas com o produto devem-se à dificuldade de desenvolver novos produtos para os mercados estrangeiros, adaptar o design dos produtos para exportação, atingir os padrões de qualidade dos produtos exportados, atingir as exigências dos rótulos e embalamentos dos produtos de exportação e oferecer serviço técnico e pós-venda. Referente ao preço as barreiras são oferecer preços satisfatórios aos consumidores, dificuldade de competir com os preços dos concorrentes e garantir facilidade de crédito a consumidores estrangeiros. No caso das barreiras referentes à distribuição estão relacionadas com a complexidade dos canais de distribuição estrangeiros, dificuldade de acesso aos canais de distribuição para exportação, obter representação confiável no estrangeiro, manter o controlo sobre os intermediários estrangeiros e dificuldades em abastecer o inventário no estrangeiro. Já na área da logística as duas barreiras são indisponibilidade de instalações de armazenamento no estrangeiro e custo excessivo em transporte e seguros. E por último na promoção a barreira é o ajustamento das atividades promocionais para os produtos exportados.

Relativamente às barreiras externas, essas estão divididas em quatro áreas, a processual, governamental, tarefa e de ambiente. Na área processual as barreiras são a estranho ao processo de exportação, comunicação problemática com os consumidores no estrangeiro e cobrança lenta dos pagamentos do estrangeiro. Já na área governamental existe uma falta assistência/incentivos por parte do governo de origem e regras e regulamentos desfavoráveis no país de origem. No que diz respeito à área da tarefa existem duas barreiras, os hábitos/attitudes diferentes dos consumidores estrangeiros e a forte competição nos mercados estrangeiros. Por último a área do ambiente, encontra-se subdividida em três áreas, a económica, político-legal e sociocultural. No caso da económica, as barreiras apontadas são a pobre/deteriorantes condições económicas no estrangeiro e o risco da conversão monetária.

Na área político-legal as barreiras são a instabilidade política nos mercados estrangeiros, regras e regulamentos rigorosos no estrangeiro e barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas. Por último na área sociocultural existem as barreiras da estranheza para com às práticas de negócio no estrangeiro, traços socioculturais diferentes e linguagem verbal/ não verbal diferente (Leonidou, 2004).

Quadro 7 – Barreiras à internacionalização baseado em Lenodou (2004)

Barreiras Internas	Informacional		Limitada informação para analisar o mercado de destino
			Informação deficiente sobre o mercado de destino
			Dificuldade em identificar oportunidades de negócio no estrangeiro
			Incapacidade de contactar consumidores no estrangeiro
	Funcional		Falta de tempo por parte dos gestores para lidar com a exportação
			Recursos humanos inadequados ou inexperientes na área da exportação
			Falta de capacidade de produção em excesso para exportar
	Marketing	Produto	Falta de capital financeiro para exportar
			Dificuldade de desenvolver novos produtos para os mercados estrangeiros
			Adaptar o design dos produtos para exportação
			Atingir os padrões de qualidade dos produtos exportados
			Atingir as exigências dos rótulos e embalamentos dos produtos de exportação
			Oferecer serviço técnico e pós-venda
		Preço	Oferecer preços satisfatórios aos consumidores
			Dificuldade de competir com os preços dos concorrentes
			Garantir facilidade de crédito a consumidores estrangeiros
		Distribuição	Complexidade dos canais de distribuição estrangeiros
			Dificuldade de acesso aos canais de distribuição para exportação
			Obter representação confiável no estrangeiro
Manter o controlo sobre os intermediários estrangeiros			
Logística	Dificuldades em abastecer o inventário no estrangeiro		
	Indisponibilidade de instalações de armazenamento no estrangeiro		
Promoção	Custo excessivo em transporte e seguros		
Barreiras Externas	Processual		Ajustamento das atividades promocionais para os produtos exportados
			Estranho ao processo de exportação
			Comunicação problemática com os consumidores no estrangeiro
	Governamental		Cobrança lenta dos pagamentos do estrangeiro
			Falta assistência/incentivos por parte do governo de origem
	Tarefa		Regras e regulamentos desfavoráveis no país de origem
			Hábitos/atitudes diferentes dos consumidores estrangeiros
	Ambiente	Económica	Forte competição nos mercados estrangeiros
			Pobre/deteriorantes condições económicas no estrangeiro
		Político-Legal	Risco da conversão monetária
			Instabilidade política nos mercados estrangeiros
			Regras e regulamentos rigorosos no estrangeiro
		Sociocultural	Barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas
	Estranho às práticas de negócio no estrangeiro		
	Traços socioculturais diferentes		
			Linguagem verbal/ não verbal diferente

Fonte: Adaptado: Lenodou (2004)

Shaw e Darroch (2004) não dividem as barreiras em dois grupos, de externas e internas, como o autor anterior, no entanto também fazem divisões das barreiras por área. Segundo Shaw e Darroch (2004) as barreiras a internacionalização podem ser divididas em cinco áreas, a área financeira, onde se engloba as barreiras financeiras, a disponibilidade de recursos, o custo das operações no estrangeiro e o acesso limitado a capital e crédito; a área da gestão, nomeadamente as atitudes de gestão, a falta de experiência e conhecimento na área internacional, o empenho no desenvolvimento da internacionalização e as dificuldades de fazer parcerias; na área do mercado as barreiras são a estranheza da marca no mercado de destino, a perceção do ambiente, as regulamentações governamentais onde se inclui as barreiras tarifárias e não tarifárias, as condições económicas, a falta de conhecimento sobre o

mercado de destino, as diferenças culturais e a distância física entre os países, o acesso a distribuição e a posição forte no mercado de origem; no que diz respeito a área da indústria as barreiras estão relacionadas com a competitividade e a tecnologia; e por último a na área da empresa as barreiras referem-se ao desconhecimento por parte do mercado de destino sobre a marca, aos recursos limitados e ao tamanho.

Quadro 8 – Barreiras à internacionalização baseado em Shaw e Darroch (2004)

Barreiras	Financeiras	Barreiras financeiras gerais
		Disponibilidade de recursos
		Custo de operações no estrangeiro
		Acesso limitado a capital e crédito
	Gestão	Atitudes de gestão
		Falta de experiência e conhecimento na área internacional
		Empenho
		Dificuldades de parcerias
	Mercado	Estranheza
		Perceção do ambiente
		Regulamentações governamentais incluindo barreiras tarifárias e não tarifárias
		Condições económicas
		Falta de conhecimento sobre o mercado
		Diferenças culturais/ distância física
		Acesso à distribuição
		Posição forte no mercado de origem
	Indústria	Competitividade
		Tecnologia
	Empresa	Desconhecimento
		Recursos limitados
Tamanho		

Fonte: Adaptado: Shaw e Darroch (2004)

Tesfom e Lutz (2006) tal como Lenodou (2004) divide as barreiras a exportação em internas e externas. Nas barreiras internas incluem-se as barreiras na área da empresa e do produto. Na área da empresa existe uma terceira subdivisão, conhecimento de marketing, financeiras e recursos humanos. Dentro da área do conhecimento de marketing encontram-se as seguintes barreiras: a falta de conhecimento sobre o mercado de destino e sobre exportação, a falta de experiência em exportar, a informação sobre o mercado inadequada, a habilidade de identificar clientes no mercado de destino, a dificuldade em manter contacto e comunicar com os clientes no estrangeiro, a representação desadequada no mercado de destino / falta de habilidade de localizar agentes e distribuidores confiáveis, e por último a falta de reconhecimento da marca. Na área financeira as principais barreiras são: a falta de recursos financeiros para conduzir pesquisas de mercados estrangeiros, a falta de recursos financeiros para financiar a exportação, o orçamento de marketing inadequado, os custos altos do capital para financiar a exportação e o crédito indigno. Na área dos recursos humanos as barreiras devem-se à falta de gestão de ênfase/compromisso para desenvolver a atividade de exportação, à falta de pessoal treinado e experiência em marketing para exportação e à falta de capacidade de gestão.

Nas barreiras internas a área do produto também se encontra subdividida como a área da empresa, mas esta área encontra-se subdividida em dois a qualidade e a técnica. As barreiras relacionadas com a qualidade do produto são: a qualidade do produto baixa e o ciclo de vida

do produto curto / sensibilidade à moda. Já as barreiras relacionadas com a técnica devem-se às técnicas de controlo de qualidade pobres, a baixa qualidade das matérias primas, aos requisitos de embalagem e rotulagem, ao design e especificações do produto, a falta de experiência em adaptação de produtos e à falta de diversificação dos produtos.

No caso das barreiras externas, essas encontram-se divididas em indústria, mercado de destino e ambiente macro. As barreiras externas relacionadas com a indústria estão subdivididas em estrutura industrial e concorrência. Na estrutura industrial as barreiras são: o tamanho da empresa, a elevada concentração da indústria, a falta de novas tecnologias, a escolha da tecnologia certa, a falta de preparação para competir contra multinacionais, a falta de tecnologia e o fornecimento de matérias primas pouco confiável. Já na concorrência as barreiras são: a concorrência de preço, a concorrência agressiva, a falta de preços competitivos e a concorrência feroz no mercado de destino.

As barreiras da área do mercado de destino encontram-se divididas em dois, o cliente e processual. As barreiras relacionadas com o cliente englobam a imagem dos produtos no mercado de destino, a procura estrangeira insuficiente, as diferenças culturais e linguísticas, o efeito do país de origem e a familiaridade da marca. Por outro lado, as barreiras relacionadas com a área processual caracterizam-se pela complexidade da burocracia envolvida e a complexidade processual, os métodos de pagamento das exportações / atrasos no pagamento e possível dívidas. Por último na área do ambiente macro as barreiras encontram-se subdivididas em diretas e indiretas. Sendo as diretas relacionadas com barreiras protecionistas, a regulamentação do mercado de destino, o custo do transporte, o serviço de transporte e infraestrutura, os pedidos especiais para clientes, falta de promoção da exportação e programas de assistência patrocinadas pelo governo, a burocracia governamental complexa e a alocação do câmbio. Já as indiretas englobam o câmbio e taxas de câmbio incertas, a política estrangeira de câmbio, os acordos internacionais, as taxas de câmbio irrealistas, substituição da importação e a falta de licenças de importação.

Quadro 9 – Barreiras à internacionalização baseado em Tesfom e Lutz (2006)

Barreiras Internas	Empresa	Conhecimento de Marketing	Falta de conhecimento sobre o mercado de destino e sobre exportação
			Falta de experiência em exportar
			Informação sobre o mercado inadequada
			Habilidade de identificar clientes no mercado de destino
		Financeiras	Dificuldade em manter contacto e comunicar com os clientes no estrangeiro
			Representação desadequada no mercado de destino / falta de habilidade de localizar agentes e distribuidores confiáveis
			Falta de reconhecimento da marca
			Falta de recursos financeiros para conduzir pesquisas de mercados estrangeiros
	Recursos Humanos	Falta de recursos financeiros para financiar a exportação	
		Orçamento de marketing inadequado	
		Custos altos do capital para financiar a exportação	
		Crédito indigno	
	Produto	Qualidade	Falta de gestão de ênfase/compromisso para desenvolver a atividade de exportação
			Falta de pessoal treinado e experiente em marketing para exportação
		Técnicas	Falta de capacidade de gestão
			Qualidade do produto baixa
Ciclo de vida do produto curto / sensibilidade à moda			
Técnicas de controlo de qualidade pobres			
Baixa qualidade das matérias primas			
Requisitos de embalagem e rotulagem			
Barreiras Externas	Indústria	Estrutura Industrial	Design e especificações do produto
			Falta de experiência em adaptação de produtos
			Falta de diversificação dos produtos
			Tamanho da empresa
		Concorrência	Elevada concentração da indústria
			Falta de novas tecnologias
			Escolha da tecnologia certa
			Despreparados para competir contra multinacionais
	Mercado de Destino	Cliente	Falta de tecnologia
			Fornecimento de matérias primas pouco confiável
			Concorrência de preço
			Concorrência agressiva
		Processual	Falta de preços competitivos
			Concorrência feroz no mercado de destino
			Imagem dos produtos no mercado de destino
			Procura estrangeira insuficiente
Ambiente Macro	Diretas	Diferenças culturais e linguísticas	
		Efeito do país de origem	
		Familiaridade da marca	
		Métodos de pagamento das exportações/ atrasos no pagamento e possível dividas	
	Indiretas	Complexidade da burocracia envolvida, complexidade processual	
		Documentação para exportação	
		Atrasos	
		Barreiras protecionistas	
Ambiente Macro	Diretas	Regulamentações do mercado de destino	
		Custo do transporte	
		Serviço de transporte e infraestrutura	
		Pedidos especiais de clientes	
	Indiretas	Falta de promoção da exportação e programas de assistência patrocinados pelo governo	
		Burocracia governamental complexa	
		Alocação do câmbio	
		Câmbio e taxas de câmbio incertas	
Ambiente Macro	Indiretas	Política estrangeira de taxas de cambio	
		Acordos internacionais	
		Taxas de cambio irrealistas	
		Substituição da importação	
Ambiente Macro	Indiretas	Falta de licenças de importação	

Fonte: Adaptado: Tesfom e Lutz (2006)

Kahiya (2013) divide as barreiras à exportação em dois grupos, as barreiras internas e externas, tal como Lenodou (2004) e Tesfom e Lutz (2006). No entanto a subdivisão desses dois grupos é feita de forma diferente. Segundo Kahiya (2013) podemos dividir o grupo das barreiras internas em quatro subgrupos, as barreiras relativas aos recursos, as barreiras relativas à gestão, barreiras relativas ao marketing e barreiras relativas ao conhecimento. Por outro lado,

as barreiras externas estão divididas em três subgrupos, as barreiras do mercado de origem, as barreiras do mercado de destino e as barreiras de nível industrial.

As barreiras relacionadas com os recursos incluem restrições na capacidade de produção, mão-de-obra com falta de conhecimento na área e limitações relativas ao financiamento de curto prazo. Fatores relacionados com a gestão mantem-se fatores impulsionadores ou impedidores da internacionalização. Existem duas subclasses de barreiras relacionadas com a gestão. Orientação dos gestores engloba aspetos como o foco, ambição, empenho e esforço no sentido da internacionalização e a perceção da atratividade do mercado de destino refere-se a uma perspetiva de risco e retorno ou preferências referentes a operações internacionais (Kahiya, 2013).

Também as barreiras relacionadas com o marketing estão divididas em dois subgrupos, por um lado o marketing de entrada e por outro barreiras do marketing mix. No caso do marketing de entrada as barreiras incluem identificar oportunidades de negócio no estrangeiro, gerar novas vendas, obter representação no estrangeiro, ter acesso aos canais de distribuição, manter o controlo sobre os intermediários e gerar repetidamente negócios. No entanto as barreiras relacionadas com o marketing mix incluem modificar produtos para refletir as características do mercado de destino, utilizar a abordagem apropriada na promoção e determinar estratégias de preço. As barreiras relacionadas com o conhecimento são a falta de conhecimento: dos procedimentos para a exportação, documentação de exportação, das práticas de negócio no estrangeiro e cobrar e transferir fundos (Kahiya, 2013).

No grupo das barreiras externas encontra-se o subgrupo das barreiras do mercado de origem que incluem a localização geográfica isolada, falta de bancos locais com conhecimento adequado sobre os mercados estrangeiros, falta de incentivos fiscais, excessivo poder sindical, falta de estímulos por parte do governo para a internacionalização, políticas governamentais inconsistentes e inflação e taxas de juro. No lado do mercado de destino as barreiras podem ser divididas em dois grupos as condições de operação desfavoráveis, onde se incluem o ritmo dos negócios no país estrangeiro, clima económico desfavorável no estrangeiro, burocracia, instabilidade política, corrupção e risco de expropriação e nacionalização; e restrições e regulamentações no estrangeiro, onde se inclui as restrições gerais, barreiras tarifárias e não tarifárias, autorizações licenças para a importação e documentação. As barreiras a nível industrial podem ter dois contextos, o da estrutura industrial e da competitividade, no caso das barreiras relacionadas com a estrutura industrial estão incluídas as regulamentações e restrições industriais desfavoráveis, preços do mercado internacional em queda, o padrão de medição internacional, tecnologia limitada e falta de marcas reconhecidas. No lado da

competitividade as barreiras são a forte concorrência, concorrência de empresas locais em mercados estrangeiros e competir com empresas multinacionais (Kahiya, 2013).

Quadro 10 – Barreiras à internacionalização baseado em Kahiya (2013)

Barreiras Internas	Recursos		Restrições na capacidade de produção	
			Mão-de-obra com falta de conhecimento na área	
			Limitações relativas ao financiamento de curto prazo	
	Gestão	Orientação dos gestores	Foco	
			Ambição	
			Empenho	
		Percepção da atratividade dos mercados de destino	Esforço	
			Risco	
			Retorno	
	Marketing	Marketing de entrada	Preferências referentes a operações internacionais	
			Identificar oportunidades de negócio no estrangeiro	
			Gerar novas vendas	
			Obter representação no estrangeiro	
		Marketing mix	Ter acesso aos canais de distribuição	
			Manter o controlo sobre os intermediários	
			Gerar repetidamente negócios	
Modificar produtos para refletir as características do mercado de destino				
Conhecimento	Utilizar a abordagem apropriada na promoção			
	Determinar estratégias de preço			
	Falta de conhecimento dos procedimentos para a exportação			
	Falta de conhecimento da documentação de exportação			
	Falta de conhecimento das práticas de negócio no estrangeiro			
Barreiras Externas	Mercado de Origem		Falta de conhecimento de como cobrar e transferir fundos	
			Localização geográfica isolada	
			Falta de bancos locais com conhecimento adequado sobre os mercados estrangeiros	
			Falta de incentivos fiscais	
			Excessivo poder sindical	
			Falta de estímulos por parte do governo para a internacionalização	
			Políticas governamentais inconsistentes	
	Mercado de Destino		Inflação e taxas de juro	
			Condições de operação desfavoráveis	Ritmo dos negócios no país estrangeiro
				Clima económico desfavorável no estrangeiro
				Burocracia
			Restrições e regulamentações no estrangeiro	Instabilidade política
				Corrupção
	Risco de expropriação e nacionalização			
	Nível Industrial		Restrições gerais	
			Regulamentações e restrições industriais desfavoráveis	
			Barreiras tarifárias e não tarifárias	
			Preços do mercado internacional em queda	
			Autorizações licenças para a importação	
			Padrão de medição internacional	
			Documentação	
			Tecnologia limitada	
			Falta de marcas reconhecidas	
	Competitividade		Forte concorrência	
Concorrência de empresas locais em mercados estrangeiros				
Competir com empresas multinacionais				

Fonte: Adaptado: Kahiya (2013)

Após a análise das barreiras apontadas pelos autores acima referidos podemos chegar à conclusão e a uma sumarização das barreiras por mais de um autor analisado. Utilizamos a divisão das barreiras em internas, ou seja, ligadas à empresa que se pretende internacionalizar, e externas, ligadas ao ambiente em volta da empresa, tal como Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013), uma vez que facilita a compreensão. Segundo a nossa sumarização das barreiras identificadas por Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013), as barreiras da área interna têm mais variáveis que a área externa, nomeadamente a variável do conhecimento, gestão, financeira, produção produto, preço, distribuição e logística, e marketing. Dentro de cada variável, na maioria dos

casos, encontra-se mais de que um item. Na variável do conhecimento, que está relacionada com a informação e conhecimento que a empresa e os seus recursos humanos detêm sobre a internacionalização, existem os seguintes itens: a falta de conhecimento sobre o mercado de destino (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), falta de conhecimento sobre os procedimentos para a internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), falta de conhecimento da documentação necessária no processo de internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), falta de conhecimento das práticas de negócio no estrangeiro (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), falta de conhecimento sobre transferências internacionais que afetam a cobrança do dinheiro recebido num país estrangeiro (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), os recursos humanos da empresa não tem conhecimento ou experiência no processo de internacionalização (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) e por último a dificuldade que as empresas encontram para identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Na variável referente à gestão existe apenas um item que é as atitudes tomadas por parte dos gestores que carece de foco, esforço e compromisso no processo de internacionalização (Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Na variável financeira os itens são dois, a falta de capital por parte da empresa para utilizar no processo de internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)) e as limitações que as empresas encontram quando se pretendem financiar para iniciar o seu processo de internacionalização (Shaw e Darroch (2004), Kahiya (2013)). Na variável da produção os itens são: a falta ou/e restrições na capacidade de produção para exportar (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Kahiya (2013)), o tamanho da empresa (Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006)) e a falta de novas tecnologias ou tecnologias indicadas na produção da empresa (Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Na variável do produto os itens estão relacionados com o produto ou características que o produto que vai ser exportado necessita para poder ser exportado, nomeadamente: dificuldade de desenvolver novos ou modificar produtos para os mercados estrangeiros (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)), dificuldade de adaptar o design do produto para fazer atingir os padrões dos mercados de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)), dificuldade em atingir os padrões de qualidade utilizados no mercado de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)) e dificuldade em atingir as exigências a nível de rotulagem e embalamento necessários para poder exportar os produtos para o mercado de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Na variável do preço existe apenas um único item que é a dificuldade de oferecer preços competitivos no mercado de destino

(Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)), uma vez que ao preço de venda tem que se adicionar os custos da internacionalização mas ao mesmo tempo ter um preço competitivo no mercado de destino. Na variável da distribuição e logística encontram-se os seguintes itens: o custo do transporte (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)), a complexidade e dificuldade de acesso aos canais de distribuição internacionais (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Kahiya (2013)), a dificuldade de encontrar representação adequada no mercado de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), a falta de capacidade de localizar agentes e distribuidores confiáveis (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), a dificuldade de manter o controlo sobre os intermediários (Lenodou (2004), Kahiya (2013)) e também a dificuldade de abastecer e armazenar produtos no mercado de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)). Por último na área interna encontra-se a variável do marketing onde existem dois itens a falta de reconhecimento da marca no estrangeiro (Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) e a promoção desadequada dos produtos no mercado de destino (Lenodou (2004), Kahiya (2013)).

Por outro lado, na área externa as variáveis são o cliente/consumidor, a concorrência, o mercado de origem, o mercado de destino e as regulamentações e burocracias. Na variável do cliente/consumidor existe apenas um item que é a dificuldade em contactar e manter contacto com os clientes/consumidores que se encontram no mercado de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)). Na variável da concorrência os dois itens são: a forte concorrência existente no mercado de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) e a dificuldade de fazer concorrência às multinacionais que possam existir no mercado de destino (Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Na variável do mercado de origem existe apenas um item que é a falta de estímulos fiscais e não fiscais por parte do governo do país de origem à internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Já na variável do mercado de origem os itens são referentes à instabilidade política existente no país de destino, que pode estar relacionada com a corrupção existente e o risco de expropriação e nacionalização (Lenodou (2004), Kahiya (2013)), o risco da conversão monetária (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)) e as diferenças culturais e linguísticas entre o país de origem e o país de destino (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)). Por último, na área externa, a variável das regulamentações e burocracia detêm três itens que são: as dificuldades de que as regulamentações governamentais quer no mercado de origem quer no mercado de destino apresentam (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)), as barreiras tarifárias e não tarifárias no mercado de destino (Shaw e Darroch (2004), Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) e a falta de autorizações e licenças para a importação (Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

Quadro 11 – Barreiras à internacionalização baseado em Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)

Área	Variável	Itens	Autores
Barreiras Internas	Conhecimento	Mercado de destino	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Procedimentos	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Documentação	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Práticas de negócio no estrangeiro	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Transferências internacionais (cobrar/ receber)	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Recursos humanos sem conhecimento sobre a internacionalização	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Dificuldade em identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Gestão	Atitudes de gestão (foco, esforço, compromisso) para internacionalização	Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Financeira	Falta de capital para internacionalizar	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Limitações no financiamento	Shaw e Darroch (2004), Kahiya (2013)
	Produção	Falta/restrições na capacidade de produção (em excesso para exportar)	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Kahiya (2013)
		Tamanho da empresa	Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Tecnologia	Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Produto	Dificuldade de desenvolver novos ou modificar produtos para os mercados estrangeiros	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Adaptar o design dos produtos para exportação	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Atingir os padrões de qualidade dos produtos exportados	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Atingir as exigências dos rótulos e embalamentos dos produtos para exportação	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Preço	Oferecer preços competitivos	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
	Distribuição e Logística	Custo do transporte	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Complexidade e dificuldade de acesso aos canais de distribuição internacionais	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Kahiya (2013)
		Representação desadequada no mercado de destino	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Falta de habilidade de localizar agentes e distribuidores confiáveis	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Manter controlo sobre os intermediários	Lenodou (2004), Kahiya (2013)
Dificuldade de abastecimento e armazenamento no estrangeiro		Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)	
Marketing	Falta de reconhecimento da marca	Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)	
	Promoção desadequada	Lenodou (2004), Kahiya (2013)	
Barreiras Externas	Cliente/ Consumidor	Dificuldade em contactar e manter contacto com os consumidores estrangeiros	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
	Concorrência	Forte concorrência	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Competir com multinacionais	Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Mercado de Origem	Falta de estímulos fiscais e não fiscais por parte do governo à internacionalização	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Mercado de Destino	Instabilidade política (corrupção, risco de expropriação e nacionalização)	Lenodou (2004), Kahiya (2013)
		Risco de conversão monetária	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
		Cultura e linguística diferente	Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)
	Regulamentações e Burocracia	Regulamentações governamentais no mercado de origem e de destino	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Barreiras tarifárias e não tarifárias	Shaw e Darroch (2004), Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
	Falta de autorizações e licenças para a importação	Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)	

Fonte: Elaboração própria

Porém as barreiras que são unânimes entre os quatro autores (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) são apenas duas, o conhecimento e as regulamentações e burocracia. Cada uma encontra-se numa área diferente, o conhecimento é da área interna a empresa e as regulamentações e burocracias estão ligadas a área externa a

empresa. No entanto cada uma das barreiras tem dois itens. No caso da variável do conhecimento os itens são a falta de conhecimento sobre o mercado de destino (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) e a falta de conhecimento sobre internacionalização dos recursos humanos da empresa (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)). Por outro lado no caso da variável das regulamentações e burocracia os itens são as regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)) e as barreiras tarifárias e não tarifárias (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

Quadro 12 – Barreiras à internacionalização unânimes entre os autores Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)

Área	Variável	Itens	Autores
Barreiras Interna	Conhecimento	Mercado de destino	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Recursos humanos sem conhecimento sobre a internacionalização	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
Barreiras Externa	Regulamentações e Burocracia	Regulamentações governamentais no mercado de origem e de destino	Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)
		Barreiras tarifárias e não tarifárias	Shaw e Darroch (2004), Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)

Fonte: Elaboração própria

2.4.3. Performance

2.4.3.1. Export Performance

Quadro 13 - Medidas de *Export Performance* baseado em Zou & Stan (1998)

<i>Export Performance</i>	Medida Financeira	Medida de vendas
		Medida de lucro
		Medida de crescimento
	Medidas Não-Financeiras	Sucesso percebido
		Satisfação
		Objetivos atingidos
	Escala composta	

Fonte: Adaptado: Zou & Stan (1998)

Segundo Zou & Stan (1998) as medidas da *export performance* são agrupadas em sete categorias, representando escalas financeiras, medida de vendas, lucro e crescimento; não financeiras, sucesso percebido, satisfação e objetivos atingidos; e compostas.

A medida de vendas inclui medidas do volume absoluto de vendas de exportação ou da intensidade de exportação. A medida de lucro consiste em medidas absolutas de lucratividade geral da exportação e medidas relativas, como lucro dividido pelo lucro total ou pelo lucro do mercado interno. Enquanto as medidas de vendas e lucro são estáticas, as medidas de crescimento referem-se às mudanças nas vendas de exportação ou lucros ao longo de um período de tempo (Zou & Stan, 1998).

Em comparação com as medidas financeiras, que são mais objetivas, as medidas não financeiras do desempenho das exportações são mais subjetivas. A categoria sucesso

compreende medidas como a crença dos gestores de que a exportação contribui para a rentabilidade e a reputação geral da empresa, a satisfação refere-se à satisfação geral dos gestores com a *export performance* da empresa e os objetivos atingidos refere-se à avaliação de desempenho dos gestores em comparação com os objetivos (Zou & Stan, 1998).

Finalmente, a escala composta refere-se às medidas que são baseadas em pontuações gerais de uma variedade de medidas de desempenho. As vendas de exportação, lucros e escalas compostas são provavelmente as medidas de *export performance* mais frequentemente utilizadas (Zou & Stan, 1998).

Quadro 14 - Medidas de *Export Performance* baseado em Baldauf et al., (2000)

Export Performance	Eficácia da exportação
	Intensidade da exportação
	Vendas por exportação

Fonte: Adaptado: Baldauf et al., (2000)

Baldauf et al., (2000) defende que não existe uma conceptualização uniforme da *export performance* nem consensual. Tem sido tipicamente medida utilizando indicadores simples, tais como as vendas por exportação, crescimento das vendas por exportação, lucro da exportação e intensidade da exportação. No entanto tem vindo a aparecer consenso que a *export performance* é multifacetada e não deve ser medida por indicadores simples.

O autor (Baldauf et al., 2000) define que *export performance* é os resultados atingidos em vendas internacionais por uma empresa. Para captar todos os aspetos da *export performance* o autor usa três medidas, a eficácia da exportação, a intensidade da exportação e as vendas por exportação. A eficácia da exportação consiste de itens que indicam o desenvolvimento financeiro e estratégico. A intensidade da exportação indica a relação do total de vendas por exportação enquanto a venda por exportação considera a magnitude do volume de exportação (Baldauf et al., 2000).

De acordo com Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) existem quarenta e duas medidas de *export performance*, onde vinte e tres são economicas, catorze não economicas e as restantes cinco de natureza generica. No entanto segundo Katsikeas et al. (2000) as mais frequentes são as medidas economicas, nomeadamente a intensidade das vendas por exportação, crescimento das vendas por exportação, rentabilidade da exportação, volume de vendas por exportação e intensividade do crescimento das vendas por expotação, as restantes medidas são menos utilizadas.

Medidas relacionadas com as vendas são as mais usadas para medir a *export performance*, existem quinze diferentes indicadores que medem o volume, intensidade e crescimento das vendas por exportação quer a nível da empresa ou do produto. Nesta categoria as medidas

existentes são: o rácio das vendas por exportação, crescimento das vendas por exportação, volume das vendas por exportação, rácio do crescimento das vendas por exportação, tamanho da transação de vendas por exportação, intensidade das vendas por exportação do produto, vendas por exportação por empregado, vendas por exportação por gestor de exportação, contribuição da exportação para a estabilidade das vendas, volume de vendas por exportação de novo produto, crescimento das vendas por exportação de novo produto, retornos de vendas por exportação sobre ativos, retorno de vendas por exportação sobre investimento, retorno do crescimento das vendas por exportação sobre ativos e retorno do crescimento das vendas por exportação sobre o investimento (Katsikeas et al., 2000).

As medidas relacionadas com o lucro mais utilizadas são a rentabilidade da exportação e o crescimento da rentabilidade da exportação, mas existem mais medidas tais como, rácio do lucro da exportação, margem de lucro da exportação, contribuição da exportação para o lucro e crescimento da margem de lucro da exportação (Katsikeas et al., 2000).

As medidas relacionadas com a quota de mercado podem indicar a capacidade competitiva da empresa em vez de aumentar os negócios de exportação devido a um mercado crescente, contudo é difícil medir a quota de mercado especialmente em PME's que operam nichos de mercado. No entanto as medidas relacionadas com a quota de mercado são a quota e mercado de exportação e o crescimento da quota de mercado de exportação (Katsikeas et al., 2000).

Entre as medidas não económicas cinco grupos foram identificados, medidas relacionadas com o produto, relacionadas com o mercado, diversos e medidas genéricas. Dentro das medidas relacionadas com o produto encontram-se três indicadores: novos produtos exportados, proporção do grupo de produtos exportados e contribuição da exportação para o desenvolvimento de produtos (Katsikeas et al., 2000).

Nas medidas relacionadas com o mercado existem cinco indicadores, sendo o número de país de exportação/ mercado de exportação o mais utilizado, porém existem outros indicadores tais como a penetração no mercado de exportação, novo(s) mercado(s) de exportação, contribuição da exportação para o desenvolvimento do mercado e mercados onde a exportação cessou (Katsikeas et al., 2000).

Os diversos incluem indicadores como a contribuição da exportação para a economia de escala, a contribuição da exportação para a reputação da empresa, o início da exportação, os anos de exportação, a projeção do envolvimento na exportação e o número de transações de exportação, no entanto estas medidas são as menos utilizadas (Katsikeas et al., 2000).

Por último, as medidas genéricas são a perceção de sucesso da exportação, a realização dos objetivos de exportação, a satisfação com a *export performance*, a satisfação com a *export performance* no geral e a estratégia de *export performance* (Katsikeas et al., 2000).

Quadro 15 – Medidas de *Export Performance* baseado em Katsikeas et al. (2000)

Medidas de <i>Export Performance</i>	Medidas Económicas	Relacionadas com as vendas	Rácio das vendas por exportação
			Crescimento das vendas por exportação
			Volume das vendas por exportação
			Rácio do crescimento das vendas por exportação
			Tamanho da transação de vendas por exportação
			Intensidade das vendas por exportação do produto
			Vendas por exportação por empregado
			Vendas por exportação por gestor de exportação
			Contribuição da exportação para a estabilidade das vendas
			Volume de vendas por exportação de novo produto
			Crescimento das vendas por exportação de novo produto
			Retornos de vendas por exportação sobre ativos
			Retorno de vendas por exportação sobre investimento
			Retorno do crescimento das vendas por exportação sobre ativos
			Retorno do crescimento das vendas por exportação sobre o investimento
	Relacionado com o lucro	Rentabilidade da exportação	
		Rentabilidade do crescimento da exportação	
		Rácio do lucro da exportação	
		Margem do lucro da exportação	
		Contribuição da exportação para o lucro	
	Relacionado com a quota de mercado	Crescimento da margem de lucro da exportação	
		Quota de mercado de exportação	
	Medidas Não Económicas	Relacionadas com o produto	Crescimento da quota de mercado de exportação
			Novos produtos exportados
			Proporção de grupos de produtos exportados
		Relacionadas com o mercado	Contribuição da exportação para desenvolvimento de produtos
			País de exportação/número de mercado
			Penetração no mercado de exportação
			Novo(s) mercado(s) de exportação
			Contribuição da exportação para desenvolvimento de mercado
		Diversos	Mercados onde a exportação cessou (%)
			Começo de exportação
			Contribuição da exportação para a economia de escala
Contribuição da exportação para a reputação da empresa			
Anos de exportação			
Projeção do envolvimento em exportação			
Medidas genéricas		Número de transações de exportação	
		Perceção de sucesso da exportação	
		Realização dos objetivos de exportação	
		Satisfação com a <i>export performance</i>	
	Satisfação com a <i>export performance</i> no geral		
	Estratégia de <i>export performance</i>		

Fonte: Adaptado: Katsikeas et al. (2000)

Após analisar as medidas da *export performance* apontadas pelos autores Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000) podem chegar as medidas mais apontadas pelos autores. Seguimos a divisão entre a área financeira e não financeira tal como Zou e Stan (1998) e Katsikeas et al. (2000) e dentro de cada uma das áreas existem duas variáveis.

Na área financeira existem a variável das vendas com os itens de volume de vendas por exportação (Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)) e intensidade da exportação (Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)), sendo os dois únicos itens unânimes entre os três autores (Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)) utilizados, e a variável do lucro onde estão os itens da rentabilidade da exportação (Zou e Stan (1998), Katsikeas et al. (2000)) e o rácio de lucro da exportação (Zou e Stan (1998), Katsikeas et al. (2000)).

Na área não financeira em cada uma das variáveis existe apenas um item, ou seja na variável do sucesso o item é a contribuição da exportação para a reputação da empresa (Zou e Stan

(1998), Katsikeas et al. (2000)) e na variável da satisfação o item é a satisfação da *export performance* no geral Zou e Stan ((1998), Katsikeas et al. (2000)).

Quadro 16 – Medidas de *export performance* unânimes entre os autores Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)

	Área	Variável	Itens	Autor
Medidas de <i>Export Performance</i>	Financeira	Vendas	Volume de vendas por exportação	Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)
			Intensidade da exportação	Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Katsikeas et al. (2000)
		Lucro	Rentabilidade da exportação	Zou e Stan (1998), Katsikeas et al. (2000)
			Rácio de lucro da exportação	Zou e Stan (1998), Katsikeas et al. (2000)
	Não financeiras	Sucesso	Contribuição da exportação para a reputação da empresa	Zou e Stan (1998), Katsikeas et al. (2000)
		Satisfação	Satisfação da <i>export performance</i> no geral	Zou e Stan (1998), Katsikeas et al. (2000)

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

A método que será utilizado nesta dissertação será a metodologia quantitativa através de questionários de perguntas fechadas que foram feitos a um grupo de PME'S portuguesas que se internacionalizaram para o mercado moçambicano e que detêm diferentes graus de internacionalização e se encontram em diferentes fases na sua internacionalização.

3.1. Procedimentos e desenho da investigação

Com base no capítulo anterior podemos concluir quais são as barreiras e os determinantes à internacionalização segundo diversos autores, e também como analisar o desempenho na internacionalização. A partir das conclusões recolhidas na revisão literária foi elaborado um questionário para comprovar se tais itens defendidos pelos autores estão em conformidade com o que ocorre nas PME's portuguesas que se internacionalização para o Moçambique.

O questionário foi primeiramente testado por um pequeno grupo de pessoas a fim de compreender se o questionário suscitava algum tipo de dificuldade no seu preenchimento, para que o questionário fosse o mais compreensível possível e de fácil preenchimento. O questionário foi enviado de forma online para diversas PME's portuguesas que tivessem qualquer forma de internacionalização para o mercado moçambicano.

As empresas portuguesas na sua grande maioria são PME's, portanto ao escolhermos esse sector estamos a contribuir para a compreensão de uma área específica que afeta a maior parte do tecido empresarial português (INE, 2019). Devido as ligações históricas, culturais e linguísticas as empresas portuguesas tendem a desenvolver ligações comerciais com os Países de Língua Oficial Portuguesa e no caso do continente africano (Verde, 1994), que é um continente em crescimento, a escolha recai sobre os PALOP que detêm um maior mercado, e o segundo maior mercado africano que pertence aos PALOP é o moçambicano.

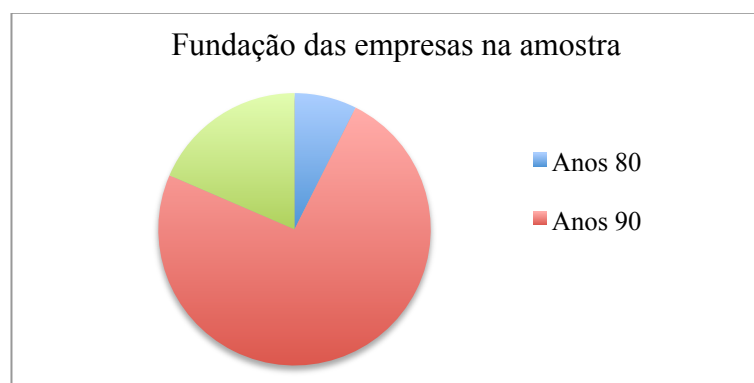
3.2. Amostra, população e participantes

A população que este estudo atinge são todas as PME's portuguesas que tenham qualquer tipo de internacionalização para o mercado moçambicano, desde o mais simples tipo de internacionalização, a exportação, até ao tipo de internacionalização mais complexa como a construção ou aquisição de uma unidade produtiva.

Existem 1847 empresas portuguesas, PME's e grandes empresas, em total em Moçambique no ano de 2017, número que tem vindo a diminuir (INE, 2019).

A amostra utilizada neste estudo foi recolhida de forma aleatória através de resposta a um questionário online. A amostra consiste de 27 PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique. As empresas da amostra têm variadas idades, existindo empresas fundadas nos anos 80 até à atualidade, no entanto na amostra recolhida a data de fundação da maioria das empresas é nos anos 90, seguido pelos anos 2000 e nos anos 80 foi a época em que menos empresas da amostra foram fundadas.

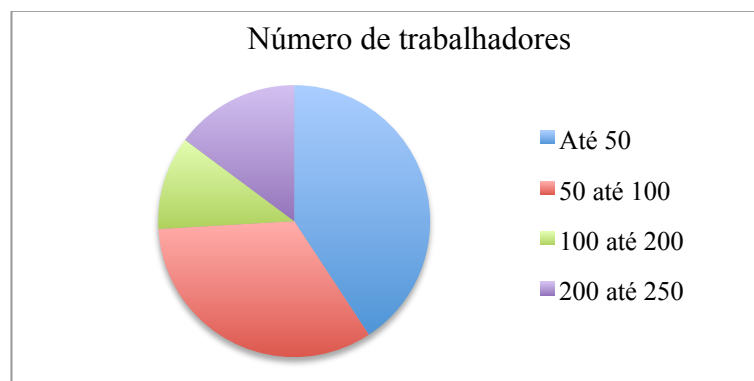
Gráfico 1 – Fundação das empresas na Amostra



Fonte: Elaboração própria

Uma vez que são PME's o número de colaboradores em cada empresa da amostra vai até aos 250 trabalhadores, mas a maioria das empresas da amostra têm até 50 trabalhadores.

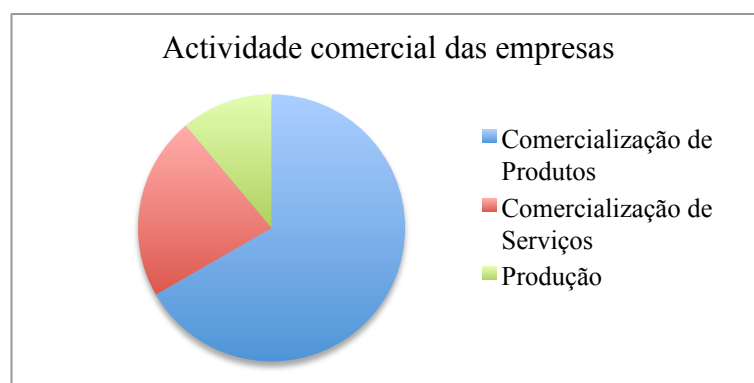
Gráfico 2 – Número de trabalhadores das empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria

A maioria das empresas da amostra tem por atividade comercial a comercialização de produtos, seguida pela a comercialização de serviços e por último a produção.

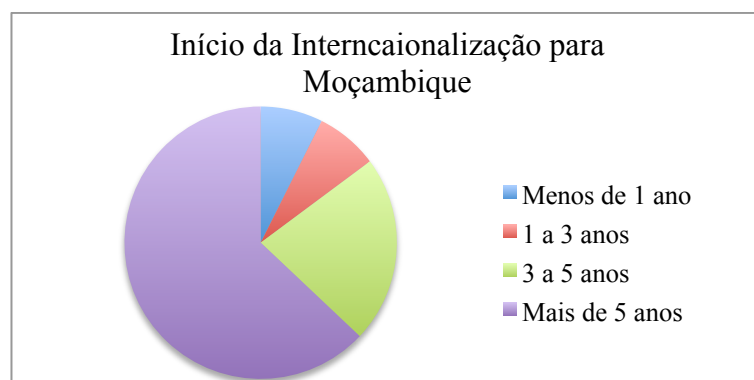
Gráfico 3 – Atividade comercial das empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria

Pode-se verificar que o processo de internacionalização para Moçambique por parte das empresas da amostra é um processo que se iniciou à alguns anos, sendo que maioria das empresas da amostra, mais de 60%, iniciou o seu processo de internacionalização à mais de 5 anos, mais de 20% iniciou entre 3 a 5 anos atrás e respetivamente 7% começou entre 1 e 3 anos atrás e à menos de 1 ano.

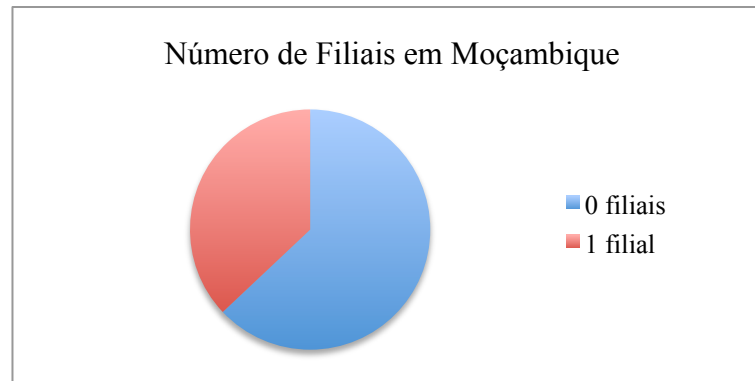
Gráfico 4 – Início do Processo de internacionalização para Moçambique por parte das empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria

Apesar do processo de internacionalização das empresas da amostra, na sua maioria já ter começado há alguns anos, essa realidade não se transfere para a presença física dessas empresas em Moçambique. Apenas 37% das empresas da amostra detêm qualquer tipo de presença física em solo moçambicano com apenas uma filial cada por cada empresa, enquanto a maioria das empresas não detêm nenhuma filial em Moçambique.

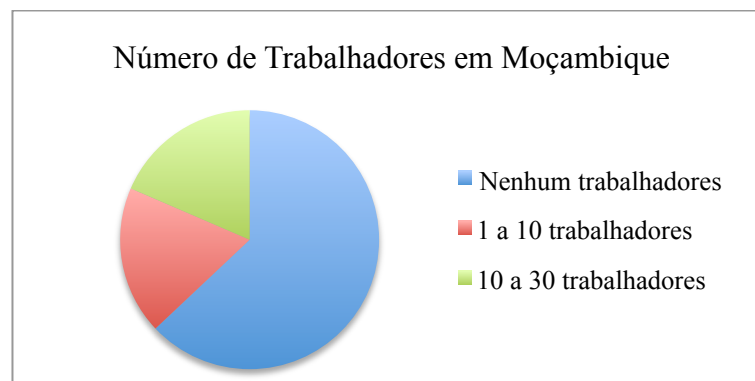
Gráfico 5 – Número de filiais detidas pelas empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria

Porém a quantidade de colaboradores que trabalham nas filiais em Moçambique das empresas da amostra range entre o 1 e os 30 trabalhadores. 19% das empresas da amostra que detêm uma filial em Moçambique tem 1 a 10 trabalhadores e outros 19% tem entre 10 a 30 trabalhadores em Moçambique.

Gráfico 6 – Número de trabalhadores das empresas da amostra em Moçambique



Fonte: Elaboração própria

A internacionalização é um processo complexo, mas como se pode ver o processo de internacionalização das empresas da amostra para Moçambique não tem sido satisfatório para 34% das empresas da amostra e apenas satisfatório para 26%, no entanto a maioria das empresas da amostra conotam de neutro a sua satisfação com o seu processo de internacionalização.

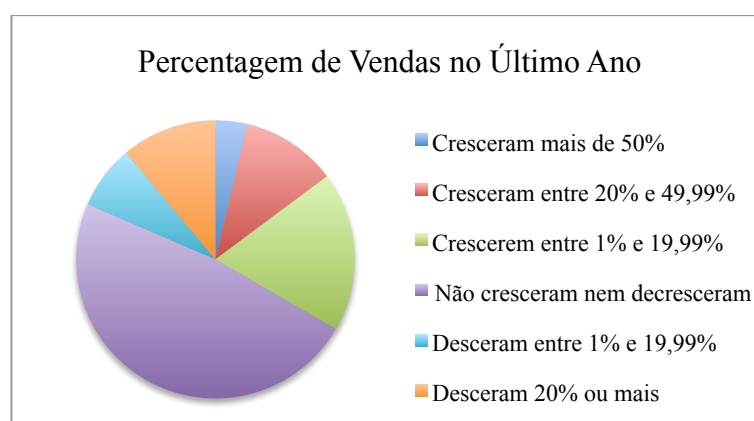
Gráfico 7 – Satisfação com o processo de internacionalização feito para Moçambique por parte das empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria

Tal pode ser comprovado através da percentagem das vendas efetuadas no último ano por parte das empresas da amostra no mercado moçambicano. Quase 50% das empresas da amostra dizem que as suas vendas no mercado moçambicano estagnaram e 18% afirma que as suas vendas decresceram entre 1% ou mais de 20%. No caso das empresas da amostra que tiveram as suas vendas a crescer no mercado moçambicano apenas uma cresceu mais de 50%.

Gráfico 8 – Percentagem das vendas efetuadas no último ano por parte das empresas da amostra no mercado moçambicano



Fonte: Elaboração própria

3.3. Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

A pesquisa bibliográfica aponta para diversos autores que apontavam quais eram os determinantes e as barreiras para internacionalização. No caso dos determinantes os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000) e Sousa et al. (2008) indicaram nos seus estudos diversos determinantes que eles acreditavam ter impacto no internacionalização, tais determinantes foram transferidos para o questionário onde se usou a escala de Likert (1932) de 5 pontos (1- sem importância, 2 – pouco importante, 3 – neutro, 4 – importante, 5- extremamente importante) para compreender a importância ou não que tiveram os determinantes apontados pelos autores no processo de internacionalização da

empresa que estava a responder ao questionário. O mesmo foi feito com as barreiras apontadas pelos autores Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013).

3.4. Procedimentos de análise de dados

Os dados foram recolhidos através de um questionário inserido na plataforma Google Forms e enviado por correio eletrónico. Após essa recolha, os dados devidamente transferidos para Microsoft Excel. Os resultados foram codificados, para que pudessem ser inseridos e tratados através do programa informativo SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e através do programa informativo fsQCA.

3.4.1. Metodologia fsQCA

Como este estudo introduz uma nova convenção em análise estatística para investigar os determinantes e barreiras que afetam a internacionalização, é necessário explicar os processos e procedimentos da metodologia fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) ou análise comparativa qualitativa de conjuntos difusos para transparência e encorajar o uso desse método na literatura.

Neste estudo o fsQCA é usado para testar empiricamente e analisar a lógica e as relações causais entre os determinantes e barreiras principais à internacionalização.

Em vez de se focar em uma análise correlacional convencional entre variáveis, o fsQCA, usa uma abordagem de conjunto de teorias, que permite a análise das relações a partir da perspectiva de associação definida (Hughes, Hodgkinson, Elliott & Hughes, 2018).

O fsQCA adota a perspectiva de que os casos são constituídos por combinações de atributos teoricamente relevantes, e que as relações entre esses atributos e o resultado podem ser compreendidos através da análise das relações de subconjuntos (Fiss 2007, 2011; Ragin, 2000, 2009).

O fsQCA é um método teórico conjunto para estudar configurações organizacionais usando uma comparação de casos para diferenciar atributos que estão relacionados ou não relacionados a um resultado de interesse (Fiss, 2007, 2011; Ragin, 2000, 2009).

O procedimento do fsQCA envolve a identificação de casos com configurações que conduzem de forma consistente a um resultado. Primeiro, o resultado de interesse, é conceitualizado como um conjunto ao qual cada caso pertence ou não. Em segundo lugar, cada caso é caracterizado pelo seu grau de participação em cada um dos conjuntos e configurações de conjuntos que explicam o resultado (Fiss 2007, 2011; Ragin, 2000, 2009).

Outro resultado da análise fsQCA é a consistência e a cobertura. A consistência é analisada juntamente com as configurações, e é um índice de suficiência que determina se uma

configuração conduz uniformemente ao resultado de interesse. A cobertura representa um índice de relevância que indica o grau em que uma configuração é necessária para que o resultado ocorra (Fiss 2007, 2011; Ragin, 2000, 2009).

Ao contrário dos métodos analíticos lineares, como a regressão, o fsQCA estabelece conexões lógicas entre combinações de condições causais e um resultado ao mesmo tempo, sendo o resultado um conjunto de configurações que resumem a competência entre subconjuntos de todas as combinações possíveis das condições e os resultados (Mendel e Korjani, 2012). FsQCA, portanto, concentra-se na identificação de várias, não apenas uma, combinações de condições que são suficientes para obter um resultado particular (Hughes, Filser, Harms, Kraus, Chang & Cheng, 2018).

Neste estudo foram utilizados os determinantes e barreiras com médias mais elevadas para analisar através do fsQCA. Foram utilizados os resultados obtidos através dos questionários e foram transformadas as respostas sem importância, pouco importante, neutro, importante e extremamente importante em 0; 0,3; 0,51; 0,8 e 1 respetivamente. Portanto o output do fsQCA irá indicar quais os conjuntos de determinantes indicados e separadamente os conjuntos de barreiras indicadas com o número de casos com mais de 0,5 que mais ocorreram nas respostas da amostra.

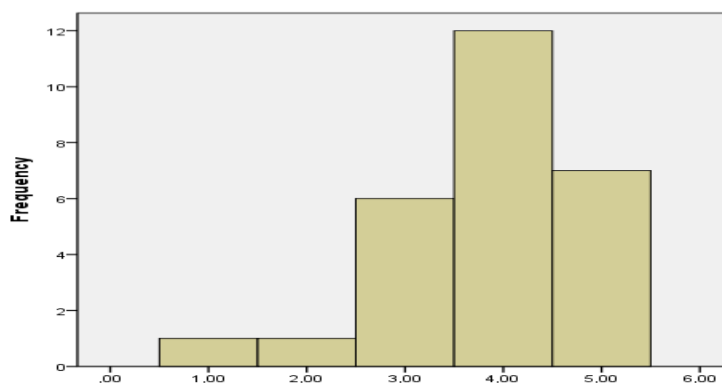
4. Análise dos dados obtidos e discussão

4.1. Estatística descritiva

4.1.1. Estatística descritiva referente aos determinantes à internacionalização

Um dos determinantes à internacionalização é a estratégia de exportação em geral, segundo os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008) o desempenho das exportações é afetado pela estratégia geral tomada pelas empresas.

Figura 1 – Histograma variável estratégia de exportação em geral

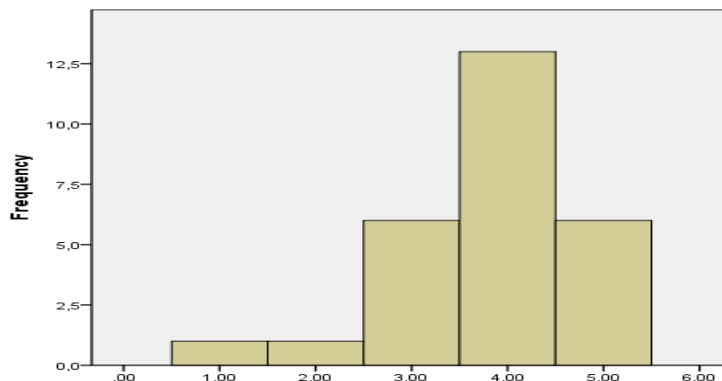


Fonte: SPSS

No caso das PME's portuguesas analisadas, a estratégia de exportação em geral teve média de 3,8519 o que comprova que o caso das PME's coincide com o que é defendido pelos autores.

Como pode-se comprovar pelo figura acima, a dispersão nas respostas não foi acentuada tendo um desvio padrão de 0,98854. Para que exista uma maior tendência para o sucesso da internacionalização é determinante que as empresas tenham planos de exportação (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)).

Figura 2 – Histograma variável planamento da exportação

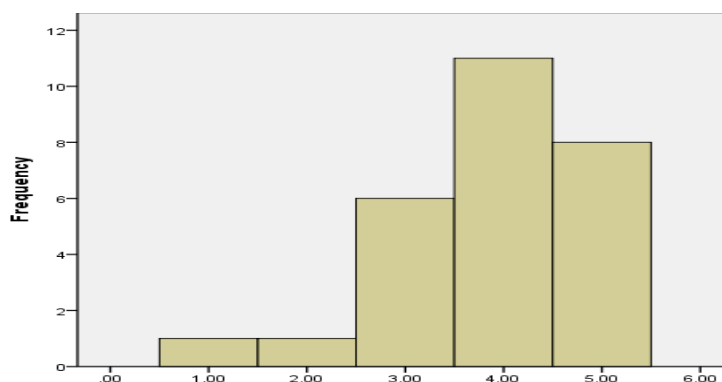


Fonte: SPSS

Tal afirmação é comprovada pelo figura acima, onde se pode ver que a distribuição das respostas dadas pelas PME's portuguesas da amostra não foi disseminada, tendo uma desvio padrão de 0,96225 e uma média de 3,8148, o que indica que o plano de exportação é determinante para internacionalização tal como é apontado pelos autores.

As empresas ao fazerem uma pesquisa sobre o mercado para o qual se pretendem internacionalizar podem ver as suas vendas e o crescimento da exportação serem afetados positivamente ao utilizarem a pesquisa de mercado (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)).

Figura 3 – Histograma variável pesquisa de mercado

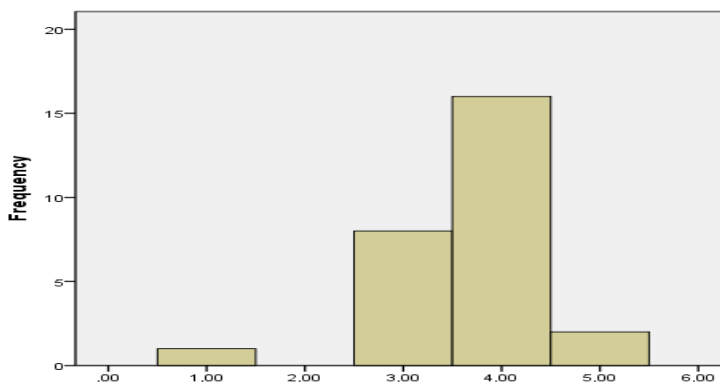


Fonte: SPSS

As PME's da amostra, através das suas respostas com uma média de 3,8889, demonstraram que a utilização da pesquisa de mercado é importante. E como se pode constatar na figura não houve uma grande disseminação das respostas levando a um desvio padrão de 1,01274. É defendido pelos autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa

et al. (2008) que a estratégia de produto é importante para o sucesso das vendas, do lucro e da satisfação com a exportação.

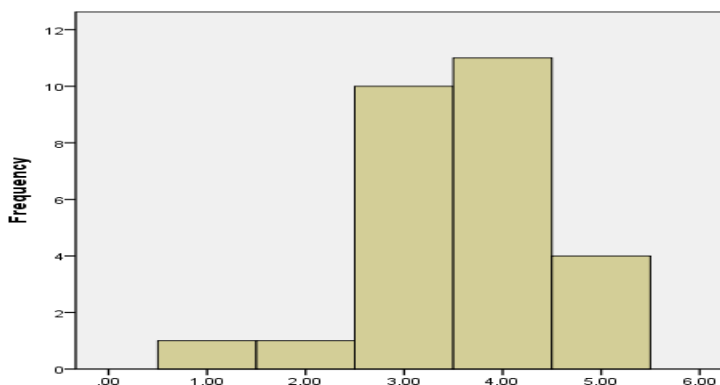
Figura 4 – Histograma variável estratégia de produto



Fonte: SPSS

As respostas a este tópico por parte das PME's da amostra não foram dispersas como se vê no figura acima, existindo um desvio padrão baixo de 0,78446 e uma média de 3,6667 e perante tal podemos concluir que para as PME's da amostra a estratégia de produto é um determinante para o sucesso tal como é apontado pelos autores. Um produto com preço competitivo é importante para qualquer tipo de empresa, mas uma estratégia de preço é especialmente determinante no caso da internacionalização porque leva a um processo bem-sucedido (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)).

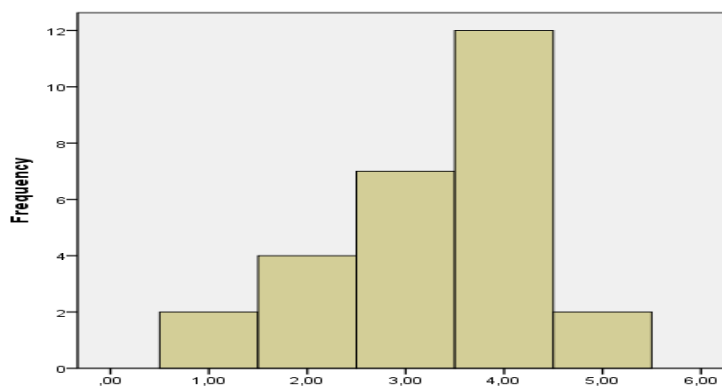
Figura 5 – Histograma variável estratégia de preço



Fonte: SPSS

Com uma média de 3,5926 e um desvio padrão de 0,93064, podemos concluir novamente que os resultados adquiridos coincidem com o que é defendido pelos autores. Também para as PME's portuguesas presentes no mercado moçambicano consideram que a sua estratégia de preço foi determinante para a sua internacionalização e podemos comprovar isso na figura acima. Para alcançar níveis altos de vendas na internacionalização, segundo os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008) é importante a estratégia de promoção.

Figura 6 - Histograma variável estratégia de promoção

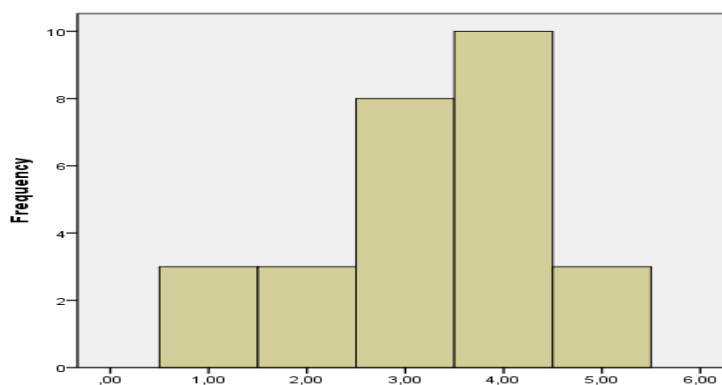


Fonte: SPSS

No caso da estratégia de promoção, apesar da média se encontrar no 3,2963 e isso apontar para que para as PME'S a estratégia de promoção ser um determinante na sua internacionalização, deve-se apontar que o desvio padrão é de 1,06752 e está mais elevado que anteriormente e como se pode comprovar pelo figura começam a parecer mais respostas por parte das PME's da amostra que apontam este tópico como pouco importante para a internacionalização.

A distribuição é um factor muito importantes para qualquer empresa e especialmente para as empresas que exportão mas também para a grande generalidade das empresas internacionalizadas. A estratégia de distribuição é primordial uma vez que é um factor importante para o sucesso da internaionalização (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)).

Figura 7 – Histograma variável estratégia de distribuição



Fonte: SPSS

Perante as respostas das PME's da amostra vemos que a estratégia de distribuição é um fator importante para a internacionalização, podendo-se comprovar pela média de 3,2593 e pela figura acima. No entanto o desvio padrão é elevado atingindo os 1,16330, o que indica uma maior dispersão das respostas e podemos voltar a constatar a tendência no aumento das respostas por parte da amostra que indicam que este determinante é pouco importante ou sem importância.

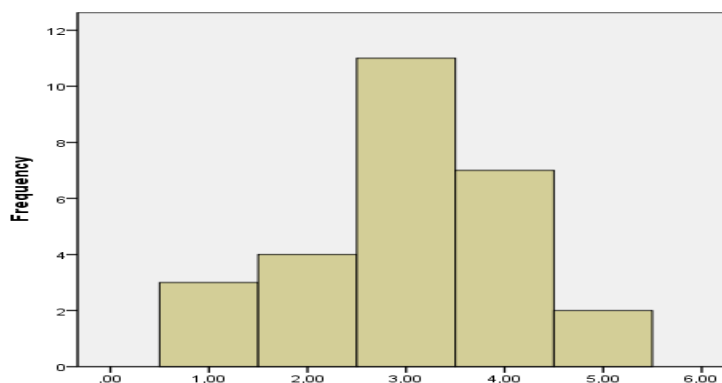
Quadro 17 – Estatística descritiva dos determinantes à internacionalização

	Estr. Exp. Em Geral	Plan. Da Exp.	Pesq. De Mer.	Estr. De Produto	Estr. De Preço	Estr. De Promo.	Estr. De Distr.
Média	3,8519	3,8148	3,8889	3,6667	3,5926	3,2963	3,2593
Desvio Padrão	,98854	,96225	1,01274	,78446	,93064	1,06752	1,16330

Fonte: Elaboração própria

Segundo os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008) as PME's tem uma participação menos efetiva na internacionalização uma vez que o seu tamanho não permite.

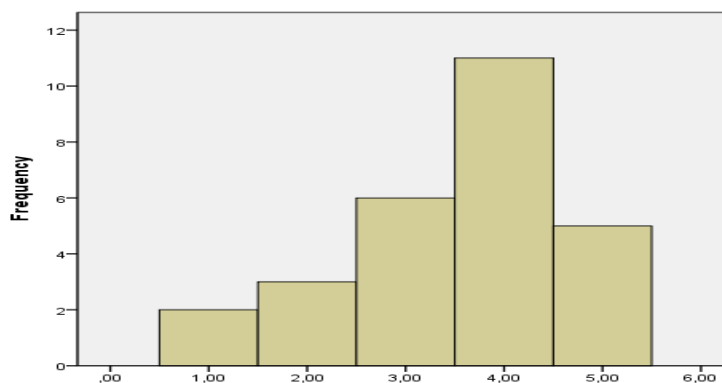
Figura 8 – Histograma variável tamanho da empresa



Fonte: SPSS

No caso das respostas a este determinante as respostas por parte das PME's da amostra ficaram divididas sobre se o tamanho de uma empresa é determinante ou não no processo de internacionalização dessa empresa, com se pode ver pelo desvio padrão de 1,09128 que obteve. No entanto a média de 3,0370 aponta que o tamanho da empresa foi determinante no processo de internacionalização das PME's da amostra tal como foi apontado pelos autores. É determinante para o sucesso do processo de internacionalização que os recursos humanos da empresa tenham conhecimento e experiência na área internacional (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)).

Figura 9 – Histograma variável conhecimento e experiência internacional recursos humanos

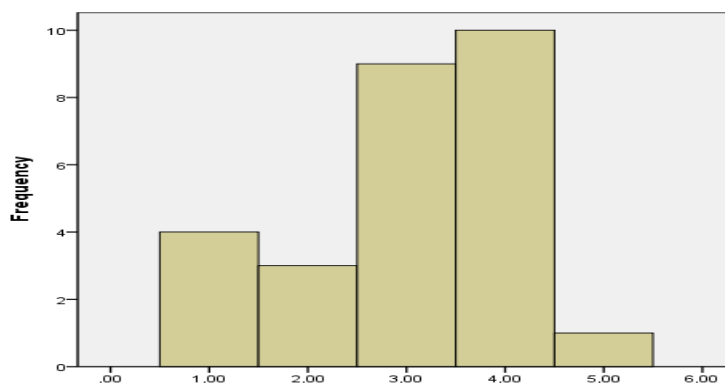


Fonte: SPSS

A média das respostas da amostra de 3,5185 confirma que o conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa é um determinante à internacionalização tal

como apontam os autores. Contudo o desvio padrão é de 1,5593 o que demonstra uma dispersão nas respostas dadas pelas PME's da amostra e como se pode comprovar na figura voltam a aparecer respostas que apontam para o contrário. A idade de uma empresa afecta o processo de exportação, uma vez que segundo os autores Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008) as empresas jovens tendem a ser melhores exportadores que as empresas mais antigas.

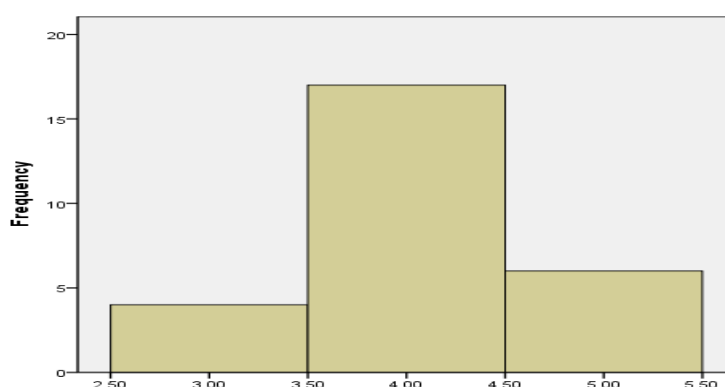
Figura 10 – Histograma variável idade da empresa



Fonte: SPSS

A idade de uma empresa é um determinante para a internacionalização segundo a média de 3,0370 das respostas da amostra. Porém como se pode constatar no figura existe um elevada disseminação nas respostas da amostra, o que levou a uma desvio padrão de 1,12597, mas também se pode verificar que continua a tendência da existência de um número mais elevado que o habitual de respostas contrárias. A capacidade e competência da empresa são determinantes para o desempenho da internacionalização, caso a empresa não detenha esses dois factores o seu sucesso do processo de internacionalização pode ficar em causa (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)).

Figura 11 - Histograma variável capacidade e competência da empresa

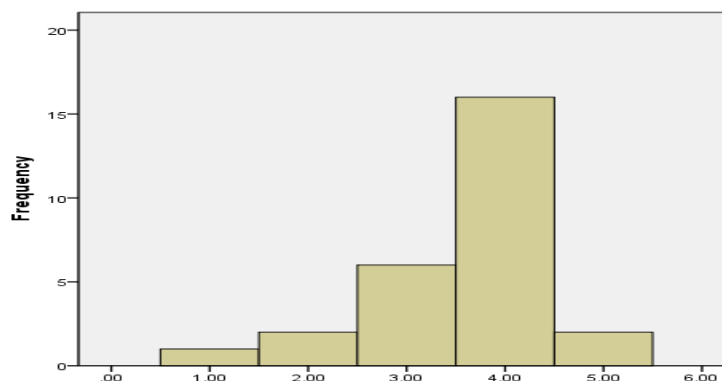


Fonte: SPSS

As respostas dadas pela amostra demonstram que a capacidade e competência de uma empresa é determinante na sua internacionalização e vão totalmente de encontro com o que é defendido pelos autores. A média é a mais elevada de todos os determinantes estudados,

atingindo os 4,0741 e o desvio padrão de 0,61556 é o mais baixo de todos os determinantes estudados. Os autores Aaby e Slater (1989) e Zou e Stan (1998) defendem que a tecnologia que uma empresa detém é determinante para o seu processo de internacionalização, uma vez que a intensidade da tecnologia utilizada pela empresa está diretamente relacionada para a propensão à internacionalização.

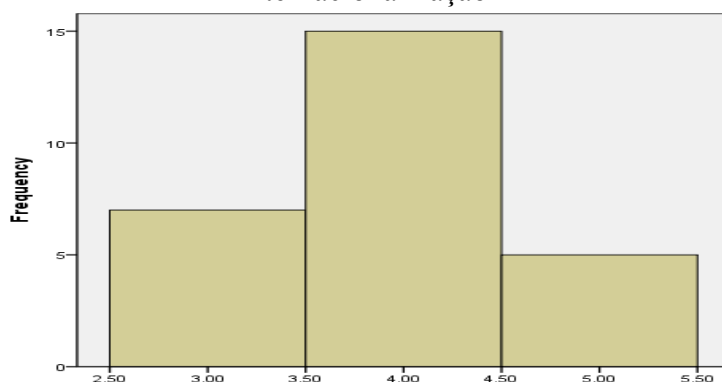
Figura 12 - Histograma variável tecnologia da empresa



Fonte: SPSS

Segundo as respostas da amostra a tecnologia que a empresa detém é um determinante à internacionalização, tal como é defendido pelos autores, e isso é expressivo pela média de 3,5926 que a resposta este tópico teve e pelo baixo desvio padrão de 0,88835 e pode ser constatado na figura acima. A motivação dos gestores para a internacionalização, o compromisso para com o processo de internacionalização e suporte à internacionalização por parte dos gestores é determinante para o sucesso da internacionalização (Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Sousa et al. (2008)).

Figura 13 - Histograma variável motivação e compromisso dos gestores com internacionalização

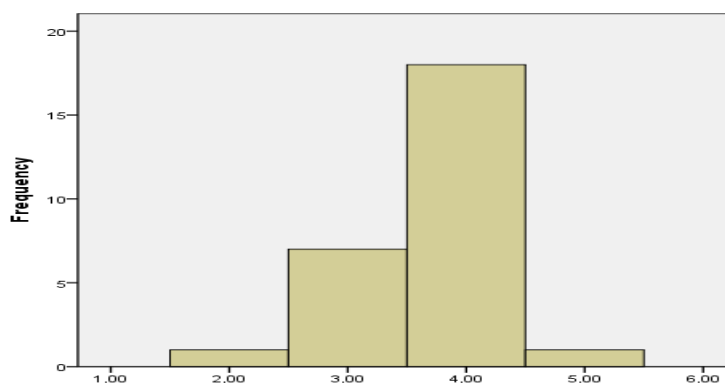


Fonte: SPSS

A média alta de 3,9259 e o desvio padrão baixo de 0,67516 das respostas das PME's da amostra corroboram a afirmação dos autores, a motivação, suporte e compromisso dos gestores da empresa é determinante para a internacionalização. Tal como acima constatamos que é determinante para o sucesso do processo de internacionalização que os recursos humanos da empresa tenham conhecimento e experiência na área internacional, também

existe essa necessidade quando se fala dos gestores. A educação e a experiência internacional dos gestores de uma empresa tem um efeito positivo sobre as vendas, lucros e desempenho da internacionalização (Zou e Stan (1998), Sousa et al. (2008)).

Figura 14 - Histograma variável educação e experiência internacional dos gestores da empresa



Fonte: SPSS

Como se pode ver na figura acima as PME's da amostra responderam que é determinante que os gestores da empresa detenham educação e experiência internacional. O desvio padrão de 0,60858 é o mais baixo de todos os determinantes analisados e a média é de 3,7037.

Quadro 18 – Estatística descritiva dos determinantes à internacionalização (continuação)

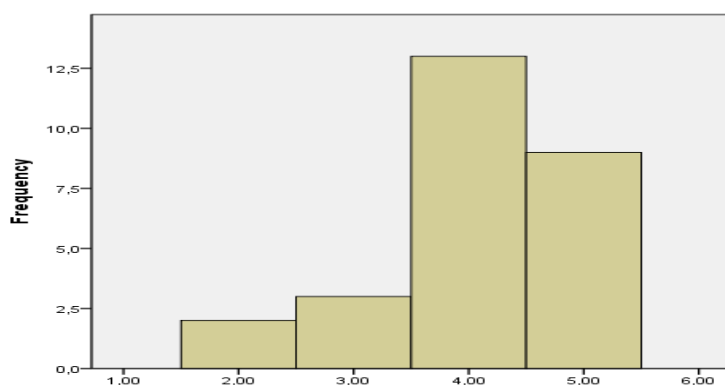
	Tamanho da Empresa	Con. e expe. inter. dos R.H. da empresa	Idade da Empresa	Cap. e comp. da empresa	Tecn. que a empresa detém	Moti. e compro. à inter. pelos gestores	Edu. e expe. int. dos gestores da empresa
Média	3,0370	3,5185	3,0370	4,0741	3,5926	3,9259	3,7037
Desvio Padrão	1,09128	1,15593	1,12597	,61556	,88835	,67516	,60858

Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Estatística descritiva referente às barreiras à internacionalização

Uma das barreiras à internacionalização é a falta de conhecimento sobre o mercado de destino, uma vez que em países em desenvolvimento, como Moçambique, existe uma falta de informação sobre esses mercados de destino (Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

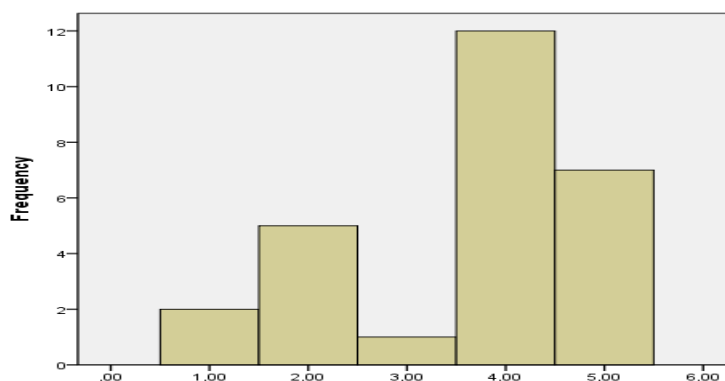
Figura 15 - Histograma variável conhecimento sobre o mercado de destino



Fonte: SPSS

As respostas da amostra, média de 4,0741, também indicam que a falta de conhecimento sobre o mercado de destino é uma barreira a internacionalização. E o desvio padrão de 0,87380 indica que não existiu uma grande dispersão nas respostas dadas. Segundo Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006) e Kahiya (2013) a falta de conhecimento sobre os procedimentos de exportação é uma barreira ao processo de internacionalização de uma empresa, uma vez que previne o começo do processo.

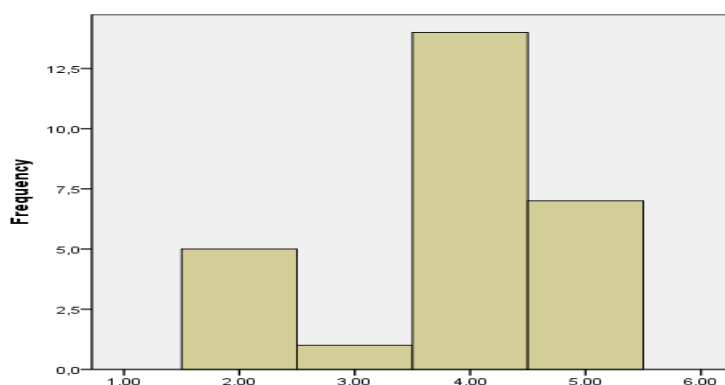
Figura 16 - Histograma variável conhecimento sobre os procedimentos de exportação



Fonte: SPSS

Os resultados das respostas das PME's da amostra correspondem ao defendido pelos autores como se pode constatar na figura acima. A maioria das empresas da amostra consideram a falta de conhecimento sobre os procedimentos uma barreira, contudo apesar da média ser de 3,6296, o desvio padrão é de 1,27545 o que é elevado demonstrando uma disseminação das respostas. A falta de conhecimento pode atingir diversas áreas da internacionalização, tais como a da documentação. A falta de conhecimento sobre a documentação de exportação necessária é uma barreira que afecta o sucesso do processo de internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

Figura 17 - Histograma variável conhecimento sobre a documentação necessária

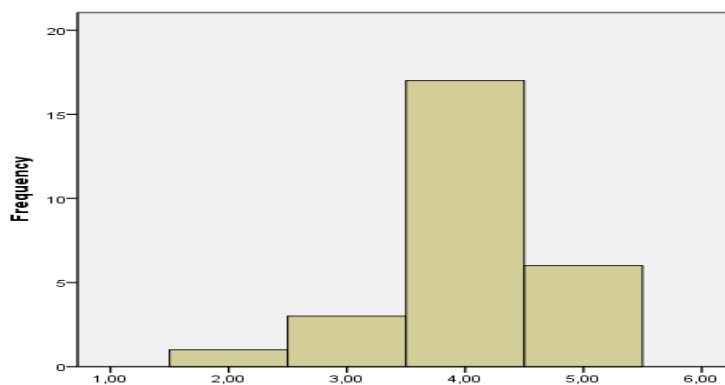


Fonte: SPSS

Como se pode ver na figura acima as respostas da amostra indicam que a falta de conhecimento sobre a documentação necessária é uma barreira para as PME's analisadas, tendo esta resposta tido uma média de 3,8519 e um desvio padrão de 1,02671. De país para

país existem diferenças nas práticas de negócio, contudo essas diferenças acentuam-se quando se fala de países em continentes diferentes. Uma vez que as culturas de países do mesmo continente tem várias similaridades mas quando se fala de países de outro continente as similaridades são muito poucos e devido a tal é que a falta de conhecimento sobre as práticas de negócio no estrangeiro são uma barreira (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

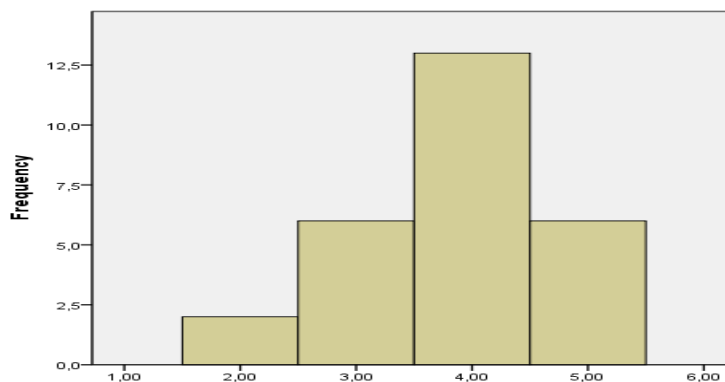
Figura 18 - Histograma variável conhecimento sobre as práticas de negócio no mercado moçambicano



Fonte: SPSS

A falta de conhecimento sobre as práticas de negócio no estrangeiro foi considerada pelas PME's da amostra como uma barreira à sua internacionalização para o mercado moçambicano. A elevada média de 4,0370 indica que esta é uma barreira importante e através do desvio padrão de 0,70610 pode-se verificar que não houve dispersão nas respostas. O conhecimento sobre as transferências internacionais é uma barreira à internacionalização, visto que a coleta lenta de pagamentos do exterior pode levar a problemas financeiros por parte das empresas e ao fim do processo de internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

Figura 19 - Histograma variável conhecimento sobre as transferências internacionais

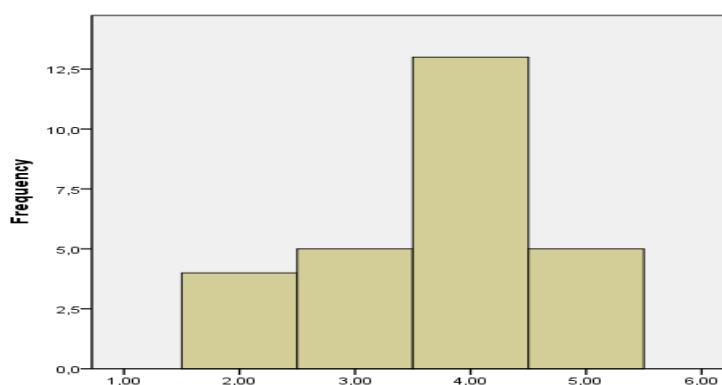


Fonte: SPSS

A barreira do conhecimento sobre as transferências internacionais defendida pelos autores coincide com as respostas dadas, pelas PME's da amostra. Tendo esta resposta tido uma

média de 3,8519 e um desvio padrão de 0,86397. A falta de recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização afeta as empresas, já que afeta o desenvolvimento do processo de internacionalização, tornando-se assim uma barreira para uma internacionalização bem-sucedida Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013).

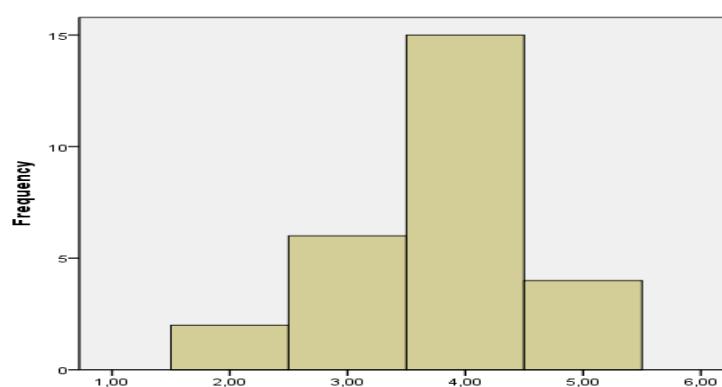
Figura 20 - Histograma variável recursos humanos com conhecimento sobre a internacionalização



Fonte: SPSS

Como podemos ver pela figura acima as PME's da amostra apontam como uma barreira a falta de recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização tal como indicam os autores. Tanto a média de 3,7037 como o desvio padrão de 0,95333 corroboram com o que podemos constatar pela figura. Para iniciar um processo de internacionalização é necessário identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro, mas as empresas têm dificuldade em identificar essas oportunidades tornando essa dificuldade numa barreira a internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

Figura 21 - Histograma variável dificuldade em identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro



Fonte: SPSS

Segundo a amostra a dificuldade de identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro é sentida pelas PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique. A média de resposta foi 3,7778 e desvio padrão foi de 0,80064.

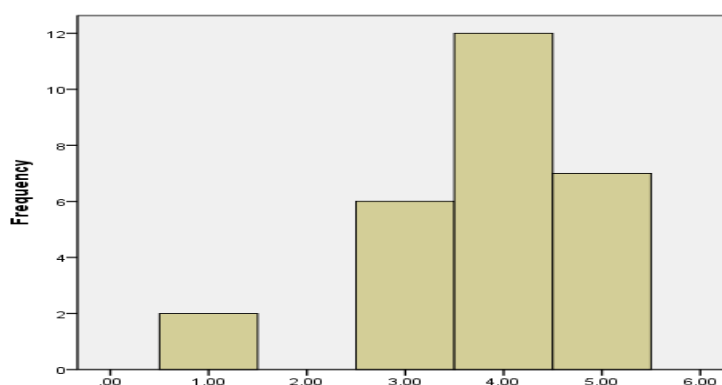
Quadro 19 – Estatística descritiva das barreiras à internacionalização

	Con. sobre o mer. de destino	Con. sobre os proced. os de exp.	Con. sobre os doc. necessários	Con. sobre as práticas de neg. no mer. Mz	Con. sobre transferências internacionais	R.H. sem con. sobre inter.	Dific. em id. Oport. de neg. e clientes no estrangeiro
Média	4,0741	3,6296	3,8519	4,0370	3,8519	3,7037	3,7778
Desvio Padrão	,87380	1,27545	1,02671	,70610	,86397	,95333	,80064

Fonte: Elaboração própria

Lenodou (2004), Shaw e Darroch (2004), Tesfom e Lutz (2006) e Kahiya (2013) defendem que as regulamentações e burocracia quer do mercado de origem quer do mercado de destino podem ser rigorosas e extensas levando a que se tornem uma barreira à internacionalização de uma empresa.

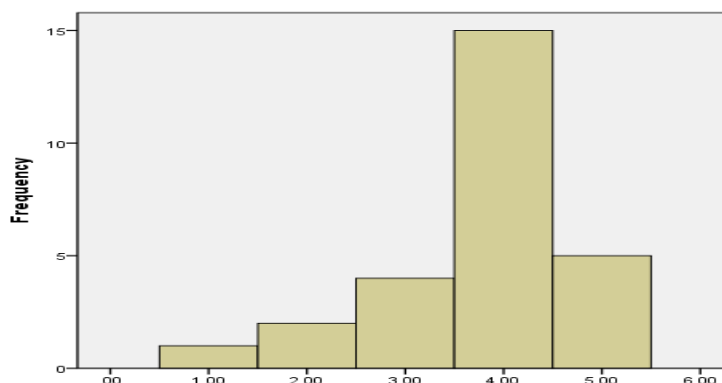
Figura 22 - Histograma variável regulamentações governamentais no mercado de origem e de destino



Fonte: SPSS

Apesar da média das respostas da amostra ser 3,8148 e indicar que a experiência das PME's portuguesas coincidirem com as ideias dos autores, o desvio padrão de 1,07550 aponta para uma pequena dispersão das respostas como se pode comprovar pela figura acima. Existem diversos tipos de barreiras tarifárias e não tarifárias utilizadas pelos países que atingem gravemente a internacionalização de uma empresa, torna em algumas vezes essa internacionalização inviável Shaw e Darroch (2004), Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013).

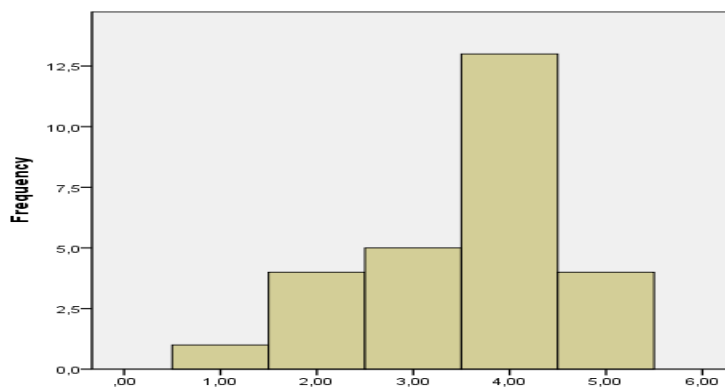
Figura 23 - Histograma variável barreiras tarifárias e não tarifárias



Fonte: SPSS

As respostas à indicação das barreiras tarifárias e não tarifárias como barreiras à internacionalização teve uma média de 3,7778 que indica que estas barreiras são sentidas pelas empresas da amostra e um desvio padrão de 0,97402. A falta conhecimento de autorizações e licenças para a importação por parte dos serviços administrativos dos mercados de destino dificulta o processo de internacionalização, podendo mesmo preveni-lo, portanto, a falta de autorizações e licenças para a importação torna-se uma barreira para internacionalização (Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

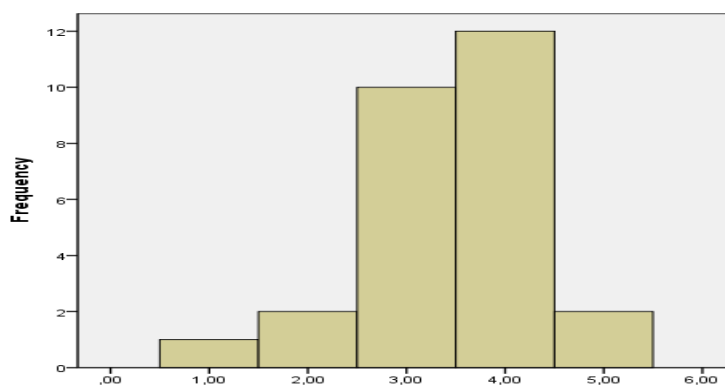
Figura 24 - Histograma variável falta de autorização e licenças para importação



Fonte: SPSS

Esta barreira apontada pelos autores coincide com os resultados obtidos nas respostas das PME's que se internacionalizaram para Moçambique. A média de resposta foi de 3,5556, mas o desvio padrão foi de 1,05003 e como se pode constatar pela figura acima houve um consenso na maioria das respostas, mas as restantes foram dispersas. Muitos governos promovem através de diversas formas a internacionalização das empresas nacionais, mas o processo de internacionalização é tão custoso e complexo que a falta dessa promoção e existência de programas de assistência patrocinados pelo governo pode ser uma barreira. Essa promoção pode passar por estímulos fiscais e não fiscais para as empresas por parte do governo e inexistência de tal pode prevenir muitas empresas de iniciarem o seu processo de internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Kahiya (2013)).

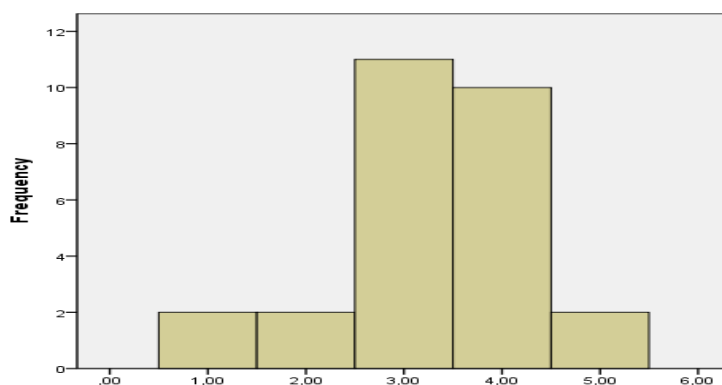
Figura 25 - Histograma variável falta de promoção dos governos à internacionalização



Fonte: SPSS

A maioria da amostra, média de 3,4444, considerou que a falta de promoção por parte do governo uma barreira à internacionalização tal como foi apontado pelos autores. E o desvio padrão foi de 0,89156. As barreiras protecionistas são utilizadas para diminuir as importações, portanto por si só são barreiras à internacionalização (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)).

Figura 26 - Histograma variável barreiras protecionistas

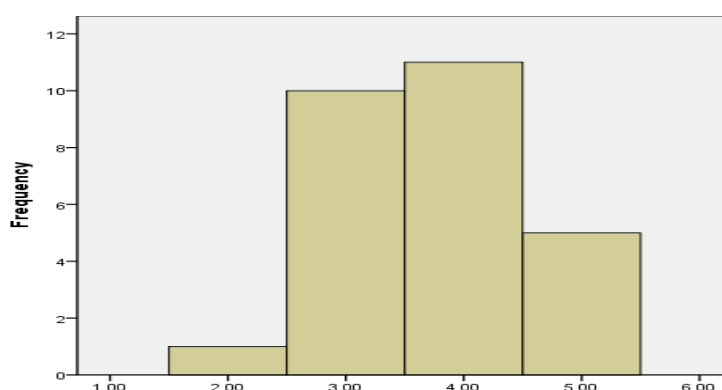


Fonte: SPSS

No caso da amostra de PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique as barreiras protecionistas foram consideradas barreiras pela maioria da amostra, média de 3,2963, no entanto é a média mais baixa de todas as barreiras analisadas e o desvio padrão é de 0,99285, o que não indica uma grande disseminação das respostas.

Quando a internacionalização de uma empresa se faz para países com moeda diferente o risco de conversão monetária é sempre permanente. Pode haver países que são considerados com maior risco que outros, porém isso pode mudar a qualquer momento e o risco de conversão monetária é uma barreira à internacionalização sempre que falamos de mercados com diferentes moedas (Lenodou (2004), Tesfom e Lutz (2006)).

Figura 27 - Histograma variável risco de conversão



Fonte: SPSS

As moedas de Portugal e Moçambique ao serem diferentes o risco de conversão monetária existe e é considerado uma barreira pela amostra com uma média 3,7407 e um desvio padrão de 0,81300.

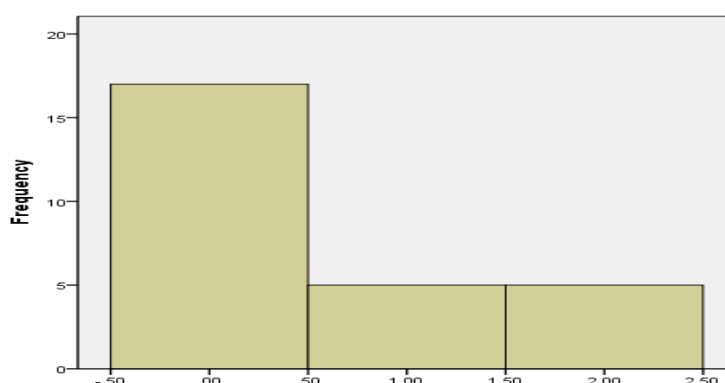
Quadro 20 – Estatística descritiva das barreiras à internacionalização (continuação)

	Regulamentações gov. no mer. de origem e destino	Barreiras tarifárias e não tarifárias	Falta de autorização e licenças para importação	Falta de promo. da inter. e prog. de assis. patro. pelo gov.	Barreiras protecionistas	Risco de conversão
Média	3,8148	3,7778	3,5556	3,4444	3,2963	3,7407
Desvio Padrão	1,07550	,97402	1,05003	,89156	,99285	,81300

Fonte: Elaboração própria

Para compreender o desempenho na internacionalização das empresas da amostra analisamos o número de trabalhadores que empregam em Moçambique e a satisfação de cada empresa com a sua internacionalização para o mercado moçambicano.

Figura 28 - Histograma variável número de trabalhadores em Moçambique

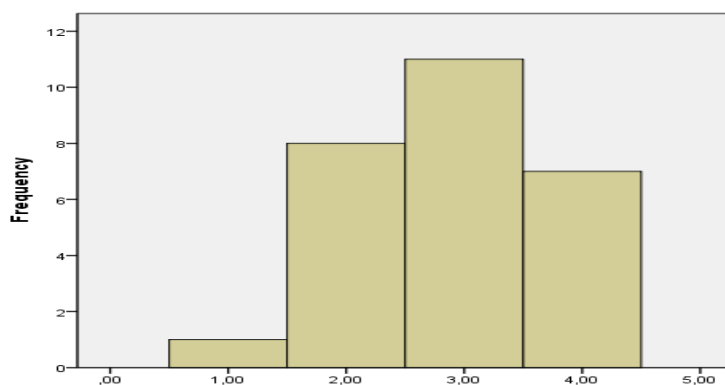


Fonte: SPSS

A maioria das PME's da amostra não emprega nenhuma pessoa em Moçambique, apenas 37% da amostra respondeu ter trabalhadores em Moçambique sendo que 18,5% emprega entre 1 a 10 pessoas e outros 18,5% diz empregar entre 10 a 30 pessoas.

Em relação à satisfação com o processo de internacionalização para Moçambique, a média foi de 2,8889, o que demonstra insatisfação por parte das PME's da amostra com a internacionalização para Moçambique.

Figura 29 - Histograma variável satisfação com o processo de internacionalização para Moçambique



Fonte: SPSS

Quadro 21– Estatística descritiva do desempenho na internacionalização

	Nº trabalhadores em MZ	Satisfação com Inter.
Média	,5556	2,8889
Desvio Padrão	,80064	,84732

Fonte: Elaboração própria

4.2. Correlações Pearson

A determinante estratégia de exportação em geral está correlacionada positivamente de forma significativa com os seguintes determinantes: o planeamento de exportação (0,900), a pesquisa de mercado (0,521), a estratégia de produto (0,579), a estratégia de distribuição (0,603) e a educação e experiência internacional dos gestores da empresa (0,564). No que diz respeito às barreiras está significativamente relacionada com o conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,595), as regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,624), as barreiras tarifárias e não tarifárias (0,524) e a falta de autorização e licenças para importação (0,527).

O determinante planeamento da exportação encontra-se positivamente correlacionado de forma significativa com os determinantes: estratégia de exportação em geral (0,900), pesquisa de mercado (0,649), estratégia de produto (0,577), estratégia de preço (0,600), estratégia de promoção (0,542), estratégia de distribuição (0,526), conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa (0,505), educação e experiência internacional dos gestores da empresa (0,494). As barreiras que estão significativamente correlacionadas com este determinante são: o conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,600), recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,525), regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,597) e barreiras tarifárias e não tarifárias (0,570). Contudo encontra-se correlacionado negativamente com número de trabalhadores que as empresas da amostra empregam em Moçambique (-0,510).

A pesquisa de mercado é um determinante a internacionalização e está correlacionado positivamente de forma significativa com os determinantes: estratégia de exportação em geral (0,521) e planeamento da exportação (0,649); e à barreira do conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,592).

A determinante estratégia de produto está correlacionada significativamente de forma positiva com os seguintes determinantes: estratégia de exportação em geral (0,579), planeamento da exportação (0,577), estratégia de preço (0,650), estratégia de promoção (0,582), tamanho da empresa (0,509) e conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa (0,537). E com as seguintes barreiras: recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,583), regulamentações governamentais no mercado de origem e

destino (0,517), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,554) e a falta de autorização e licenças para importação (0,514).

A estratégia de preço é um determinante a internacionalização encontra-se significativamente correlacionado de forma positiva com os determinantes: planeamento da exportação (0,600), estratégia de produto (0,650), estratégia de promoção (0,668), tamanho da empresa (0,583). E com as barreiras: recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,509) e regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,537).

A determinante estratégia de promoção está positivamente correlacionada de forma significativa com os seguintes determinantes: planeamento da exportação (0,542), estratégia de produto (0,582), estratégia de preço (0,668), estratégia de distribuição (0,555), tamanho da empresa (0,684) e conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa (0,588). As seguintes barreiras: recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,505), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,547) e falta de promoção da internacionalização e programas de assistência patrocinados pelo governo (0,584). Porém está negativamente correlacionado com o número de trabalhadores que as empresas da amostra empregam em Moçambique (-0,560).

A estratégia de distribuição é um determinante a internacionalização que apenas está significativamente correlacionado com outros determinantes. As correlações significativas são todas positivas e são os seguintes determinantes: estratégia de exportação em geral (0,603), planeamento da exportação (0,526), estratégia de promoção (0,555) e educação e experiência internacional dos gestores da empresa (0,493).

O determinante tamanho da empresa só se encontra significativamente correlacionado de forma positiva com outros determinantes, que são os seguintes: estratégia de produto (0,509), estratégia de preço (0,583), estratégia de promoção (0,684) e idade da empresa (0,531). Mas encontra-se correlacionado negativamente de forma significativa com o número de trabalhadores que as empresas da amostra empregam em Moçambique (-0,685).

O determinante a internacionalização conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa encontra-se correlacionado significativamente de forma positiva com os determinantes: planeamento de exportação (0,505), estratégia de produto (0,537) e estratégia de promoção (0,588). E com as barreiras: recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,529) e barreiras tarifárias e não tarifárias (0,585).

No caso da determinante idade da empresa, este apenas se encontra significativamente relacionado com dois outros determinantes: o tamanho da empresa (0,531) e tecnologia que a empresa detêm (0,554).

Também o determinante capacidade e competência da empresa apenas está correlacionado significativamente com outros dois determinantes: a tecnologia que a empresa detêm (0,550) e a motivação, compromisso e suporte à internacionalização por parte dos gestores da empresa (0,569).

A situação da determinante tecnologia da empresa é similar às outras duas indicadas acima e também apenas tem correlações significativas com outros dois determinantes: a idade da empresa (0,554) e a capacidade e competência da empresa (0,550).

O determinante motivação, compromisso e suporte à internacionalização por parte dos gestores da empresa apenas se encontra correlacionado significativamente com outros dois determinantes: a capacidade e competência da empresa (0,569) e a educação e experiência internacional dos gestores da empresa (0,506).

O último determinante, educação e experiência internacional dos gestores da empresa está correlacionado significativamente e positivamente com apenas determinantes: estratégia de exportação em geral (0,564), planeamento da exportação (0,494), estratégia de distribuição (0,493) e motivação, compromisso e suporte à internacionalização por parte dos gestores da empresa (0,506).

No que diz respeito às barreiras à internacionalização, a barreira conhecimento sobre o mercado de destino apenas se encontra correlacionada significativamente com a barreira conhecimento sobre as práticas de negócio no mercado moçambicano (0,619).

A barreira conhecimento sobre os procedimentos de exportação encontra-se correlacionada significativamente e de forma positiva com os seguintes determinantes: estratégia de exportação em geral (0,595), planeamento da exportação (0,600) e pesquisa de mercado (0,592). E as seguintes barreiras: conhecimento sobre a documentação necessária (0,661), conhecimento sobre transferências internacionais (0,507), recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,697), regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,649), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,519) e falta de autorização e licenças para importação (0,705).

O conhecimento sobre a documentação necessária é uma barreira à internacionalização que só está correlacionada significativamente com outras duas barreiras: o conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,661) e o conhecimento sobre transferências internacionais (0,495).

A barreira conhecimento sobre as práticas de negócio no mercado moçambicano apenas se encontra correlacionada significativamente com a barreira conhecimento sobre o mercado de destino (0,619) e a barreira dificuldade em identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro (0,491).

Também a barreira conhecimento sobre transferências internacionais se encontra correlacionada significativamente com outras barreiras: a do conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,507), a do conhecimento sobre a documentação necessária (0,495) e a dos recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,505).

Os falta de recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização é uma barreira à internacionalização que está correlacionada significativamente de forma positiva com os determinantes: planeamento da exportação (0,525), estratégia de produto (0,583), estratégia de preço (0,509), estratégia de promoção (0,505) e conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa (0,529). Relativamente às barreiras está correlacionada significativamente com: a barreira conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,697), a barreira conhecimento sobre transferências internacionais (0,505), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,506), a barreira falta de autorização e licenças para importação (0,555) e a barreira falta de promoção da internacionalização e programas de assistência patrocinados pelo governo (0,568).

A barreira dificuldade em identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro encontra-se correlacionada significativamente e positivamente com apenas outras duas barreiras: o conhecimento sobre as práticas de negócio no mercado moçambicano (0,491) e o risco de conversão (0,558).

As regulamentações governamentais no mercado de origem e destino são uma barreira à internacionalização que está correlacionada significativamente com os seguintes determinantes: estratégia de exportação em geral (0,624), planeamento da exportação (0,597), estratégia de produto (0,517) e estratégia de preço (0,537). E as seguintes barreiras: conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,649), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,767), falta de autorização e licenças para importação (0,674), falta de promoção da internacionalização e programas de assistência patrocinados pelo governo (0,570) e barreiras protecionistas (0,630).

As barreiras tarifárias e não tarifárias estão correlacionadas significativamente com os determinantes: estratégia de exportação em geral (0,524), planeamento da exportação (0,570), estratégia de produto (0,554), estratégia de promoção (0,547) e conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos da empresa (0,585). E com as barreiras: conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,519), recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,506), regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,767), falta de autorização e licenças para importação (0,614) e barreiras protecionistas (0,588).

A falta de autorização e licenças para importação é uma barreira à internacionalização que está correlacionada significativamente com dois determinantes: a estratégia de exportação em geral (0,527) e a estratégia de produto (0,514); e com as barreiras: conhecimento sobre os procedimentos de exportação (0,705), recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,555), regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,674), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,614) e barreiras protecionistas (0,574).

A barreira falta de promoção da internacionalização e programas de assistência patrocinados pelo governo está correlacionada significativamente com um determinante: a estratégia de promoção (0,584). Mas também se encontra correlacionada significativamente com as barreiras: recursos humanos com conhecimento sobre internacionalização (0,568), regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,570) e barreiras protecionistas (0,497).

As barreiras protecionistas estão correlacionadas significativamente e positivamente com apenas outras barreiras. A barreira das regulamentações governamentais no mercado de origem e destino (0,630), barreiras tarifárias e não tarifárias (0,588), a barreira da falta de autorização e licenças para importação (0,574) e a barreira da falta de promoção da internacionalização e programas de assistência patrocinados pelo governo (0,497).

Uma barreira à internacionalização é o risco de conversão e encontra-se significativamente e positivamente correlacionada com a barreira da dificuldade em identificar oportunidades de negócio e clientes no estrangeiro (0,558).

Um indicador de desempenho que utilizamos foi o número de trabalhadores que as empresas da amostra empregam em Moçambique e existe uma correlação significativa e negativa com os seguintes determinantes: planeamento da exportação (-0,510), a estratégia de promoção (-0,560) e o tamanho da empresa (-0,685).

4.3. fsQCA

Na análise descritiva podemos concluir que os determinantes com maior média foram: a estratégia de exportação em geral, o planeamento da exportação, a pesquisa de mercado, a capacidade e competência da empresa para com a internacionalização e a motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores. E as barreiras com maior média foram: o conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre os documentos necessários, o conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique, o conhecimento sobre as transferências internacionais e as regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino.

4.3.1. Análise fsQCA referente aos determinantes à internacionalização

Na análise fsQCA foram apenas encontrados quatro conjuntos de determinantes que afetam a satisfação com a internacionalização, no entanto apenas um teve um resultado significativo.

O primeiro conjunto de determinantes e o que mais ocorreu nas respostas da amostra ao questionário foi o conjunto de todos os determinantes com maior média. Nomeadamente os determinantes estratégia de exportação em geral, planeamento da exportação, pesquisa de mercado, capacidade e competência da empresa para com a internacionalização e motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores, todos juntos tem o maior impacto na satisfação com a internacionalização. Este conjunto ocorreu 24 vezes o que é quase 100% uma vez que a amostra analisada foi de 27 PME's.

Os restantes três conjuntos de determinantes apenas ocorreram uma vez cada. Um conjunto foi o conjunto dos determinantes estratégia de exportação em geral, planeamento da exportação, capacidade e competência da empresa para com a internacionalização e a motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores. Outro conjunto foi o conjunto dos determinantes pesquisa de mercado, capacidade e competência da empresa para com a internacionalização e a motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores. E o último conjunto foi o conjunto dos determinantes capacidade e competência da empresa para com a internacionalização e a motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores.

Quadro 22 – Análise fsQCA referente aos determinantes à internacionalização

Estr. Exp. Em Geral	Plan. Da Exp.	Pesq. De Mer.	Cap. e comp. da empresa	Moti. e compro. à inter. pelos gestores	Número
1	1	1	1	1	24
1	1	0	1	1	1
0	0	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1

Fonte: Elaboração própria

4.3.2. Análise fsQCA referente as barreiras à internacionalização

Na análise fsQCA referente as barreiras que afetam a satisfação com a internacionalização foram encontrados seis conjuntos tendo apenas um tido um resultado significativo.

O conjunto de barreiras com um resultado significativo foi o conjunto de todas as barreiras com maior média, nomeadamente o conjunto das barreiras do conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre os documentos necessários, conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique, conhecimento sobre as transferências internacionais e as regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino. Este conjunto de barreiras ocorreu 19 vezes o que é acima dos 70%.

Existe outro conjunto que ocorreu 3 vezes e esse conjunto é o conjunto das barreiras conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique, conhecimento sobre as transferências internacionais e as regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino. Este conjunto engloba várias das barreiras de uma das áreas que mais afeta a internacionalização que é o conhecimento, portanto esta ocorrência poderá estar a transparecer uma tendência.

O conjunto das barreiras conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre os documentos necessários, o conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique e conhecimento sobre as transferências internacionais ocorreu duas vezes. Ocorreu uma vez menos que o conjunto de barreiras acima indicado, porém podemos captar a mesma tendência acima ocorrida, uma vez que são barreiras da mesma área e o número de ocorrências não difere muito.

Enquanto os restantes três conjuntos ocorreram uma vez cada, nomeadamente o conjunto das barreiras conhecimento sobre o mercado de destino e regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino; o conjunto das barreiras conhecimento sobre os documentos necessários, conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique e regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino; e por último o conjunto das barreiras conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique, o conhecimento sobre as transferências internacionais e as regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino.

Quadro 23 – Análise fsQCA referente as barreiras à internacionalização

Con. sobre o mer. de destino	Con. sobre os doc. necessários	Con. sobre as práticas de neg. no mer. Mz	Con. sobre transferências internacionais	Regulamentações gov. no mer. de origem e destino	Número
1	1	1	1	1	19
1	0	1	1	1	3
1	1	1	1	0	2
1	0	0	0	1	1
0	1	1	0	1	1
0	0	1	1	1	1

Fonte: Elaboração própria

4.4. Discussão

De forma geral todos os determinantes e barreiras que afetam a internacionalização defendidos pelos autores da área foram considerados importantes pela amostra de PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique. Existiram alguns determinantes e barreiras que tiveram mais consenso e outros que tiveram menos consenso, no entanto no que diz respeito aos determinantes e barreiras com menores médias e com desvio padrão elevados

não podemos entrar em detalhe uma vez que não é o âmbito do estudo, porém podemos apontar como um dado interessante e de possíveis futuras análises.

4.4.1. Discussão dos determinantes à internacionalização

Através da estatística descritiva podemos concluir quais foram os determinantes e barreiras que as PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique consideram importantes, baseando-se no seu processo de internacionalização.

No caso dos determinantes considerados pela amostra importantes existem cinco determinantes no total, três determinantes que fazem parte da área da estratégia de marketing de exportação, tais como a estratégia de exportação em geral, o planeamento da exportação e a pesquisa de mercado; um que faz parte das características da empresa que é a capacidade e competência da empresa e o último que faz parte das características da gestão e é a motivação, compromisso e suporte à internacionalização por parte dos gestores.

Os resultados da análise as PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique vão totalmente de encontro com os autores Aaby e Slater (1989), uma vez que os autores na sua conclusão indicam estes mesmo determinantes acima indicados como os mais impactantes para a internacionalização.

Podemos ver que o maior número de determinantes considerados mais importantes se encontram na área da estratégia de marketing de exportação e essa tendência continua para os determinantes com mais correlações, existindo dois determinantes, a estratégia de exportação em geral e o planeamento da exportação, que forma considerados mais importantes e tem os maiores números de correlações.

Apesar dos resultados das análises da amostra apontar para a área da estratégia de marketing de exportação como a área mais impacto tem na internacionalização, os autores Sousa et al. (2008) apontam para a área das características da empresa como a mais importante para a internacionalização e na mesma linha de pensamento os autores Bauldauf et al. (2000) defende quer a área das características da empresa, quer a área das características da gestão como as mais importantes.

Os resultados da análise às PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique não vai totalmente contra o que defendem os autores Sousa et al. (2008) e Bauldauf et al. (2000), contudo apenas aponta um determinante em cada área que os autores defendem como mais importantes, demonstrando assim que no caso das PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique as características da empresa e da gestão não são tão impactantes.

No entanto a análise dos determinantes de forma individual não dá informações de como funcionam em conjunto, através da análise fsQCA podemos constatar que para que o processo

de internacionalização seja o mais satisfatório possível um conjunto de determinantes das três áreas diferentes é necessário e não apenas os determinantes de uma área específica.

4.4.2. Discussão das barreiras à internacionalização

No caso das barreiras à internacionalização a estatística descritiva das respostas da amostra de PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique apontou para cinco barreiras como as mais importantes, quatro das quais na área do conhecimento, tais como o conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre os documentos necessários, conhecimento sobre as práticas de negócio e conhecimento sobre transferências internacionais; e apenas uma barreira da área da regulamentação e burocracia, que é as regulamentações governamentais no mercado de origem e de destino.

Porém nos resultados da análise as PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique o conhecimento sobre as práticas de negócio, está entre as mais importantes, no entanto Lenodou (2004) apontou essa barreira como de importância moderada, apesar de as restantes barreiras apontadas pela análise neste estudo coincidirem com o defendido pelo autor.

Por outro lado, o autor Kahiya (2013) aponta a barreira do conhecimento sobre as práticas de negócio, ao contrário de Lenodou (2004) e coincidindo com os resultados deste estudo, como das mais importantes juntamente com a barreira do conhecimento sobre a documentação necessária. Contudo também Kahiya (2013) indica que a barreira do conhecimento sobre os procedimentos de exportação se encontra entre as mais importante, no entanto os resultados da análise das PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique não apontam essa barreira como sendo de elevada importância.

Todavia os autores Shaw e Darroch (2004) para além das barreiras da área do conhecimento também apontaram para a área das regulamentações e burocracias, nomeadamente para a barreira da falta de incentivos por parte dos governos à internacionalização, como barreiras importantes. No entanto os resultados da amostra deste estudo não coincidem totalmente com o defendido pelos autores uma vez que essa barreira da falta de incentivos por parte dos governos à internacionalização não foi apontada pela amostra como das mais importantes.

A tendência demonstrada pelas correlações não aponta significativamente para as barreiras da área do conhecimento, mas sim para as duas áreas de barreiras, conhecimento e regulamentações e burocracia, de forma equivalente. No entanto apenas uma barreira teve maior média e mais correlações que foi as regulamentações governamentais no mercado de origem e destino, enquanto, ao contrário dos determinantes, as restantes barreiras que tiveram maior média não tiveram mais correlações e as que tiveram média menos elevadas tiveram mais correlações.

O que nos leva a concluir, como aponta a metodologia fsQCA, que não devemos fazer uma análise as barreiras de forma apenas individual, uma vez que apenas demonstra o impacto daquela barreira específica sobre a internacionalização, enquanto através da análise fsQCA podemos ver qual o conjunto de barreiras que mais importância tem.

Na análise fsQCA feita às barreiras que impacta a internacionalização, os resultados da amostra de PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique não aponta apenas para barreiras de uma área só, mas sim para as duas áreas de barreiras, conhecimento e regulamentações e burocracia. Contudo uma forma de as PME's portuguesas que se internacionalizam para Moçambique ultrapassarem as barreiras da área das regulamentações e burocracia é através do conhecimento, uma vez que quanto maior for o conhecimento sobre a existência dessas barreiras com maior facilidade podem ser encontradas formas de as superar.

5. Conclusões

5.1. Discussão e implicações para a teoria

Esta dissertação pretende contribuir para a melhor compreensão da internacionalização que é atualmente uma parte tão importante das empresas existentes nesta era da globalização. As fronteiras entre os países cada vez mais se dissipam e qualquer empresa consegue ter acesso ao mercado que pretende. Apesar do acesso cada vez mais fácil a novos mercados, a internacionalização não deixa de ser um processo complexo que é necessário dominar e que necessita de conhecimento adequado para que se tenha sucesso nesse novo mercado.

As conclusões deste trabalho procuram ajudar empresas que pretendem internacionalizar-se para o mercado moçambicano, apresentando-lhes os determinantes e barreiras sentidas por empresas portuguesas que já se encontram no mercado moçambicano, no sentido de mostrar a realidade do seu processo de internacionalização.

A pesquisa bibliográfica permitiu conhecer com mais profundidade as diversas determinantes e barreiras importantes, segundo diversos autores, para a internacionalização de empresas de forma mais geral. Porém é necessário aplicar a teoria à prática e compreender se ambas coincidem, especialmente em casos tão específicos como este, das PME's portuguesas que se internacionalizam para Moçambique.

A dinâmica da metodologia permitiu testar as conclusões tiradas através da revisão literária em empresas existentes de diversas áreas que têm relações comerciais com Moçambique.

Dos determinantes à internacionalização analisados podemos comprovar que os determinantes apontados pelos autores coincidem com a realidade sentida pelas PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique. Apesar da média das respostas aos determinantes:

estratégia de promoção, estratégia de distribuição, o tamanho da empresa, conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos e a idade da empresa coincidir com o defendido pelos autores e com a realidade das PME's portuguesas em Moçambique, existe um elevado número de empresas da amostra que responderam que esses determinantes eram sem importância ou pouco importantes, o que poderá apontar para uma tendência que vá contra o que é apontado pelos autores.

No caso das barreiras à internacionalização a grande maioria das respostas da amostra das PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique está em total concordância com o que é apontado pelos autores como barreiras à internacionalização. Apenas as barreiras protecionistas foram a barreira que mostrou o menor consenso entre as respostas da amostra, podendo estar a demonstrar uma pequena tendência no que diz respeito às barreiras protecionistas no caso de Moçambique.

Podemos concluir que no que diz respeito às correlações entre barreiras e entre determinantes foi o determinante planeamento de exportação que mais correlações significativas teve quer com outros determinantes para internacionalização quer com barreiras à internacionalização. Demonstrando assim a sua significância para o processo de internacionalização. Os determinantes para a internacionalização que também tiveram um elevado número de correlações significativas, quer com outros determinantes quer com barreiras, foram a estratégia de exportação em geral, a estratégia de produto e a estratégia de promoção. Enquanto no caso das barreiras à internacionalização, as barreiras com maior número de correlações significativas foram a falta de conhecimento sobre os procedimentos, a falta de conhecimento sobre regulamentações governamentais e a dificuldade de obter licenças e autorizações para a importação.

A estratégia utilizada na internacionalização e a falta de conhecimento sobre a internacionalização estão ligados com grande parte dos fatores que afetam a internacionalização, tornando-os fatores primordiais que determinam e opõem, respetivamente, no processo de internacionalização.

Através da metodologia fsQCA conseguimos chegar a conclusão que os determinantes estratégia de exportação em geral, planeamento da exportação, pesquisa de mercado, capacidade e compromisso da empresa para com a internacionalização e motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores, todos em conjunto tem o maior impacto na satisfação com a internacionalização das PME's portuguesas em Moçambique. No entanto estes determinantes separados têm importância para o processo de internacionalização, porém não tem um impacto tão significativo como tem em conjunto.

No que diz respeito às barreiras à internacionalização, podemos concluir que o conjunto de barreiras à internacionalização que mais afetam a satisfação com a internacionalização são as barreiras do conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre os documentos necessários, conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique, conhecimento sobre as transferências internacionais e as regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino. Estas barreiras todas em conjunto levam a uma maior satisfação com a internacionalização. Em separado estas barreiras têm a sua importância, mas em conjunto são as que impactam mais a internacionalização das PME's portuguesas em Moçambique.

5.2. Implicações para a gestão

Podemos constatar através deste estudo que os gestores de PME's que pretendem internacionalizar as suas empresas para o mercado moçambicano devem tomar em conta que o principal determinante para um bom desempenho no seu processo de internacionalização é a capacidade e competência que a empresa tem.

No sucesso do processo de internacionalização é determinante existir motivação por parte dos gestores em todo o processo e um compromisso por parte dos gestores para com o processo de internacionalização. A existência de educação e experiência internacional dos gestores também tem um papel importante no bom desempenho da internacionalização.

No entanto um dos principais determinantes para o sucesso do processo de internacionalização é o conhecimento. O conhecimento sobre o mercado de destino, que adquire pelo meio de uma boa pesquisa de mercado e a utilização dos resultados dessa pesquisa, e através do qual deve basear a construção do seu plano de internacionalização e a estratégia que irá utilizar na internacionalização da empresa.

Contudo nem só saber o que é determinante para um processo de internacionalização é suficiente, saber as barreiras que esse processo pode encontrar é essencial para que a empresa se possa prevenir e preparar mesmo antes de encontrar essas barreiras.

Tal como é determinante o conhecimento sobre o mercado de destino, a falta dele é uma barreira. Uma vez que falamos de Moçambique, apesar das similaridades é necessário tomar em conta o muito maior número de diferenças e a falta de conhecimento sobre as práticas de negócio é uma barreira que previne o sucesso da internacionalização.

Outra barreira a ter em conta é o conhecimento sobre as transferências internacionais, uma vez que pode por em risco a situação financeira da empresa e levar ao fim do processo de internacionalização.

Portanto podemos concluir que o conhecimento sobre internacionalização no seu todo e sobre o mercado de destino é fundamental para qualquer empresa que se internacionaliza mas em especial para as PME's portuguesas que se internacionalizam para o mercado moçambicano. Para que o processo de internacionalização tenha sucesso e exista safistação com o processo de internacionalização as empresas devem ter em conta este conjunto de determinantes: estratégia de exportação em geral, planeamento da exportação, pesquisa de mercado, capacidade e compromisso da empresa para com a internacionalização e motivação e compromisso para com a internacionalização por parte dos gestores, uma vez que todos estes determinantes em conjunto terão um grande impacto na satisfação com a internacionalização. O conjunto de barreiras à internacionalização que tem maior impacto no processo de internacionalização e a satisfação com esse mesmo processo é o conjunto das barreiras do conhecimento sobre o mercado de destino, conhecimento sobre os documentos necessários, conhecimento sobre as práticas de negócios em Moçambique, conhecimento sobre as transferências internacionais e as regulamentações governamentais do mercado de origem e do mercado de destino. Como podemos ver através das PME's portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique é este o conjunto de barreiras às quais as empresas devem tomar em conta uma vez que são as que mais impacto tem sobre a satisfação com a internacionalização.

5.3. Limitações e futuras investigações

Uma das limitações sentidas foi a pouca quantidade de estudos sobre internacionalização de pequenas e médias empresas, uma vez que a maioria dos estudos fala de grandes empresas ou generaliza, não havendo estudos sobre áreas concretas. E existência de pouca literatura sobre a internacionalização de empresas em português.

A falta de disponibilidade por parte das empresas de responderem ao questionário foi sem dúvida a maior limitação desta dissertação, uma vez que levou a que a amostra deste estudo seja pequena e como apontamos acima uma amostra maior poderia ter dissipado algumas tendências que encontramos nos resultados.

No entanto, essa limitação pode levar a futuras investigações que através do que podemos constatar através dos desvios padrão elevados e as médias pouco elevadas dos determinantes: estratégia de promoção, estratégia de distribuição, o tamanho da empresa, conhecimento e experiência internacional dos recursos humanos e a idade da empresa poderia ser benéfico existirem estudos na mesma área mas que abrangessem uma amostra maior de PME' portuguesas que se internacionalizaram para Moçambique, para se poder concluir que rumo a tendência de aumento das respostas a considerar esses determinantes pouco importantes ou sem importância, que começou a aparecer, teria.

Resultados similares foram obtidos em apenas uma barreira à internacionalização, as barreiras protecionistas, que teve uma média de respostas similares às dos determinantes à internacionalização, contudo o desvio padrão foi um pouco menos elevado. Portanto a análise na mesma área com uma amostra maior seria pertinente para compreender que tendência as respostas mostrariam.

Neste estudo foi utilizada como amostra as PME's, no entanto em estudos futuros pode ser utilizada como amostra um só grupo dentro das PME's, como as médias empresas, pequenas ou microempresa, ou mesmo a amostra ser de grandes empresas.

Também poderia ser benéfico para a teoria um estudo na mesma área, mas para um mercado diferente, podendo ser um mercado também dos PALOP, devido à tendência da internacionalização das empresas portuguesas para os mercados PALOP, ou para outro mercado de outro país africano uma vez que existe tão pouca informação e estudos que estejam relacionados com África.

Bibliografia

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Aizenman, J., & Marion, N. (2004). The merits of horizontal versus vertical FDI in the presence of uncertainty. *Journal of International economics*, 62(1), 125-148.
- Åkerman, N. (2015). Knowledge-acquisition strategies and the effects on market knowledge—profiling the internationalizing firm. *European Management Journal*, 33(2), 79-88.
- Amal, M., Baffour Awuah, G., Raboch, H., & Andersson, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*, 25(5), 411-428.
- Anand, B. (2015). Reverse Globalization by Internationalization of SME's: Opportunities and Challenges Ahead. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1003-1011.
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2018). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Benito, G. R. (2015). Why and how motives (still) matter. *The Multinational Business Review*, 23(1), 15-24.
- Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Tabacco, R. (2014). Exporters moving toward emerging markets: a resource-based approach. *International Marketing Review*, 31(5), 506-525.
- Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: the theoretical background. In *The Multinational Enterprise* (pp. 24-45). Palgrave Macmillan, London.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets/ Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1436-1459.
- Ciravegna, L., Kundu, S. K., Kuivalainen, O., & Lopez, L. E. (2018). The timing of internationalization—Drivers and outcomes. *Journal of Business Research*.

- Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., & Lopez, L. (2018). Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. *Journal of World Business*, 53(2), 209-221.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2017). Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(3), 217-230.
- D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534-547.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051-1063.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2015). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 41-63). Palgrave Macmillan, London.
- Fernhaber, S. A., & P. McDougall-Covin, P. (2014). Is more always better? Risk trade-offs among internationalizing new ventures. *European Business Review*, 26(5), 406-420.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, 32(4), 1180-1198.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management journal*, 54(2), 393-420.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305.
- Goodnow, J. D., & Hansz, J. E. (1972). Environmental determinants of overseas market entry strategies. *Journal of International Business Studies*, 3(1), 33-50.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 1-25.

- Hessels, J., & Kemna, M. (2008). Internationalization of European SMEs towards emerging markets. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Netherlands Ministry of Economic Affairs.*
- Hughes, M., Cesinger, B., Cheng, C. F., Schuessler, F., & Kraus, S. (2017). A configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance. *Industrial Marketing Management.*
- Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. *British journal of management, 29(4), 595-612.*
- Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Elliott, K., & Hughes, M. (2018). Strategy, operations, and profitability: the role of resource orchestration. *International Journal of Operations & Production Management, 38(4), 1125-1143.*
- Ibrahim, Z., Abdullah, F., & Ismail, A. (2016). International business competence and small and medium enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224, 393-400.*
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies, 8(1), 23-32.*
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies, 12(3), 305-323.*
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship, 11(1), 3-29.*
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28(4), 493-511.*
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization/ From incremental to born global. *Journal of World Business, 51(1), 93-102.*
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal, 9(4), 319-332.*
- Korjani, M. M., & Mendel, J. M. (2012, August). Fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA): challenges and applications. In *2012 Annual Meeting of the North American Fuzzy Information Processing Society (NAFIPS)* (pp. 1-6). IEEE.

- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691-716.
- Kunday, Ö., & Şengüler, E. P. (2015). A study on factors affecting the internationalization process of small and medium enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 972-981.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*, 27(3), 517-551.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Markusen, J. R., & Maskus, K. E. (2001). *General-equilibrium approaches to the multinational firm: A review of theory and evidence* (No. w8334). National Bureau of Economic Research.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Mwiti, E., Ofafa, G. A., & Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation:(An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprisesin the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 4(7).
- Odlin, D., & Benson-Rea, M. (2017). Competing on the edge: Implications of network position for internationalizing small-and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 26(4), 736-748.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825-835.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861-873.
- Pellegrino, J. M., & McNaughton, R. B. (2017). Beyond learning by experience: The use of alternative learning processes by incrementally and rapidly internationalizing SMEs. *International business review*, 26(4), 614-627.

- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of international business studies*, 32(2), 327-346.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2009). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Rob, R., & Vettas, N. (2003). Foreign direct investment and exports with growing demand. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 629-648.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research/ past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Scaringella, L. (2016). Knowledge, knowledge dynamics, and innovation: Exploration of the internationalization of a multinational corporation. *European Journal of Innovation Management*, 19(3), 337-361.
- Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327-343.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Stoian, M. C., Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2018). SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768-779.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.

- Thanasuta, K., Patoomsuwan, T., Chaimahawong, V., & Chiaravutthi, Y. (2009). Brand and country of origin valuations of automobiles. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(3), 355-375.
- Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.
- Vanninen, H., Kuivalainen, O., & Ciravegna, L. (2017). Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals. *International Business Review*, 26(2), 365-379.
- Verde, C. (1994). Relações entre Portugal e África de língua portuguesa : comércio , investimento e dívida, xxix(129), 1071–1121.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization/ Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Wright, M., Lockett, A., & Pruthi, S. (2002). Internationalization of Western venture capitalists into emerging markets: Risk assessment and information in India. *Small Business Economics*, 19(1), 13-29.
- Yan, A., & Luo, Y. (2001). *International Joint Ventures: Theory and Practice: Theory and Practice*. Routledge.
- Zaefarian, R., Eng, T. Y., & Tasavori, M. (2016). An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25(1), 333-345.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Webgrafia

- AICEP (2019). *Mercados Externos Moçambique Empresas Exportadoras Portuguesas 2017*. Portugal: AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Disponível em 1 de Maio de 2019 em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=29>
- INE. (2019). *Empresas (N.º) por Dimensão e Forma jurídica; Anual 2017*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em 1 de Maio de 2019 em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009800&contexto=bd&selTab=tab2