



A Adoção do *E-Commerce* e a Velocidade de Internacionalização das Empresas

Ana Rita Martins Azevedo

201300062@fep.up.pt

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientadores:

Prof. Doutora Maria do Rosário Mota de Oliveira Alves Moreira

Prof. Doutor Paulo Sérgio Amaral de Sousa

Setembro, 2015

Nota Biográfica

Ana Rita Martins Azevedo nasceu a 26 de Agosto de 1992, em Vila Nova de Famalicão.

Iniciou os seus estudos no ano letivo 2010/2011, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tendo concluído a licenciatura em Gestão pela Universidade de Coimbra em 2013. Em 2014 completou o ano escolar conducente à obtenção do grau de Mestre em Economia e Administração de Empresas previsto para o ano de 2015 na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Optou por ingressar neste projeto dada a multiplicidade do curso o que lhe permitiu obter uma aprendizagem do fenómeno de internacionalização das empresas. Permitiu-lhe também complementar a formação base em Gestão tornando-a assim melhor capacitada para enfrentar as diversidades do mercado de trabalho.

Agradecimentos

Com a conclusão deste estudo cabe-me agradecer de forma especial a todos os que me acompanharam durante o processo do mesmo. Em especial:

À minha orientadora, Professora Doutora Maria do Rosário Moreira, agradeço a motivação, o estímulo, a partilha de conhecimentos e contribuições para o trabalho. Acima de tudo, agradeço a disponibilidade que sempre demonstrou ao longo deste período. Ao Professor Doutor Paulo Sérgio Amaral de Sousa pela colaboração no tratamento de todas as questões estatísticas.

Aos meus pais e irmão pela dedicação e apoio incondicional.

Ao Pedro Guedes pelo carinho, apoio e confiança.

Finalmente a todas as empresas que colaboraram e possibilitaram a conclusão deste estudo.

Resumo

No atual contexto internacional, onde as empresas portuguesas se inserem cada vez mais, surge a necessidade de encontrar uma estratégia de diferenciação mais lucrativa. É neste âmbito que o comércio eletrónico (*e-commerce*) começou a aumentar a sua relevância no mercado.

Este trabalho de investigação tem como objetivo primordial perceber se o *e-commerce* poderá fomentar a aceleração da internacionalização das empresas portuguesas. Pretendemos, pois, avaliar e identificar os fatores influenciadores de uma rápida internacionalização das empresas portuguesas, via adoção do *e-commerce*. O número de empresas de *e-commerce* tem crescido a um ritmo muito rápido, consequência do desenvolvimento exponencial das tecnologias e dos suportes de comunicação. Importa, por isso, perceber quais os fatores que impulsionam a velocidade de entrada em novos mercados internacionais e, dentro destes, analisar quais os que têm mais impacto na *performance* das empresas de *e-commerce*.

O estudo dos fatores influenciadores da velocidade de internacionalização das empresas que adotam o *e-commerce*, permite aos gestores destas empresas conhecer quais os aspetos (internos ou externos à empresa) para os quais devem direccionar os seus investimentos e esforços. Em termos académicos, este trabalho constitui um contributo por não existir, pelo nosso melhor conhecimento, nenhum estudo efetuado às empresas *e-commerce* portuguesas que analisem a temática da velocidade de internacionalização.

Relativamente aos fatores que influenciam a velocidade de internacionalização das empresas de *e-commerce*, os resultados empíricos mostram que as empresas mais recentes são as que se internacionalizam mais rapidamente. Por outro lado, a existência de *networks* também permite uma entrada mais rápida no mercado externo. Todos os outros fatores que poderiam determinar a velocidade (capacidade e investimento em Marketing e em I&D, experiência internacional dos gestores, entre outras) não têm uma correlação estatisticamente significativa.

Palavras-Chave: *E-Commerce*, velocidade da internacionalização, *performance*

Abstract

In the current international context, where Portuguese companies live in more than ever, it becomes an imperative to find and create a lucrative differentiation strategy. It's in this line that the e-commerce has begun to gain relevance in the market.

The main goal of this research is to understand if e-commerce could boost the internationalization strategy of Portuguese companies. We aim to identify and evaluate the factors that generate a fast internationalization of the Portuguese enterprises through e-commerce. The number of companies based on e-commerce rose very quickly due to the exponential growth of technology and communication media. So it becomes relevant to understand the factors that promote the expansion to international markets, and which one of those factors has more impact in e-commerce companies and their performance.

The study of the factors that influence the internationalization speed of companies that adopt e-commerce allows managers to recognize the elements (both internal and external to the enterprise) in which they should emphasise their efforts and investments. In academic terms this research work creates a contribution due to the inexistence, under our best knowledge, of any other study on the Portuguese e-commerce companies that analyses the topic of internationalization speed.

With regard to the factors influencing the speed of internationalization of e-commerce companies, the empirical results show that the most recent are the companies that internationalize faster. On the other hand, the existence of networks also allows a quicker entry into external market. All other factors that could determine the speed (capacity and investment in marketing and R&D, international experience of managers, among others) do not have a statistically significant correlation with the internationalization speed.

Key words: E-commerce, internationalization speed, performance

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Conteúdos	vi
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Abreviaturas	x
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. <i>Definição de E-commerce</i>	3
2.2. <i>Tipos de E-commerce</i>	5
2.3. <i>Modelos de Adoção de E-commerce</i>	6
2.4. <i>Teorias de Internacionalização e de E-commerce</i>	8
2.5. <i>Proxies da Velocidade da Internacionalização</i>	12
2.6. <i>Determinantes da Velocidade da Internacionalização</i>	14
2.7. <i>Formulação das Hipóteses de Investigação</i>	18
2.8. <i>Especificações do modelo 'teórico'</i>	22
3. Aspetos Metodológicos	24
3.1. <i>Síntese das metodologias utilizadas em estudos semelhantes</i>	24
3.2. <i>Procedimentos seguidos na elaboração do questionário, relação entre as hipóteses de investigação e descrição da população</i>	25

4.	Resultados empíricos	29
4.1.	<i>Análise descritiva</i>	29
4.2.	<i>Análise exploratória dos dados</i>	33
4.3.	<i>Análise ao modelo 'teórico' e às hipóteses de investigação</i>	41
5.	Conclusão	45
6.	Referências	47
7.	Anexos	55
I.	<i>Questionário</i>	55
II.	<i>Outputs do SPSS: Testes às diferenças de médias</i>	57
III.	<i>Output do SPSS: Matriz de correlação de Spearman</i>	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de E-commerce.....	5
Tabela 2 – Teorias de adoção de tecnologia	7
Tabela 3 – Síntese das teorias relacionadas com a Internacionalização e o EC.....	8
Tabela 4 – Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Proxies.....	13
Tabela 5 – Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Dimensão Interna (Características da Empresa).	15
Tabela 6 - Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Dimensão Interna (Características do Gestor).	16
Tabela 7 - Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Dimensão Externa	17
Tabela 8 – Hipóteses de Investigação	21
Tabela 9 – Determinantes do modelo ‘teórico’	23
Tabela 10 – Síntese de metodologia.....	25
Tabela 11 – Informações a recolher para a análise descritiva e modelo e relação com as hipóteses	28
Tabela 12 - Análise descritiva dos dados: estruturais	34
Tabela 13 - Análise descritiva dos dados: internacionalização.....	36
Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney às diferenças de médias: dados estruturais	38
Tabela 15 – Teste de Mann-Whitney às diferenças de médias: internacionalização	40
Tabela 16 - Relações esperadas entre as variáveis	41

Tabela 17 – Coeficientes de Correlação de Spearman	43
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de Atividade	30
Figura 2 - Número de empresas por década.....	31
Figura 3 – Período de exportação das empresas	32
Figura 4 - País/região para onde a empresa iniciou a sua exportação.....	32
Figura 5 - Número de contactos internacionais que os colaboradores das empresas possuíam.....	33

Abreviaturas

ACEPI – Associação de Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa em Portugal

ATMs – *Automatic Teller Machines*

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

C2C – *Consumer-to-Consumer*

CEO - *Chief Executive Officer*

EC – *E-Commerce*

ECCs – *Electronic Commerce Companies*

EIF - *Early Internationalizing Firms*

EUA – Estados Unidos da América

FDI – *Foreign Direct Investment*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDT – *Innovation Diffusion Theory*

IM – *Innovation Model*

INV – *International New Venture*

IPR – *Intellectual Property Rights*

LEC – *Local E-Commerce*

OI – Organização Industrial

OLI – *Ownership, Location and Internalization*

PME – Pequena e Média Empresa

RBV – Resource Based View

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SCT – *Social Cognitive Theory*

SEC – *Social E-Commerce*

SMEs – *Small and Medium-sized Enterprises*

TAM – *Technology Acceptance Model*

TCT – Teoria dos Custos de Transação

TdI – Teoria da Internacionalização

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TOE – *Technology, Organization, Environment framework*

TPB – *Theory of Planned Behavior*

TRA – *Theory of Reasoned Action*

UE – União Europeia

UM – *Uppsala Model*

USOs – *University Spin-Offs*

UTAUT – *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*

VN – Volume de Negócios

1. Introdução

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm vindo a desafiar os negócios em todo o mundo, devido ao seu rápido desenvolvimento (Luo *et al.*, 2005). Desta forma, a convergência das TIC tem revolucionado a forma como obtemos, fornecemos, recuperamos e partilhamos informação (McLoughlin, 2000).

De acordo com Glavas *et al.* (2014), a exploração das capacidades da *internet* é essencial para qualquer forma de negócio internacional. Uma vez que as suas capacidades são essenciais para aqueles negócios que se encontram geograficamente isolados. Assim, vários estudiosos comprovam que a influência e as capacidades da *internet* facilitam expansões de mercado internacionais (Loane *et al.*, 2006; Mathews *et al.*, 2007, 2008).

As transações comerciais utilizando a *internet*, quer *Business-to-Consumer* ou *Business-to-Business*, são genericamente chamadas de Comércio Eletrónico ou de *E-Commerce* (EC) (McLoughlin, 2000).

De acordo com Poong *et al.* (2006), o termo *electronic commerce* representa diferentes conceitos para diferentes pessoas. Devido ao interesse que esta temática tem tido, o fenómeno do EC tem sido estudado por vários autores (e.g., Zwass, 1996; McLoughlin, 2000; Molla *et al.*, 2001; Poong *et al.*, 2006).

Segundo Karavdic *et al.* (2005), o EC é capaz de fornecer acesso simultâneo a vários mercados globais. Os crescentes avanços tecnológicos impelem, assim, a repensar se as teorias existentes são suficientes para explicar as vigentes estratégias de marketing internacional (Karavdic *et al.*, 2005).

Na última década, a Europa tem assistido a um contínuo crescimento na implementação de ferramentas de *e-commerce*. Segundo o relatório da Comissão Europeia (Eurostat, 2013), a percentagem de empresas europeias com acesso à Internet parece ter atingido um nível de saturação em 2012 (95%). De acordo com esta fonte é, ainda, espectável um crescimento da percentagem de empresas europeias com *website* (71%).

O presente estudo tem como principal objetivo apurar quais os determinantes que estão na base da aceleração da internacionalização das empresas via *e-commerce*. A questão de investigação que se encontra na base deste estudo é: será o *e-commerce* capaz de fomentar uma aceleração da internacionalização nas empresas portuguesas?

Não existem, pelo nosso conhecimento, estudos que interliguem o fenómeno do EC com a velocidade da internacionalização das empresas portuguesas. Apenas existe, o estudo de Luo *et al.* (2005) que, desenvolveu um quadro teórico para explicar a velocidade da internacionalização das empresas Americanas. Assim, o presente estudo será um contributo para a atual literatura, podendo ser, igualmente, relevante para os gestores das empresas de EC por apurarmos os fatores determinantes da velocidade de internacionalização.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: para além desta introdução apresentamos, no Capítulo 2, os contributos ideológicos da fundamentação do estudo que inclui a definição, a descrição da tipologia e uma referência aos modelos adotados no EC, seguindo-se de uma apresentação das teorias da internacionalização e o EC e, seguidamente, resume-se as *proxies* e determinantes usados na adoção do EC. O capítulo termina com a apresentação das hipóteses de investigação e do modelo ‘teórico’. No Capítulo 3 são tecidas algumas considerações de natureza metodológica, especificando o modelo teórico, as variáveis e as fontes de recolha dos dados. Posteriormente, no Capítulo 4 efetua-se uma análise descritiva da amostra e respetivas respostas ao questionário, realiza-se uma análise exploratória às diferenças de médias e tecem-se algumas considerações sobre os resultados obtidos referentes às hipóteses de investigação levantadas e ao modelo desenvolvido anteriormente. Este trabalho termina com a apresentação da Conclusão.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura existente acerca do *e-commerce*. Começamos pela apresentação das definições discutidas por vários autores, dos diferentes tipos de *e-commerce*, seguindo-se os modelos e teorias que explicam a adoção de tecnologia em geral e do *e-commerce* em particular. As teorias de internacionalização e sua aplicação ao *e-commerce* são posteriormente apresentadas. Segue-se a apresentação das diversas medidas (*proxies*) da velocidade de internacionalização e dos seus fatores determinantes. Este capítulo termina com a apresentação das hipóteses de investigação, assim como, a especificação do modelo ‘teórico’ de adoção do *e-commerce* e a correspondente velocidade da internacionalização das empresas.

2.1. Definição de *E-commerce*

O comércio eletrónico (EC) remonta as suas origens a 1965 quando, pela primeira vez, os consumidores conseguiram retirar dinheiro das *Automatic Teller Machines* (ATMs) e realizar compras, usando como meio de pagamento cartões de crédito (Molla *et al.*, 2001).

Segundo Gunasekaran *et al.* (2002), o *e-commerce* é possivelmente a aplicação mais promissora das Tecnologias de Informação (TI) testemunhadas na última década. No passado, havíamos presenciado a revolução da *Internet* através da sua evolução e crescimento exponencial de utilizadores. No entanto, atualmente estamos a assistir à segunda revolução da *Internet* - o *e-commerce*.

O EC pode ser definido de diferentes perspetivas por diferentes pessoas (Poong *et al.*, 2006). Existe uma vasta multiplicidade de definições de EC bem como diversas conceptualizações de modelos, aplicações práticas e questões.

Generalizando a literatura existente relativamente ao tema em questão, podemos afirmar, que os diversos autores definiram o EC focalizados em aplicações e suportes de negócios (Molla *et al.*, 2001). Kalakota (1997) define EC a partir de quatro perspetivas: i) a comunicação (a função do EC é de distribuidor de informação), os produtos/serviços ou pagamentos através de telecomunicações, computadores ou qualquer outra forma

eletrônica; ii) os processos de negócios, onde o EC é, unicamente, considerado como uma mera aplicação de tecnologia por forma a automatizar transações de negócios e fluidez de trabalho; iii) os serviços - aqui o EC é encarado como uma ferramenta que contém as ambições das empresas, consumidores e administradores para reduzir os custos de serviços, melhorando a qualidade dos produtos e aumentar a velocidade de prestação de serviços; e, por último, temos iv) a perspectiva *online* - o EC fornece a capacidade para comprar e/ou vender produtos e informações ao longo da *Internet* bem como outros tipos de serviços *online*.

De acordo com Gunasekaran *et al.* (2002), o EC pode ser definido como uma área que engloba processos direta e indiretamente relacionados com a compra, venda e comercialização de produtos, serviços e informações através de redes informáticas emergentes, incluindo a *Internet*.

Todavia, para Zwass (1996) o EC pode ser descrito como uma partilha de informação de negócio, a manutenção de relações de negócios e o condutor de transações de negócios via os diversos canais das telecomunicações.

Molla *et al.* (2001) classifica as diversas visões de EC em quatro dimensões: as partes envolvidas nas relações eletrônicas, as funções de negócio, a aplicação de soluções e o tipo de rede. As várias partes envolvidas nas relações são compostas pelo fornecedor, produtor, intermediário, consumidor e governo. Por sua vez, o valor adicionado aos negócios é constituído pelo marketing, comunicação, produção, distribuição, vendas, compras, serviços de apoio ao consumidor, recursos humanos, entre outros. As soluções de aplicação são estruturadas pelo *e-mail*, relação entre consumidor-gestor, relação entre fornecedor-gestor, *world wide web*, entre outros. E, por último o tipo de rede é formado pela *Internet*, *Intranet*, *Extranet*, proprietário, entre outros (Molla *et al.*, 2001).

2.2. Tipos de *E-commerce*

Existem diferentes tipos de EC assim como diferentes maneiras de caracterizá-lo. Vários autores distinguem os diferentes tipos de EC através da natureza das relações do mercado (e.g., Ding, 2014, Laudon *et al.*, 2013 Ho *et al.*, 2007).

Caracterizamos os diferentes tipos de EC através da abordagem seguida por Laudon *et al.* (p. 59, 2013), sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de *E-commerce*

Termo	Designação
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
C2C	<i>Consumer-to-Consumer</i>
SEC	<i>Social E-Commerce</i>
M-commerce	<i>Mobile E-Commerce</i>
LEC	<i>Local E-Commerce</i>

Segundo Napier *et al.* (2006), o B2B ocorre quando existe uma venda de produtos e/ou serviços entre empresas. Este tipo de EC visa, essencialmente, reduzir os custos de transação tanto para vendedores como para compradores (Ding, 2014).

Para existir B2C, as empresas terão de vender os seus produtos ou serviços diretamente aos consumidores (Napier *et al.*, 2006). A *Internet* assume, assim, apenas um papel de mediador nas transações de B2C. Em contrapartida, o consumidor partilha informação e realiza transações (Ho *et al.*, 2007).

Por outro lado, o C2C faculta uma forma dos consumidores venderem produtos e/ou serviços uns aos outros, com a ajuda de uma plataforma de mercado *online* (*eBay*, por exemplo) (Laudon *et al.*, 2013). De forma muito sucinta, referimo-nos a C2C quando observamos vendas *online* de consumidores para outros consumidores (Laudon *et al.* 2013).

O *Social e-commerce* representa as variadas formas de redes sociais hoje em dia existentes (Laudon *et al.*, 2013). Poderá ser também relacionado como *Facebook EC*, contudo, atualmente tornou-se um fenómeno amplamente mais extenso. O crescimento do *Social e-commerce* deve-se a um número variado de fatores - o aumento da popularidade de seguidores ativos, as notificações (partilhando aprovações/desaprovações de produtos, serviços via *Facebook*, *Twitter*,...), as ferramentas comerciais e a pesquisa social (recomendações *online* de amigos) – e acabou por se tornar um fenómeno complexo e disseminado em todo o mundo (Laudon *et al.*, 2013).

Outra das formas de EC é o *M-commerce* que se refere apenas ao uso de dispositivos móveis capazes de realizar transações *online*. Uma vez conectados, os consumidores *mobile*, poderão realizar transações - negociação de ações, comparar preços entre lojas, *banking*, reservas de viagens, entre outros (Laudon *et al.*, 2013).

O último tipo de EC refere-se ao *Local E-commerce*, um tipo de EC focado em dirigir o consumidor numa determinada envolvente com base, apenas, na sua localização geográfica. Um excelente exemplo deste tipo de EC são os comerciantes locais que usam uma variedade de técnicas de marketing *online* para atrair consumidores para as suas lojas (Laudon *et al.*, 2013).

2.3. Modelos de Adoção de *E-commerce*

Nos dias de hoje, a Tecnologia da Informação (TI) é universalmente considerada como uma ferramenta fulcral no reforço da competitividade da economia de um país (Oliveira *et al.*, 2011). O EC surge através da evolução das TIC (Ding, 2014).

O surgimento do EC, por sua vez, facilitou e melhorou os processos de negócios nas empresas. Não obstante, a emergência da *Internet* nos negócios tem transformado radicalmente a economia global e social ao longo da última década (Ho *et al.*, 2007).

Por forma a garantir uma melhor perceção acerca dos determinantes que impulsionaram a adoção das TI, iremos descrever os modelos teóricos que os sustentam. A Tabela 2 apresenta algumas das teorias principais até hoje desenvolvidas.

Tabela 2 – Teorias de adoção de tecnologia

Teorias de Adoção de Tecnologia	Autor
TRA – <i>Theory of Reasoned Action</i>	Fishbein <i>et al.</i> (1975)
SCT – <i>Social Cognitive Theory</i>	Bandura (1986)
TAM – <i>Technology Acceptance Model</i>	Davis (1989)
TOE – <i>Technology, Organization, Environment framework</i>	Tornatzky <i>et al.</i> (1990)
TPB – <i>Theory of Planned Behavior</i>	Ajzen (1991)
IDT – <i>Innovation Diffusion Theory</i>	Rogers (1995)
UTAUT – <i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i>	Venkatesh <i>et al.</i> (2003)

De acordo com Straub (2009), a teoria de Davis (1989) – a TAM – e a sua teoria sucessora, a UTAUT, são dois modelos utilizados frequentemente em estudos específicos relativos à adoção de tecnologias em organizações formais. Todavia, a teoria que melhor fundamenta a adoção do EC é a TOE. Esta teoria identifica três aspetos influenciadores de processos adotados e implementados no contexto empresarial por tecnologias de inovação – contexto tecnológico, organizacional e ambiental (Oliveira *et al.*, 2011).

Grandón *et al.* (2011) considera a TPB como sendo uma mera extensão da TRA. Atesta ainda, que ambas as teorias admitem a hipótese de que a intenção de um indivíduo para executar um determinado comportamento é um determinante desse mesmo comportamento.

Por seu turno, a IDT pode fornecer um importante ponto de partida para procurar fatores que afetem a adoção de tecnologias EC. Vários estudos de TI enfatizavam dois aspetos do contexto das empresas que influenciam a adoção de TI – o contexto tecnológico e o contexto organizacional (Bao *et al.*, 2010).

Por outro lado, Oliveira *et al.* (2011) descreve a teoria IDT através de características individuais, *drivers* responsáveis por inovações organizacionais e características internas e externas do seio organizacional. Assim sendo, pode-se constatar que esta teoria se enquadra com o contexto tecnológico e organizacional caracterizado pela teoria TOE. No entanto, esta ainda incluiu um novo e importante componente – o contexto ambiental.

2.4. Teorias de Internacionalização e de *E-commerce*

A prática do EC tem-se expandido e criado novas oportunidades de exportação por forma a impulsionar atuais processos de negócios e influenciar o desenvolvimento de estratégias competitivas de *performance* exportadora (Karavdic *et al.*, 2005).

Tabela 3 – Síntese das teorias relacionadas com a Internacionalização e o EC

<i>Teorias</i>	<i>Autores</i>
Internacionalização Uppsala e Inovação	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977)
OI, RBV e TCT	Coase (1937); Karavdic (2006); Andersen (2005);
Paradigma eclético	Carneiro <i>et al.</i> (2008)
<i>Born-globals</i>	Knight (2010); Rialp <i>et al.</i> (2005); Moen <i>et al.</i> (2002); McDougall e Oviatt (1994); Knight (1997);
Redes	Johanson e Mattsson (1988)

Karavdic (2006) desenvolveu um estudo onde incorpora a *performance* exportadora com a adoção do EC. O autor enfatiza quadro grandes teorias que surgem deste relacionamento: a Teoria da Internacionalização (TdI), a Teoria da Organização Industrial (OI), a *Resource Based View* (RBV) e a Teoria dos Custos de Transação (TCT).

As teorias da internacionalização pretendem enfatizar o comportamento racional, a lógica de custos de transação e o raciocínio do ciclo de vida do produto, concordando mutuamente que a internacionalização é um processo de aprendizagem gradual em que a relação, sequência e direção da expansão internacional são funcionais com a experiência, capacidade e evolução organizacional (Luo *et al.*, 2005).

Não obstante, as teorias de internacionalização pretendem explicar o porquê das escolhas das empresas para operarem para além do mercado doméstico e as estratégias e estruturas que advêm disso (Jaw, 2006).

De acordo com Andersen (1993) e Karavdic (2006), existem duas formas de descrever os processos de internacionalização das empresas. Uma foi desenvolvida por Johanson e

Vahlne (1977) e por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) – o *Uppsala Model* (UM); a outra perspectiva foca-se numa aprendizagem contínua baseada em decisões de inovação - é a teoria comportamental da empresa – o *Innovation Model* (IM) de Cavusgil (1980).

O UM (Johanson e Vahlne, 1977) foca-se no desenvolvimento individual da empresa e, particularmente, na integração, aquisição gradual, uso do conhecimento científico sobre mercados e operações externas e no sucessivo aumento do compromisso para com o mercado externo.

Segundo Karavdic (2006), o IM sugere que a internacionalização resulta de consecutivas inovações de gestão que acontecem dentro da empresa. Todavia, a internacionalização também pode ser encarada como um processo gradual e progressivo de etapas incrementais relativas a longos períodos de tempo.

De acordo com o estudo elaborado por Johanson e Vahlne (1977, 2009), a internacionalização é realizada de forma sequencial, através do *know-how* adquirido nos mercados externos aquando da concretização dos processos. As etapas iniciam-se pela exportação via agentes; posteriormente, criam-se subsidiárias; para, numa fase mais avançada, iniciarem a produção no novo mercado. Contudo, o maior obstáculo à internacionalização e, também, uma lacuna do UM é a falta de conhecimento sobre os mercados externos (Forsgren *et al.*, 2007).

Uma vez que o conhecimento se adquire muito mais rapidamente e que o risco do investimento é minimizado podemos, assim, questionar a viabilidade do UM através da adoção do EC. Visto que, através do EC, a empresa exportadora, torna-se capaz de atingir muito mais rapidamente uma integração nos mercados mais forte (Karavdic, 2006).

Vários estudiosos têm investigado acerca da influência que as atividades de EC potencialmente detêm sobre as estratégias e relações exportadoras das empresas. Em concordância com estes estudos encontra-se a teoria de OI, RBV e TCT (Karavdic *et al.*, 2005).

A teoria de OI sugere a existência de determinantes externos de EC relacionados com o desenvolvimento das estratégias de internacionalização (Karavdic *et al.*, 2005). A premissa associada a esta teoria é a de que o mercado externo estabelece determinadas pressões às

quais as empresas deverão saber ripostar. O valor económico do EC é confirmado quando se instituem plataformas tecnológicas e protocolos de troca de informação e produtos (Karavdic, 2006).

De forma diversa, a teoria RBV apoia a abordagem de integração do EC nos recursos internos das organizações que, por sua vez, influenciam as capacidades exportadoras de uma empresa (Clemons *et al.*, 1993). Capacidades específicas especialmente relevantes para a utilização do EC são os ativos de EC de uma empresa – transferências *online* de produtos e experiência de EC da empresa em exportações. Através do uso destas capacidades, a utilização do EC poderá realizar-se através da integração dos ativos internos – infraestruturas de EC e recursos humanos – e das competências internacionais da empresa (Karavdic *et al.*, 2005).

Segue-se o modelo desenvolvido por Coase (1937), TCT. Este defende que uma empresa tenderá a expandir-se até que o custo para a empresa, na transação adicional dentro da empresa, se tornar igual ao custo de realizar a mesma operação por meio de uma troca no mercado aberto. A TCT identifica a eficiência das transações como a maior fonte de criação de valor e como aumento da eficiência na redução de custos (Williamson, 1975). Por conseguinte, o EC poderá ser assinalado como um estimulador de redução de custos de transação.

Esta teoria é relevante para uma vasta gama de fenómenos relacionados como EC: exportadores mais capazes e velozes na adaptação às condições dos mercados internacionais e uma procura eficiente para comerciais parceiros/clientes (*ex ante costs*), e suporte aos canais de distribuição e criação de um ambiente interno que reduz os custos de transação (*ex post costs*) (Karavdic *et al.*, 2005). Estes custos representam irregularidades no mercado, que não existiriam em transações dentro das organizações, e que devem ser minimizadas. O EC atua, assim, na redução destas naturezas de custos, que se traduzem nas áreas de marketing, administração e logística (Andersen, 2005).

A integração do EC nas operações de exportação, segundo Karavdic (2006), conduz a que as empresas beneficiem de uma descida das despesas de mercado, de uma melhoria de controlo sobre a distribuição do produto, de um apertado controlo na qualidade, uma

revisão acelerada das políticas de produção e distribuição, margens de lucro adicionais e/ou preços mais acessíveis.

Por forma a sintetizar a Teoria da Internacionalização e dos Custos de Transação surge, de acordo com Andersen (1993), o paradigma eclético. O pai desta teoria – Dunning (1988, 1995, 2000) – procurou explicar o processo de internacionalização com base no investimento estrangeiro. Defendendo que um investimento de sucesso deve respeitar três condições – paradigma OLI – *Ownership*, *Location* e *Internalization*. Segundo Dunning (2000), *Ownership* representa vantagens específicas da empresa face à concorrência (p.ex. controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, capacidades de gestão); *Location* apresenta as vantagens de localização que respeitam aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro (p.ex. os custos de fatores no país, estabilidade do país); e, por último, temos, vantagens de internalização (*Internalization*) que representam vantagens de integrar as transações no interior da empresa, através de quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

A teoria eclética enumera variadas razões para que as empresas iniciem as suas operações no estrangeiro – busca de eficiência, busca de ativos estratégicos, procura de mercado e busca de capacidades fora do país de origem da empresa-mãe (Carneiro *et al.*, 2008). Estas razões determinam para onde as empresas poderão internacionalizar-se pois o novo local deverá oferecer vantagens alusivas à riqueza de recursos naturais e/ou humanos, tais como, qualidade e custos baixos, forte *know-how* tecnológico, boas infraestruturas, estabilidade política e económica, dimensão do mercado, regime cambial estável e política económica sólida (Carneiro *et al.*, 2008).

Nos dias de hoje deparamo-nos com uma realidade bastante distinta do passado, desde muito cedo que as empresas decidem embarcar numa expansão internacional, devido à visão global que já nasce com a organização. Assim sendo, podemos afirmar que, nem todas as organizações seguem de forma sequencial os estádios evolutivos e, as *born-globals*, estão no epicentro da contradição dessa teoria (Moen e Servais, 2002; Knight, 2010).

McDougall e Olivatt (1994) conceberam um novo conceito, de forma a caracterizar esta tipologia de empresas - *International New Venture* (INV) -, apresentando como principais

fatores para o surgimento deste novo grupo de empresas: a globalização de mercados, a redução de custos de transação, a crescente facilidade no acesso ao financiamento e a crescente mobilidade dos recursos humanos.

Por outro lado, temos a perspectiva de redes. Aludindo ao desenvolvimento do mercado externo, não depende exclusivamente da conjugação das vantagens competitivas da empresa. Desta forma, Johanson e Mattsson (1992) afirmam que o sucesso da internacionalização depende das redes e das alianças estratégicas desenvolvidas.

Em suma, a teoria de redes envolvem redes externas e internas à empresa. Mais especificamente, as redes externas são fruto do relacionamento da empresa com os parceiros de negócio tais como, empresas de marketing, instituições de investigação, fornecedores, etc. (Andersson *et al.*, 2002).

Nos dias de hoje, a rede internautica é uma fonte de recursos e oportunidades extremamente atroz, podendo, desta forma, funcionar como uma imponente ferramenta no vasto processo de internacionalização de empresas. Por conseguinte, o domínio e o conhecimento da rede deverá ser uma aposta para as empresas (Balbinot *et al.*, 2008).

2.5. Proxies da Velocidade da Internacionalização

A velocidade da internacionalização é uma questão importante para ambas as decisões estratégicas, de entrada e/ou expansão para mercados internacionais bem como, para a pesquisa de negócios. Assim sendo, a velocidade é a chave para as estratégias internacionais das empresas e deverá equilibrar as oportunidades e pesquisas internacionais das empresas multinacionais (Chetty *et al.*, 2014).

Vários foram os estudos que se debruçaram sobre a investigação da velocidade da internacionalização. Na Tabela 4 sintetizamos as *proxies* relativas aos estudos da velocidade da internacionalização.

Tabela 4 – Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: *Proxies*.

Proxy	Autores	Tipo de Variável
Ano da primeira exportação da empresa	Khavul <i>et al.</i> (2010); Weerawardena <i>et al.</i> (2007).	Independente Dependente
Ano de fundação da empresa – Ano da primeira exportação da empresa	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Ramos <i>et al.</i> (2011); Musteen <i>et al.</i> (2010); Kiss <i>et al.</i> (2008); Acedo <i>et al.</i> (2007); Zucchella <i>et al.</i> (2007); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006); Luo <i>et al.</i> (2005).	Dependente
Precocidade da Internacionalização	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Zucchella <i>et al.</i> (2007).	Dependente
Medido através do número de dias entre a operação e a operação imediatamente anterior da empresa.	Casillas <i>et al.</i> (2013)	Dependente
<u>Variação específica</u> específica unidade de tempo	Casillas e Acedo (2013)	Dependente e Independente
<u>Número médio da fabricação externa das subsidiárias</u> Número de anos desde a primeira expansão externa da empresa	Chang <i>et al.</i> (2011)	Independente
Ano de fundação da empresa	Ramos <i>et al.</i> (2011)	Dependente
Período da Internacionalização quando foi registada para capturar a relação inversa entre a velocidade e a idade.	Khavul <i>et al.</i> (2010)	Independente
Medido através: 1) Tempo desde descoberta a oportunidade até à primeira entrada no mercado; 2) Quão rápida foi a entrada nos mercados externos e quão rápida é a distância psicológica com a entrada no mercado; Quão rápido se assume os compromissos.	Oviatt <i>et al.</i> (2005)	Independente

De todas as *proxies* existentes, apenas três foram apresentadas por mais do que um autor, sendo elas, o ano da primeira exportação da empresa, a diferença entre o ano de fundação e o ano da primeira exportação da empresa e a precocidade da internacionalização.

Contudo, apenas as *proxies* “diferença entre o ano de fundação da empresa e o ano da primeira exportação da empresa” e “precocidade da internacionalização” obtiveram um consenso mais expressivo entre os autores, relativamente, à escolha do tipo de variável em análise.

2.6. Determinantes da Velocidade da Internacionalização

De acordo com Zhou *et al.* (2014), a velocidade da internacionalização resulta do espírito e capacidade empreendedora do gestor e, também, da precocidade da internacionalização.

Assim sendo, a velocidade da internacionalização, segundo Chetty *et al.* (2014), tornou-se numa questão importante para os gestores que decidem expandir os seus negócios para mercados internacionais. Os autores esclarecem que a velocidade é um fator chave para as estratégias de internacionalização das empresas, em consequência de equilibrar os recursos das empresas. Tendo como principal objetivo, possíveis oportunidades de negócio internacionais.

Na Tabela 5 e Tabela 6 agrupamos os determinantes comuns dos diversos estudos, através de uma dimensão interna que, por sua vez subdividimos em duas categorias, características da empresa e características do gestor, respetivamente. Por outro lado, na Tabela 7 segmentamos os estudos realizados no âmbito da velocidade da internacionalização através de uma dimensão externa. Desta forma, pudemos observar que, apenas um estudo não conseguiu obter nenhuma correspondência nos determinantes (Kiss *et al.*, 2008). Os restantes estudos obtiveram todos, pelo menos uma correspondência (Teixeira *et al.*, 2014; Casillas *et al.*, 2013; Casillas e Acedo, 2013; Chang *et al.*, 2011; Ramos *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2010; Acedo *et al.*, 2007; Weerawarden *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Pla-Barber *et al.*, 2006; Luo *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005).

Tabela 5 – Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Dimensão Interna (Características da Empresa).

Determinantes	Autores	Influência na Velocidade
Idade da Empresa	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Casillas <i>et al.</i> (2013); Chang <i>et al.</i> (2011). Casillas e Acedo (2013)	— ¹ + ² S/I ³
Dimensão da Empresa	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Chang <i>et al.</i> (2011); Khavul <i>et al.</i> (2010); Musteen <i>et al.</i> (2010); Acedo <i>et al.</i> (2007); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
Localização da empresa	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Zucchella <i>et al.</i> (2007); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
	Casillas e Acedo (2013)	S/I
Distância Psicológica	Casillas <i>et al.</i> (2013)	+
Empresa Pública	Casillas <i>et al.</i> (2013)	+
Indústria de Serviços	Khavul <i>et al.</i> (2010)	—
Estratégia da empresa	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Casillas <i>et al.</i> (2013); Musteen <i>et al.</i> (2010).	+
	Casillas e Acedo (2013)	S/I
Contexto Institucional do país – alto nível de desenvolvimento institucional (relação forte): 1) Nível de desenvolvimento institucional do país 2) Network do empresário Contexto Institucional do país – baixo nível de desenvolvimentos institucional (relação fraca): 3) Nível de desenvolvimento institucional do país 4) Network do empresário	Kiss <i>et al.</i> (2008)	1) – 2) + 3) + 4) +
Marketing	Chang <i>et al.</i> (2011); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
	Weerawarden <i>et al.</i> (2007)	S/I
Investigação e Desenvolvimento (I&D)	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Ramos <i>et al.</i> (2011); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
	Chang <i>et al.</i> (2011); Khavul <i>et al.</i> (2010).	—
Investimento em Recursos Humanos	Ramos <i>et al.</i> (2011)	+
Número de Fundadores	Teixeira <i>et al.</i> (2014);	+
Foreign Direct Investment (FDI)	Casillas <i>et al.</i> (2013)	—
Diversificação	Casillas <i>et al.</i> (2013)	—
Recursos	Casillas e Acedo (2013)	S/I
Tempo desde a Internacionalização	Khavul <i>et al.</i> (2010)	—
Performance passada	Teixeira <i>et al.</i> (2014);	+
Setor de Atividade	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Khavul <i>et al.</i> (2010).	+
Entrainment	Khavul et al. (2010)	—
Frequência de interação com o mercado	Musteen <i>et al.</i> (2010)	+

¹ Influência negativamente a velocidade da internacionalização.

² Influência positivamente a velocidade da internacionalização.

³ Sem influência.

Analisando apenas os determinantes da Tabela 5, podemos concluir que aqueles que obtiveram um consenso mais significativo foram: a dimensão da empresa (Teixeira *et al.*, 2014; Chang *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2010; Acedo *et al.*, 2007; Luo *et al.*, 2005) e o investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) (Teixeira *et al.*, 2014; Chang *et al.*, 2011; Ramos *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Pla-Barber *et al.*, 2006; Luo *et al.*, 2005).

Todavia, na categoria das características do gestor (Tabela 6), podemos observar que os determinantes que obtiveram um maior consenso foram: a experiência internacional dos gestores (Teixeira *et al.*, 2014; Casillas *et al.*, 2013; Casillas e Acedo, 2013; Musteen *et al.*, 2010; Zucchella *et al.*, 2007; Luo *et al.*, 2005) e a capacidade de *network* (Casillas e Acedo, 2013; Musteen *et al.*, 2010; Weerawarden *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Pla-Barber *et al.*, 2006; Oviatt *et al.*, 2005).

Tabela 6 - Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Dimensão Interna (Características do Gestor).

Determinantes	Autores	Influência na Velocidade
Perfil CEO	Weerawarden <i>et al.</i> (2007)	S/I
Qualidade dos trabalhadores	Chang <i>et al.</i> (2011)	—
Grau académico	Teixeira <i>et al.</i> (2014)	+
	Zucchella <i>et al.</i> (2007)	—
Experiência internacional	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Casillas <i>et al.</i> (2013); Musteen <i>et al.</i> (2010); Zucchella <i>et al.</i> (2007); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
	Casillas e Acedo (2013)	S/I
Experiência do trabalho anterior	Zucchella <i>et al.</i> (2007)	—
Experiência nas operações	Casillas <i>et al.</i> (2013)	+
Formação internacional	Casillas e Acedo (2013)	S/I
	Acedo <i>et al.</i> (2007)	+
Conhecimento de Línguas	Musteen <i>et al.</i> (2010); Zucchella <i>et al.</i> (2007).	+
Network	Casillas e Acedo (2013); Weerawarden <i>et al.</i> (2007); Oviatt <i>et al.</i> (2005).	S/I
	Musteen <i>et al.</i> (2010); Zucchella <i>et al.</i> (2007); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006).	+
Conhecimento do Mercado	Casillas <i>et al.</i> (2013)	+
	Weerawarden <i>et al.</i> (2007); Oviatt <i>et al.</i> (2005).	S/I
Visão global	Casillas <i>et al.</i> (2013)	S/I
	Pla-Barber <i>et al.</i> (2006)	+
Competitividade	Casillas e Acedo (2013)	S/I
Tolerância à ambiguidade	Acedo <i>et al.</i> (2007)	+

Proatividade	Acedo <i>et al.</i> (2007); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006).	+
Percepção ao risco	Acedo <i>et al.</i> (2007)	+
Perspetiva empreendedora	Oviatt <i>et al.</i> (2005)	S/I

Relativamente à análise das metodologias usadas para a avaliar a dimensão externa da velocidade de internacionalização (Tabela 7), é de notar que apenas a distância cultural (Casillas *et al.*, 2013; Chang *et al.*, 2011; Luo *et al.*, 2005) e a capacidade tecnológica (Teixeira *et al.*, 2014; Ramos *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2010; Luo *et al.*, 2005), conseguiram alcançar um consenso mais significativos pelos autores.

Tabela 7 - Síntese dos estudos realizados no âmbito da Velocidade da Internacionalização: Dimensão Externa

Determinantes	Autores	Influência na Velocidade
Velocidade	Chang <i>et al.</i> (2011)	+
Nº de Países Externos	Chang <i>et al.</i> (2011)	+
Ritmo	Chang <i>et al.</i> (2011)	+
Distância cultural	Casillas <i>et al.</i> (2013); Chang <i>et al.</i> (2011); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
Diversidade geográfica	Chang <i>et al.</i> (2011); Musteen <i>et al.</i> (2010).	+
Tecnológica	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Ramos <i>et al.</i> (2011); Khavul <i>et al.</i> (2010); Luo <i>et al.</i> (2005).	+
	Musteen <i>et al.</i> (2010)	—
Proporção de subsidiárias	Chang <i>et al.</i> (2011)	+
Média da dimensão	Chang <i>et al.</i> (2011)	—
Globalização da indústria	Chang <i>et al.</i> (2011)	—
Influência	Chang <i>et al.</i> (2011)	—
Internetabilidade	Luo <i>et al.</i> (2005)	+
Proteção Legal	Luo <i>et al.</i> (2005)	+
Transparência	Luo <i>et al.</i> (2005)	+

Resumidamente, podemos verificar que a grande maioria dos estudos pretendem determinar a influência na velocidade da internacionalização das empresas medindo o nível de conhecimento internacional dos seus administradores e das várias características estruturais da organização.

2.7. Formulação das Hipóteses de Investigação

Na literatura atual, podemos encontrar um vasto leque de determinantes (Tabela 8) que influenciam positiva ou negativamente a velocidade da internacionalização. Apesar de alguns fatores serem investigados, há outros que, pela sua congruência e atualidade, devem ser analisados. No nosso estudo iremos abordar os fatores numa dimensão interna e externa à empresa, por forma a garantir uma melhor perceção da realidade das empresas portuguesas.

No que concerne às variáveis internas à empresa, selecionamos cinco determinantes: idade da empresa, capacidade de marketing, capacidade de inovação, experiência internacional e *network*. Associado a cada um formulamos uma hipótese de investigação (H1, H2, H3, H4 e H5).

Enquanto a precocidade de internacionalização capta o momento da primeira entrada no mercado internacional de uma empresa, beneficiando do seu alto desempenho, a questão crítica subsiste na ocorrência de uma diminuição das vantagens à medida que a empresa envelhece. Na realidade, empresas mais antigas detêm mais processos rotineiros que impedem a capacidade de aprendizagem em ambientes mais jovens (Zhou *et al.*, 2014).

No entanto, uma orientação internacional empreendedora de novas empresas tende a ser positivamente relacionada com o desenvolvimento de produtos únicos e entendimento de competências de tecnologia globais (Knight *et al.*, 2004). Assim sendo, uma precoce internacionalização é resultado do espírito e capacidade empreendedora das organizações (Oviatt *et al.*, 2005). Desta forma, a hipótese de investigação correspondente é:

H1 – A idade da empresa das ECCs contribui positivamente para a velocidade da internacionalização.

Nos dias de hoje, a tecnologia da *internet* permite que as ECCs alcancem um maior número de mercados geográficos (Berthon *et al.*, 1996). Todavia, as preferências do consumidor encontram-se cada vez mais desfragmentadas. Assim sendo, as capacidades de marketing das ECCs deverão ser desenvolvidas por forma a criar um mecanismo diferenciador da concorrência, incentivando o envolvimento dos seus clientes na melhoria contínua dos seus

produtos e/ou serviços. Desta forma, as ECCs reunirão capacidade de acelerar a internacionalização (Berthon *et al.*, 1996). A hipótese correspondente é:

H2 – A capacidade de marketing das ECCs está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização.

As ECCs podem ser encaradas como um processo que incorpora várias competências empreendedoras especializadas em *know-how* de tecnologia *core* e marketing que, normalmente, são difíceis de reproduzir e/ou substituir (Luo *et al.*, 2005). Deste modo, a internacionalização das ECCs pode ser interpretada como mecanismo estimulador de competências de inovação e marketing, em mercados estrangeiros, por forma a obter vantagens competitivas (Zahra *et al.*, 2000).

Assim sendo, as atividades inovadoras ajudam as ECCs a melhorar a sua conectividade com a internet possibilitando uma aceleração da internacionalização que, por sua vez, estimulará o crescimento das vendas no mercado externo (Luo *et al.*, 2005). Deste modo, formulámos a seguinte hipótese:

H3 – A capacidade de inovação das ECCs está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização.

Os gestores das organizações podem ser encarados como o pilar do conhecimento dentro do seio organizacional por integrarem e institucionalizarem a informação na altura da tomada de decisão (Luo *et al.*, 2005).

As decisões estratégicas dos gestores são consistentes com as suas cognições, sendo em parte, resultado dos valores e experiências pessoais (Reger *et al.*, 1993). Vários autores defendem que a expansão internacional das pequenas empresas de alta tecnologia foi influenciada pela experiência externa do gestor (McDougall *et al.*, 1994). Assim sendo, a administração com maior experiência externa poderá sentir maior confiança para lidar com a entrada da empresa no mercado externo (Luo *et al.*, 2005). A hipótese correspondente é:

H4 – A experiência internacional dos gestores das ECCs, está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização.

O número de relações que as empresas estabelecem, não apenas com os fornecedores e consumidores, mas também com os concorrentes, irá condicionar as suas estratégias (Pla-Barber *et al.*, 2006). Assim sendo, as relações estabelecidas através da sua rede de contatos – *networking* –, permitem acesso a novas experiências, recursos e conhecimentos que não seria possível de obter por ações isoladas (Pla-Barber *et al.*, 2006).

Desta forma, o *networking* é vital para a descoberta de oportunidades, troca de experiências e para o armazenamento dos recursos, por forma a desenvolver uma nova estrutura organizacional (Aldrich *et al.*, 1986).

A escolha de indivíduos com uma rede de contactos internacionais – *networking* – pode mitigar a perceção de risco associado a uma rápida internacionalização (Musteen *et al.*, 2010). Posto isso, formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H5 – O network das ECCs contribui positivamente para a velocidade de internacionalização.

Por outro lado, relativamente às variáveis externas à empresa, seleccionamos dois determinantes: suportes tecnológicos e internetabilidade (*internetability*⁴). Associado a cada um, formulámos uma hipótese de investigação (H6 e H7).

Uma vez que o *e-commerce* é impulsionado pela tecnologia e sustentado pela *internet* (Luo *et al.*, 2005), os esforços de internacionalização das ECCs não são possíveis ou podem não ser implementados de forma eficaz sem uma presença significativa de tecnologia comparável. Posto isto, uma expansão mais rápida por via das ECCs é suscetível de ser explicada pelo desenvolvimento de tecnologia paralela em computadores e telecomunicações, em mercados estrangeiros que fornecem a base para o *e-commerce* (Luo *et al.*, 2005). Assim sendo, formulámos a seguinte hipótese de investigação:

H6 – Os suportes tecnológicos do país estrangeiro são positivamente relacionados com a velocidade de internacionalização das ECCs.

Economicamente, de acordo com Luo *et al.* (2005), um país através da internetabilidade pode moldar custos marginais de transações de *e-business*. Por conseguinte, este indicador

⁴ Internetabilidade refere-se ao atual uso da tecnologia da *internet* no país (Luo *et al.*, 2005).

pode tornar-se bastante útil para as ECCs uma vez que é capaz de medir o tamanho do mercado da *Internet*.

Maior internetabilidade proporciona às ECCs um mercado superior ou uma nova e extensa rede de consumidores, possibilitando desta forma, um aumento do fluxo de renda ou diminuição dos custos unitários como resultado de economias de escala. Assim sendo, a velocidade de entrada no mercado estrangeiro depende, de um mercado internetabilidade (Luo *et al.*, 2005). Desta forma, pretendemos testar se:

H7 – A internetabilidade do país externo (a percentagem da população em cada país que usa a *Internet*) contribui positivamente para a velocidade de internacionalização das ECCs.

Tabela 8 – Hipóteses de Investigação

Dimensão Interna	Autor(es)
H1 – A idade da empresa das ECCs contribui positivamente para a velocidade da internacionalização.	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Casillas <i>et al.</i> (2013); Casillas e Acedo (2013); Chang <i>et al.</i> (2011).
H2 – A capacidade de marketing das ECCs está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização.	Chang <i>et al.</i> (2011); Weerawarden <i>et al.</i> (2007); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006); Luo <i>et al.</i> (2005).
H3 – A capacidade de inovação das ECCs está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização.	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Chang <i>et al.</i> (2011); Ramos <i>et al.</i> (2011); Khavul <i>et al.</i> (2010); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006); Luo <i>et al.</i> (2005).
H4 – A experiência internacional dos gestores das ECCs, está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização.	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Casillas <i>et al.</i> (2013); Casillas e Acedo (2013); Musteen <i>et al.</i> (2010); Zucchella <i>et al.</i> (2007); Luo <i>et al.</i> (2005).
H5 – O network das ECCs contribui positivamente para a velocidade de internacionalização.	Casillas e Acedo (2013); Musteen <i>et al.</i> (2010); Weerawarden <i>et al.</i> (2007); Zucchella <i>et al.</i> (2007); Pla-Barber <i>et al.</i> (2006); Oviatt <i>et al.</i> (2005).
Dimensão Externa	
H6 – Os suportes tecnológicos do país estrangeiro são positivamente relacionados com a velocidade de internacionalização das ECCs.	Teixeira <i>et al.</i> (2014); Ramos <i>et al.</i> (2011); Khavul <i>et al.</i> (2010); Musteen <i>et al.</i> (2010); Luo <i>et al.</i> (2005).

H7 – A internetabilidade do país externo (a percentagem da população em cada país que usa a internet) contribui positivamente para a velocidade de internacionalização das ECCs.	Luo <i>et al.</i> (2005)
--	--------------------------

2.8. Especificações do modelo ‘teórico’

Nesta secção iremos apresentar e especificar o modelo ‘teórico’ proposto a partir da revisão da literatura. Para tal, teremos em consideração fatores de natureza interna – ao nível da organização – e externa – ao nível do país de estabelecimento.

O modelo é composto por duas variáveis dependentes. A primeira é a velocidade de internacionalização e irá ser medida pela diferença entre o ano de fundação da empresa e o ano da primeira exportação (Teixeira *et al.*, 2014; Ramos *et al.*, 2011; Musteen *et al.*, 2010; Kiss *et al.*, 2008; Acedo *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Pla-Barber *et al.*, 2006; Luo *et al.*, 2005). A segunda *proxy* é a precocidade da internacionalização (Teixeira *et al.*, 2014; Zucchella *et al.*, 2007), que consiste em identificar as empresas que iniciaram o seu processo de exportação nos três primeiros anos de atividade. Esta *proxy* é utilizada por forma a controlar a possibilidade de micro organizações que foram criadas com a finalidade de uma exportação de produtos em escala reduzida e com um volume de negócios bastante baixo.

Com base na análise aos determinantes (Tabela 5,6 e 7), elucidados na literatura (Teixeira *et al.*, 2014; Casillas *et al.*, 2013; Casillas e Acedo, 2013; Chang *et al.*, 2011; Ramos *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2010; Kiss *et al.*, 2008; Acedo *et al.*, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Pla-Barber *et al.*, 2006; Oviatt *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005), para definir a velocidade de internacionalização, definimos o seguinte modelo ‘teórico’:

$$VeInt = f (Exp_{In}, Cap_{Ino}, Cap_{MKT}, DimE, Ye, NT, Int_{Ab}, Dist_{Cult}, S_{Tec})$$

$$PrecoINT = f (Exp_{In}, Cap_{Ino}, Cap_{MKT}, DimE, Ye, NT, Int_{Ab}, Dist_{Cult}, S_{Tec})$$

Na Tabela 9 esquematizamos os determinantes considerados no modelo ‘teórico’.

Por fim, é importante salientar que foram adicionadas ao modelo duas variáveis de controlo, a dimensão da empresa (DimE) e a distância cultural (Dist_Cult). Relativamente à primeira variável, esta foi medida através do volume de negócios da empresa e não pelo número de trabalhadores, como é usualmente realizado (e.g. Chang *et al.*, 2011). Todavia, a segunda variável de controlo, será medida através do índice de *Hofstede* (Casillas *et al.*, 2013), baseado em cinco dimensões: distância de poder; aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação de curto prazo *versus* longo prazo.

Tabela 9 – Determinantes do modelo ‘teórico’

Sigla	Variável	Medição da Variável	Dimensão	Sinal Esperado
VeInt	Velocidade da Internacionalização	<i>Ano de fundação da empresa</i> – <i>Ano da primeira exportação da empresa</i>	Interna	
PrecoINT	Precocidade da Internacionalização	Empresas que começaram a exportar até aos 3 anos de atividade	Interna	
Exp_In	Experiência Internacional	$\frac{\text{executivos com experiência internacional posterior}}{\text{número total de executivos}}$	Interna	+
Cap_Ino	Capacidade de Inovação	$\frac{\text{Gastos em I\&D}}{\text{Volume de Negócios}}$	Interna	+/-
Cap_MKT	Capacidade de Marketing	$\frac{\text{Gastos em Marketing}}{\text{Volume de Negócios}}$	Interna	+
DimE	Dimensão da empresa	Volume de Negócios da empresa	Interna	+
Ye	Idade da empresa	Ano de Fundação da empresa	Interna	—
NT	<i>Network</i>	Número total de contatos internacionais pessoais e profissionais dos executivos (escala de Likert)	Interna	+
Int_Ab	Internetabilidade	Número de habitantes com acesso à internet em cada 1000 habitantes – Internet World Stats	Externa	+
Dist_Cult	Distância Cultural	Índice de <i>Hofstede</i>	Externa	+
S_Tec	Suporte Tecnológico	Número de computadores por cada 1000 habitantes - TekCarta	Externa	+/-

3. Aspetos Metodológicos

O presente estudo pretende identificar os fatores influenciadores de uma aceleração da internacionalização das ECCs portuguesas. Neste contexto, analisou-se um vasto aglomerado de empresas de diferentes sectores de atividade, englobando apenas entidades que já utilizam esta tecnologia – *e-commerce*.

Neste capítulo iremos particularizar a metodologia seguida na obtenção da resposta à nossa questão de investigação. Assim sendo, na Secção 3.1. é especificada sucintamente, as metodologias utilizadas em estudos semelhantes. Por outro lado, na Secção 3.2., detalhamos todos os procedimentos seguidos na elaboração do questionário, na relação entre as hipóteses de investigação e o questionário e na descrição da população.

3.1. Síntese das metodologias utilizadas em estudos semelhantes

Com base na revisão de literatura efetuada, numa primeira instância, decidimos basear-nos no estudo de Luo *et al.* (2005) que examina a velocidade de internacionalização das empresas que utilizam o *e-commerce* no mercado americano. Contudo, por forma a colmatar incongruências temporais no estudo de Luo *et al.* (2005), decidimos complementar o seu estudo através de um reformo metodológico (Teixeira *et al.*, 2014; Casillas *et al.*, 2013; Casillas e Acedo, 2013; Chang *et al.* (2011); Ramos *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2010; Kiss *et al.*, 2008; Acedo *et al.*, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Pla-Barber *et al.*, 2006; Oviatt *et al.*, 2005).

Relativamente à questão de investigação, os autores, apoiados em distintas teorias de adoção da internacionalização, têm contemplado múltiplos determinantes (Tabela 5,6,7).

Tendo em conta as metodologias empregues nos diversos estudos bibliográficos, poucos são os que apresentam uma índole totalmente teórica (Casillas e Acedo, 2013; Kiss *et al.*, 2008; Weerawardena *et al.*, 2007; Oviatt *et al.*, 2005). Dos estudos seleccionados (Tabela 10), a população da amostra varia consideravelmente entre si. Não obstante, todos os autores optaram por metodologias quantitativas.

Tabela 10 – Síntese de metodologia

Pais	Recolha dos dados	Setor Industrial	Amostra	Taxa de resposta	Infor-mador	Método de Análise	Autor
Espanha	Base de Dados	Multisectorial	889	---	---	Quantitativa	Casillas <i>et al.</i> (2013)
		Manufatureira	945	---	---		Ramos <i>et al.</i> (2011)
	Questionário	Multisectorial	216	---	CEO		Acedo <i>et al.</i> (2007)
			271	25%	CEO		Pla-Barber <i>et al.</i> (2006)
Itália		SMEs	144	24%	---		Zucchella <i>et al.</i> (2007)
Portugal		USOs	111	37,3%			Teixeira <i>et al.</i> (2014)
China, Índia, África do Sul		INV	76	39,6%	Gestores		Khavul <i>et al.</i> (2010)
República Checa		Manufatureira	155	---	CEO		Musteen <i>et al.</i> (2010)
EUA	Base de Dados	ECC americanas	---	---	---		Luo <i>et al.</i> (2005)
Coreia		Manufatureira e FDI	---	---	---		Chang <i>et al.</i> (2011)

3.2. Procedimentos seguidos na elaboração do questionário, relação entre as hipóteses de investigação e descrição da população

Por forma a determinar quais os fatores que poderão fomentar a internacionalização mais veloz das ECCs, o método preferencial de recolha de dados é o Inquérito por Questionário. Atendendo às metodologias aplicadas em estudos similares (Tabela 10), esta escolha propõe-se a contribuir para um maior poder de generalização de possíveis conclusões possibilitando desta forma, um maior volume de informação para os gestores das empresas portuguesas.

A estruturação do questionário foi realizada após a finalização da revisão da literatura e tendo em consideração o teste piloto realizado no dia 1 de Julho de 2015. Dada a relevância do Inquérito, o teste piloto foi alvo de análise por docentes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto com experiência na área e por uma empresa.

As questões levantadas estão correlacionadas com os determinantes alistados à aceleração da internacionalização das ECCs (Tabela 9). Assim sendo, e uma vez que o inquérito visa responder à questão de investigação, podemos afirmar que este contempla um universo de 9 questões.

O inquérito está estruturado em três vertentes. Numa primeira parte, encontram-se as questões relacionadas com a informação geral da empresa; a segunda parte contempla gastos institucionais; a terceira e última rubrica diz respeito às exportações da entidade (Anexo I).

A recolha dos dados (Tabela 11), para além do Inquérito, foi efetuada através da base de dados estatística SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos) por forma a recolher informações de natureza contabilística e outro tipo de informações gerais das empresas, possibilitando ainda, a seleção dos códigos de atividade económica das empresas de diferentes setores de atividade.

A unidade de análise da investigação recaiu sobre as empresas portuguesas cujas atividades comerciais sejam efetuadas exclusivamente via *internet* e que, em algum momento do seu processo evolutivo, se tenham internacionalizado.

Por forma a conceber a nossa amostra, a pesquisa da população-alvo baseou-se na base de dados da Associação de Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa em Portugal (ACEPI), que é uma associação independente e sem fins lucrativos, composta por pessoas individuais e coletivas e que vis o estudo e implementação em Portugal dos diversos tipos de negócio eletrónico. Desta base de dados obtivemos um universo de 251 empresas. Por forma a ir ao encontro do nosso objetivo de estudo, a filtração da amostra foi realizada de acordo com os seguintes critérios: empresas situadas nem território português e *website* devidamente preparado para a compra *online*. Assim sendo, após a seleção das empresas, obtivemos uma população total de 95 entidades.

Com o objetivo de alcançar uma taxa de resposta elevada foi inicialmente determinado contactar as empresas telefonicamente com o propósito de apresentar às empresas o nosso estudo e para adquirirmos o nome/contacto do responsável mais adequado para responder ao questionário. Consequentemente, foi-nos possível obter o nome e o endereço eletrónico do gestor para o posterior envio do questionário em formato eletrónico com carta de apresentação explicando, mais uma vez, as motivações e objetivos do estudo em causa. Os contactos telefónicos foram realizados a 27 de Maio de 2015.

O envio dos questionários realizou-se a 5 de Julho de 2015 e no decurso temporal foram efetuadas insistências telefónicas, reenvio de *e-mails* e envio de mensagens privadas junto das páginas de *Facebook* das entidades. Consequentemente, a partir de Setembro foram realizadas chamadas telefónicas diárias, enviamos novamente mensagens via *Facebook*, por forma a apelar à colaboração no nosso estudo.

Na Secção 2.7. foram formuladas 7 hipóteses de investigação, divididas em duas dimensões. Consequentemente, as questões do questionário pretendem abordar a dimensão interna e externa das empresas. Como tal, o questionário foi dividido em três vertentes - informação geral, gastos e exportações de cada entidade.

Relativamente à primeira rubrica do questionário (informação geral), incluímos questões que incidem sobre o nome da empresa (#1), o setor de atividade no qual a empresa opera (#2), número total de executivos (#3.1), quantos desses executivos já realizaram uma experiência internacional (#3.2).

Na segunda vertente do inquérito, as perguntas estão direcionadas com o valor total dos gastos institucionais efetuados nas rubricas de I&D (#4) e Marketing (#5).

O terceiro e último grupo, está relacionado com o momento em que a entidade iniciou a sua exportação (#6), o país para onde a entidade iniciou a sua exportação (#7), se iniciou a exportação nos primeiros três anos de atividade empresarial (#8) e o número de contactos internacionais dos respetivos executivos (#9).

A Tabela 11 contempla questões do questionário relativas a cada hipótese de investigação. Para além disso fornece a fonte de obtenção dos dados (pergunta correspondente no questionário e a base de dados consultada).

Tabela 11 – Informações a recolher para a análise descritiva e modelo e relação com as hipóteses

	Fonte de Informação	Objetivo	Variável	Hipótese
Nome da entidade	Inquérito (#1)	Análise descritiva	-----	---
Localização da Empresa	SABI	Análise descritiva	-----	----
Tipo de setor de atividade na qual a empresa opera	Inquérito (#2)	Análise descritiva	-----	---
Ano em que a Empresa iniciou a sua atividade	SABI	Cálculo da variável dependente (ano em que realizou a primeira exportação - ano da criação da empresa)	Velocidade de Internacionalização (<i>VeInt</i>)	---
Ano em que realizou a primeira exportação (início da atividade em contexto internacional)	Inquérito (#6)			
Iniciou a exportação até aos três primeiros anos de iniciação da atividade da empresa	Inquérito (#8)	Variável dependente	Precocidade de Internacionalização (<i>PrecoINT</i>)	---
Ano em que a Empresa iniciou a sua atividade	SABI	Variável explicativa	Idade da empresa (<i>Ye</i>)	H1
Número de executivos que já trabalharam no exterior	Inquérito (#3.2)	Cálculo da variável explicativa (rácio entre o número de executivos que já trabalharam no exterior e o número total de executivos)	Experiência Internacional (<i>Exp_In</i>)	H4
Número total de executivos no final de 2014	Inquérito (#3.1)			
Volume de Negócios (Vendas totais referentes a 2014 em euros)	SABI	Variável explicativa	Dimensão da empresa (<i>DimE</i>)	---
Valor gasto (em euros) com atividades e projetos de Investigação e Desenvolvimento em 2014	Inquérito (#4)	Informação relativa à variável explicativa (rácio entre gastos em I&D e total de Vendas)	Capacidade de Inovação (<i>Cap_Ino</i>)	H3
Volume de Negócios (Vendas totais referentes a 2014 em €)	SABI			
Valor em euros gasto na divulgação da marca, publicidade e propaganda (marketing) em 2014	Inquérito (#5)	Informação relativa à variável explicativa (rácio entre gastos em Marketing e total de Vendas)	Capacidade de Marketing (<i>Cap_MKT</i>)	H2
Volume de Negócios (Vendas totais referentes a 2014 em €)	SABI			
Primeiro país/região para onde exportou	Inquérito (#7)	Informação relativa à variável explicativa	Suporte Tecnológico (<i>S_Tec</i>)	H6
			Internetabilidade (<i>Int_Ab</i>)	H7
			Distância cultural (<i>Dist_Cult</i>)	---
Número de contactos internacionais (pessoais e profissionais) dos executivos da empresa	Inquérito (#9)	Informação relativa à variável explicativa	<i>Networking (NT)</i>	H5

4. Resultados empíricos

Neste capítulo descrevem-se e avaliam-se os resultados obtidos através dos inquéritos realizados às empresas dos diversos setores de atividade. Iniciaremos por um análise descritiva das respostas ao questionário na Secção 4.1.. Na Secção 4.2. procedemos à análise exploratória dos dados. Segue-se a Secção 4.3. a análise às hipóteses de investigação e o modelo teórico.

4.1. Análise descritiva

O inquérito por questionário foi enviado a um leque de 95 empresas. Todavia, obtivemos apenas 19 respostas válidas, existindo ainda a necessidade de retirar duas empresas deste conjunto de respostas devido à insuficiência dos seus dados. Consequentemente, a taxa de respostas recebidas situou-se nos 20%, sendo a, taxa de respostas válidas de 18%.

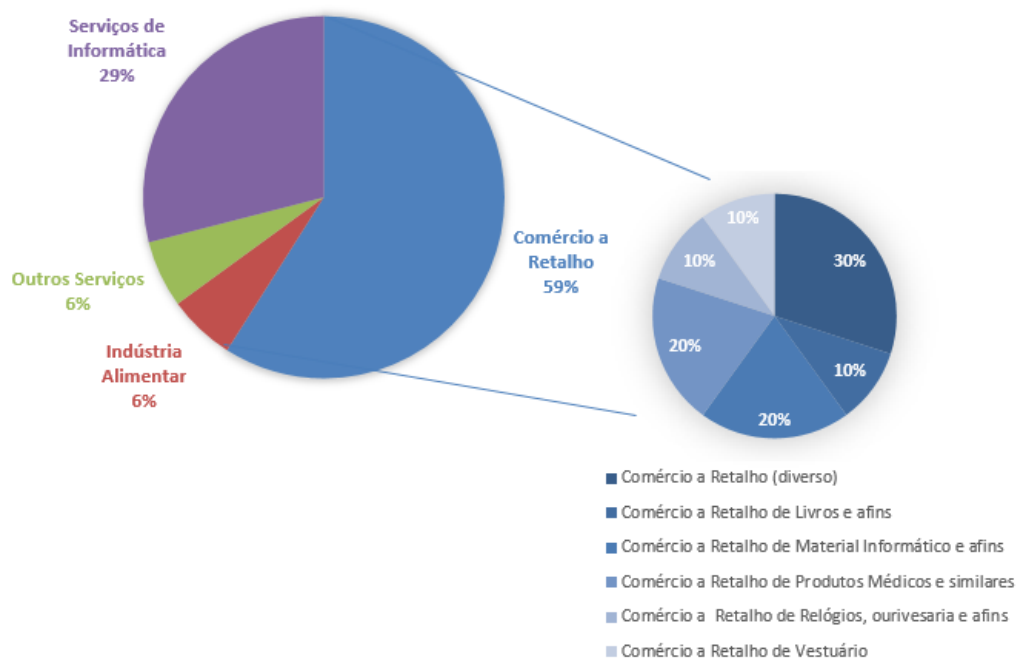
Analizando a geografia da nossa amostra, podemos concluir que a maioria das empresas (65%) encontra-se sediada na grande área metropolitana de Lisboa, por oposição 24% das empresas que responderam ao inquérito encontram-se na zona norte de Portugal continental. Todavia, a minoria das empresas (6%) encontram-se difundidas no Algarve e centro interior.

Por forma, a garantir a viabilidade no nosso estudo, alguns dados fornecidos pelas empresas através do inquérito – atividade principal da empresa e número de funcionários - foram confirmados pelo SABI.

Analizando os tipos de atividade (Figura 1), podemos concluir que quase 60% das empresas inquiridas pertencem ao setor retalhista. Porém, as restantes empresas operam no ramo de serviços informáticos (29%), indústria alimentar (6%) e outros serviços (6%).

De acordo com Zhou *et al.* (2014), o sector de atividade não tem qualquer influência significativa sobre a precocidade da internacionalização das empresas. Embora o seu estudo se tivesse focado em empresas localizadas na China. Por outro lado, Madsen (2013) encontrou evidências de que o sector tem preponderância para o desenvolvimento internacional rápido e precoce das empresas.

Figura 1 - Tipos de Atividade



Relativamente ao volume de negócios das empresas inquiridas, em termos médios e aproximados, em 2014, estas apresentaram vendas de 6 milhões de euros. Mais detalhadamente, a maioria das empresas (53%) apresentam vendas totais abaixo de 1 milhão de euros.

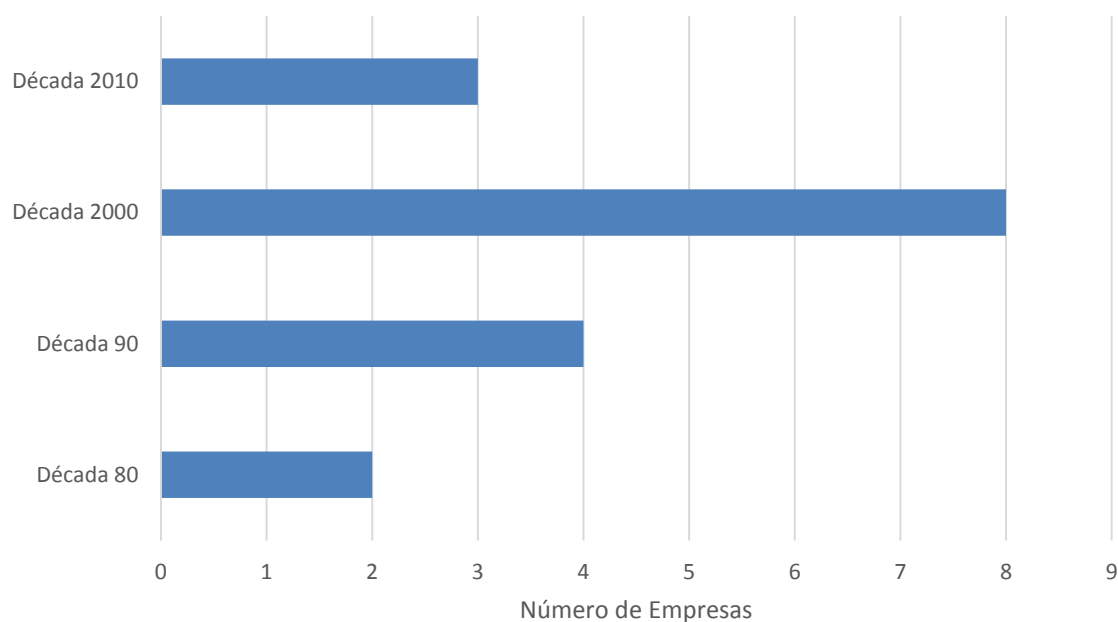
Comparativamente ao número de trabalhadores, a sua média situa-se nos 39 funcionários. Segundo a recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, a definição de PME abrange empresas com menos de 250 trabalhadores e, ainda, dentro destas, as microempresas são classificadas por um número de trabalhadores menor ou igual a 10. Assim sendo, podemos concluir que em termos médios, tendo em conta a nossa amostra, as empresas têm uma estrutura pequena e média.

Consequentemente, em média, apenas 3 dos 39 trabalhadores possuem cargos de direção nas empresas inquiridas e apenas 1 desses diretores já trabalhou no estrangeiro.

Em 2014, o valor médio gasto pelas empresas em I&D é de cerca de 38 mil euros e, para o mesmo período, também gastaram cerca de 18 mil euros em divulgação da marca, publicidade e propaganda (marketing).

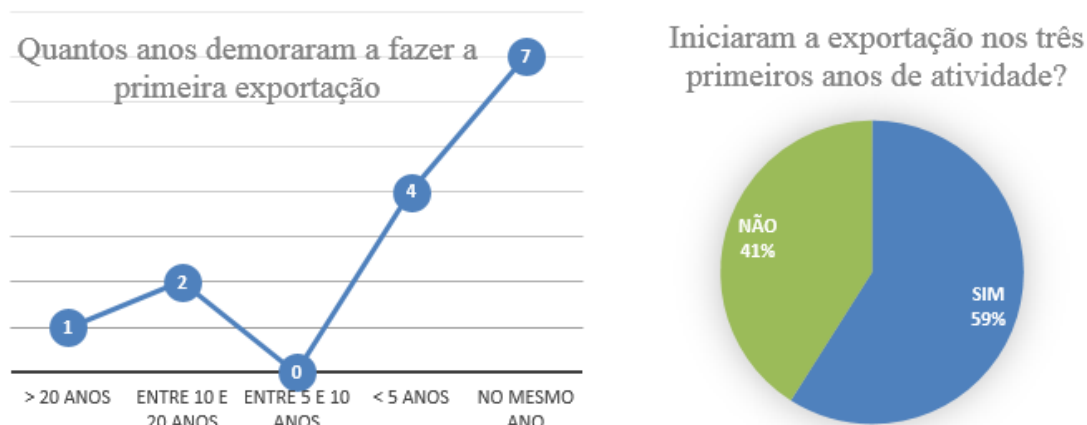
Tendo em consideração o início de atividade das empresas investigadas podemos concluir que a maioria das empresas (47%) iniciou a sua vida na década 2000 (Figura 2). Por oposição, apenas 2 empresas foram criadas na década de 80.

Figura 2 - Número de empresas por década



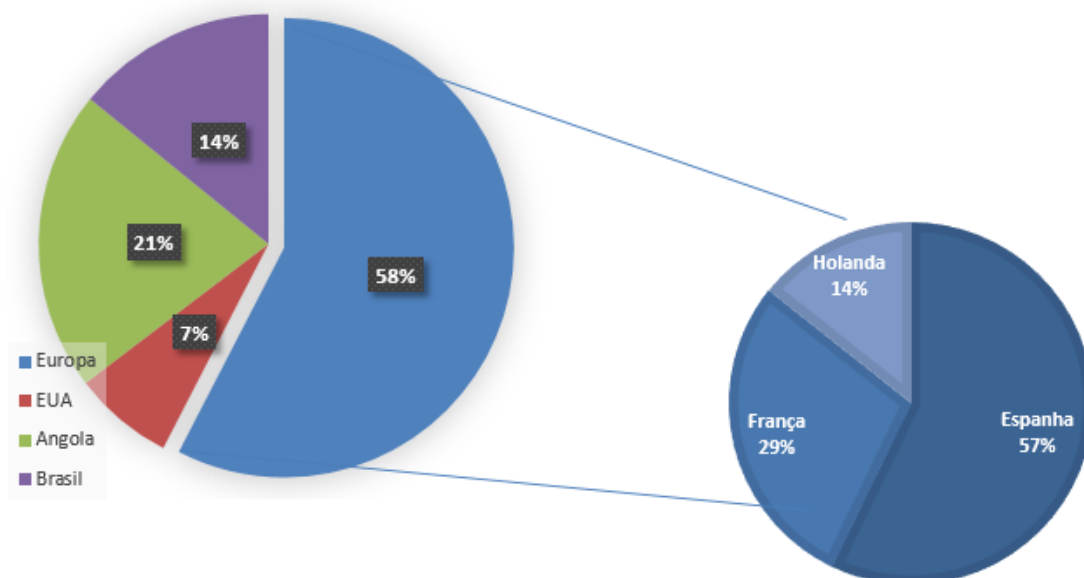
Relativamente à primeira exportação das empresas inquiridas, apenas uma iniciou o processo antes do século XXI. Relativamente ao número de anos que as empresas demoraram a fazer a sua primeira exportação, a maioria dos inquiridos internacionalizou-se no mesmo ano da sua fundação (Figura 3). De acordo com Zucchella *et al.* (2007), as empresas que iniciam a sua exportação nos primeiros três anos de vida são classificadas como precoces e como *Early Internationalizing Firms* (EIF). Assim sendo, podemos afirmar que 59% das empresas investigadas são EIF.

Figura 3 – Período de exportação das empresas



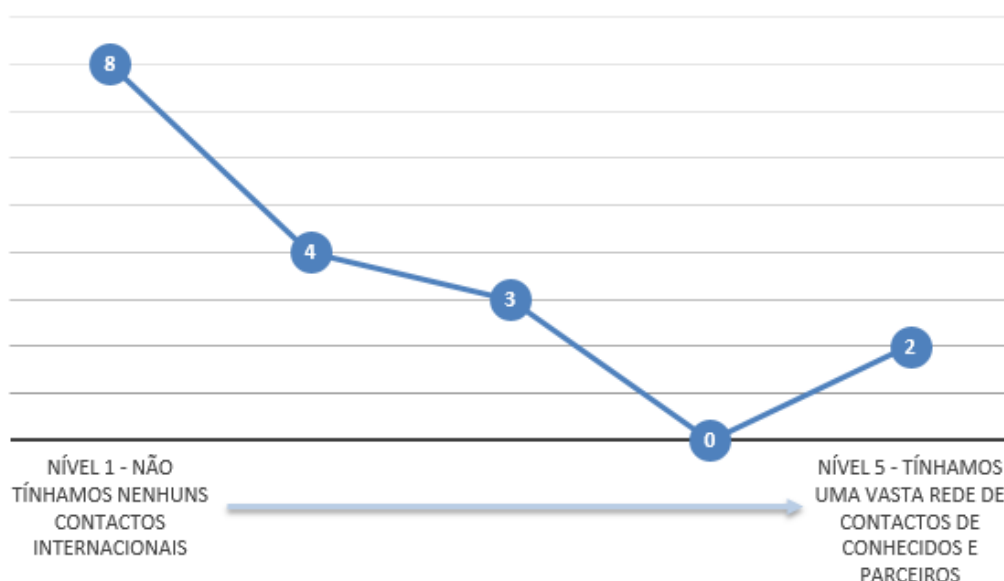
Da análise ao perfil das empresas que responderam, podemos verificar que a Europa foi a região maioritariamente escolhida como primeira região para onde vender. 58% das empresas inquiridas exportou primeiramente para um país europeu (Figura 4) sendo que apenas 7% das entidades escolheram os EUA como sendo o país escolhido para a primeira exportação.

Figura 4 - País/região para onde a empresa iniciou a sua exportação



Relativamente ao *networking* dos colaboradores das empresas em estudo, podemos concluir que no início do processo de exportação, a maioria das empresas não possuía nenhuma rede de contactos internacionais (Figura 5).

Figura 5 - Número de contactos internacionais que os colaboradores das empresas possuíam



Muito sucintamente, a maioria das empresas inquiridas pertencem aos grandes polos metropolitanos e fazem parte do setor de comércio a retalho. Observamos ainda que a maioria delas iniciaram a sua atividade na década de 2000 e, consequentemente, realizaram a sua primeira exportação no próprio ano da sua fundação. Não obstante, no início do processo de exportação, as empresas avaliadas não detinham uma rede de contatos relevante.

4.2. Análise exploratória dos dados

Nesta secção pretendemos fazer uma análise às médias das variáveis em análise e realizar alguns testes estatísticos às diferenças de médias.

Começamos por apresentar na Tabela 12 apenas as médias obtidas para as variáveis, quando agrupamos as empresas de acordo com alguns critérios estruturais como: i) a dimensão da empresa, medida através do volume de negócios (VN) (abaixo de 1 milhão de

euros *versus* VN igual ou acima de 1 milhão de euros) e do número de trabalhadores (menos de 50 trabalhadores *versus* com 50 ou mais trabalhadores) e ii) o tipo de atividade (comércio a retalho *versus* outras atividades). Da análise da Tabela 12 podemos concluir que as empresas com maior volume de negócios (VN) apresentam, em média, uma equipa de direção maior e também com uma experiência internacional e uma rede de contactos mais expressiva, despendendo, em média, mais dinheiro com I&D e Marketing. Contudo, as empresas com menor VN internacionalizam-se, em média, mais rápido.

Tabela 12 - Análise descritiva dos dados: estruturais

Variáveis	Médias					
	Volume de Negócios		Número de trabalhadores		Tipo de atividade	
	<1 Milhão de euros	≥1 Milhão de euros	< 50	≥ 50	Comércio a Retalho	Outros
Volume de Negócios (milhares de euros)	---	---	1.324	22.302	2.326	11.705
Número de empregados	9,29	73,75	---	----	24	59
Nº empregados com cargos de direção	1,89	5,13	2,15	7,50	2,60	4,57
Nº diretores com experiência internacional	0,67	2,00	0,77	3	0,50	2,43
Valor, em euros, gasto em I&D	23.667	57.294	47.231	20	21.668	59.864
Valor, em euros, gasto em Marketing	10.744	28.470	22.746	97	21.506	14.634
Velocidade de Internacionalização	0,88	10,33	4,08	10	4,50	5,50
Distância Cultural	18,48	21	18,78	28,20	18,13	22,80
<i>Networking</i>	2	2,13	2,08	2	1,80	2,43

Curiosamente, observando o número de trabalhadores, podemos ver um comportamento praticamente semelhante ao que se sucede com o VN. O que seria de esperar, uma vez que uma empresa com um VN mais elevado apresenta, normalmente, um maior número de trabalhadores. Contudo, e contrariamente ao que seria de esperar, se dividirmos as empresas pelo número de funcionários, as empresas com menos de 50 trabalhadores gastam, em média, mais em I&D e Marketing do que as empresas com 50 ou mais trabalhadores.

Relativamente ao setor de atividade, concluímos que, empresas de comércio a retalho, embora apresentem, em média, uma dimensão menor (medida quer pelo VN quer pelo número de trabalhadores), internacionalizam-se, em média, mais rápido.

Começamos por apresentar na Tabela 12 apenas as médias obtidas para as variáveis, quando agrupamos as empresas de acordo com alguns critérios estruturais como: i) a dimensão da empresa, medida através do volume de negócios (VN) (abaixo de 1 milhão de euros *versus* VN igual ou acima de 1 milhão de euros) e do número de trabalhadores (menos de 50 trabalhadores *versus* com 50 ou mais trabalhadores) e ii) o tipo de atividade da empresa.

Na Tabela 13 apresentamos as médias obtidas para as variáveis, quando agrupamos as empresas de acordo com alguns critérios relativos à internacionalização. Comparamos as empresas quanto: i) ao ano de fundação (empresa constituída mais ou menos recentemente – antes do ano 2000 ou em 2000 e após), ii) à velocidade de internacionalização (o ano da primeira exportação é o mesmo da fundação da empresa), iii) à proximidade do mercado para onde a empresa iniciou a internacionalização (mercado europeu ou não) e iv) a existência de contactos elevada ou inexistência, de todo (valores obtidos na escala de Likert 1 e 2 – nenhum ou poucos – *versus* 3, 4 e 5 – muitos ou muitíssimos).

Analisando o ano de fundação, podemos concluir que, em média, as empresas que iniciaram a sua atividade na década de 2000 (ou posteriormente) internacionalizaram-se mais rápido, apresentando médias de velocidade de internacionalização e distância cultural mais baixas. Não obstante, também apresentam uma média de *networking* e investimento em marketing mais elevada. Tal fenómeno não é de estranhar pois as empresas de *e-commerce* mais recentemente criadas já “nascem” para o mercado global. Por outro lado, fruto de um mercado cada vez mais aberto (onde a experiência internacional dos diretores pode já ter-se iniciado enquanto estudantes), as redes de contactos são mais latas e vastas. Também, consequência de vivermos numa “aldeia global”, as diferenças culturais (avaliadas neste estudo pelo índice de *Hofstede*) são cada vez menores. Conseguimos comprar produtos das mais variadas origens e ter hábitos de consumo próximos dos Chineses ou dos Indianos (apenas a título de exemplo), esbatendo, necessariamente as barreiras culturais. De acordo com Weerawardena *et al.*, (2007) e Pla-Barber *et al.*, (2006), a precocidade de internacionalização das empresas é, hoje em dia, sinónimo de êxito

internacional. Uma vez que, estas empresas (*born-global*) detêm um elevado grau de conhecimento e especialização o que leva a uma inovação constante (Knight *et al.*, 2004). Para além desta capacidade de inovação, estas empresas destacam-se pela sua orientação para o mercado internacional (Knight *et al.*, 2009).

Tabela 13 - Análise descritiva dos dados: internacionalização

Variáveis	Médias							
	Ano de fundação		Velocidade de Internacionalização		Proximidade		Número de contactos que as empresas possuem	
	Antes de 2000	Em 2000 ou Após	Imediata	> 0	Europa	Fora da Europa	Poucos (1 e 2)	Muitos (3 a 5)
Volume de Negócios (milhares de euros)	15.161	1.294	1.682	10.508	2.495	1.703	2.272	15.588
Número de empregados	89	11	8	58	24	13	28	64
Nº empregados com cargos de direção	5,67	2,18	2,29	4,38	3,50	2,38	3,08	4,20
Nº diretores com experiência internacional	2,50	0,64	0,57	2,13	0,33	1	0,67	2,80
Valor, em euros, gasto em I&D	52.010	32.183	45.000	37.383	24.175	58.626	33.096	50.000
Valor, em euros, gasto em Marketing	9.448	22.614	32.671	8.036	11.790	27.781	8.726	40.000
Velocidade de Internacionalização	19,67	0,91	---	---	8,17	2,50	6,80	0,25
Distância Cultural	22,35	18,84	18,31	21,94	19,80	20,38	21,31	17,15
<i>Networking</i>	1,83	2,18	2,57	1,88	2	2	---	---

Analogamente, as empresas com uma velocidade de internacionalização imediata, apresentam, em média, uma estrutura organizacional (VN, número de trabalhadores, número de diretores e número de diretores com uma experiência internacional) mais reduzida. Talvez porque ainda têm uma estrutura empresarial pouco consolidada. Por outro lado, ostentam um investimento médio em I&D e marketing bastante mais representativo. Tal não é de estranhar pois a internacionalização tem custos adicionais, comparativamente com a venda apenas no mercado doméstico. Este fator, associado ao risco mais elevado

(mas também um rendimento esperado mais elevado), é apontado como uma das desvantagens da internacionalização. Por conseguinte, com a utilização do EC, surge a necessidade de investir significativamente em *softwares*, *hardwares*, criação de bases de dados, plataformas de apoio ao cliente, entre outros ativos fundamentais à sustentabilidade do negócio (Carrera, 2012). Os dados indicam, ainda, que estas empresas apresentam, em média, uma distância cultural mais baixa e uma rede de contatos mais elevada, tal como sucedia anteriormente. De acordo com Amal *et al.*, (2003), o EC conseguirá reduzir a distância psicológica e ampliará o alcance geográfico.

Tendo em consideração o primeiro país para onde as empresas iniciaram o seu processo de exportação, podemos concluir que aquelas que se aventuram para fora da Europa, investem mais em I&D e em marketing e demoraram menos tempo a internacionalizar-se. Internacionalizar comporta custos e fazê-lo para mais distante do país de origem, ainda mais. Luo *et al.*, (2005), comprovou que a experiência internacional dos administradores das ECCs e um bom investimento em I&D e marketing estão positivamente e significativamente associados com a velocidade da internacionalização das empresas.

Analisando o número de contactos que as empresas possuem segundo uma escala de Likert, observamos que, quanto maior for o *networking*, menos tempo as empresas demoram a internacionalizar-se e investem bastante mais em I&D e marketing. De acordo com Zucchella *et al.* (2007), o *networking* poderá influenciar de forma mais significativa uma internacionalização mais rápida do que a precocidade (iniciar o processo de internacionalização nos primeiros 3 anos de atividade da organização).

Tendo feito uma análise global às médias das variáveis relevantes para este estudo, quando categorizadas por diferentes perspetivas (estrutural e relativas à internacionalização), analisamos agora aquelas relações cujas diferenças nas médias são significativas.

Para concretizar esta análise foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney⁵, que permite aferir se existe evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das empresas de cada um dos grupos, nas diferentes dimensões das variáveis em análise, sendo este o teste adequado, de acordo com Maroco (2010). Para tal recorremos

⁵ O teste de Mann-Whitney testa a hipótese nula de que as médias associadas da população são as mesmas para os dois grupos.

ao software IBM SPSS *Statistics* (versão 22.0). Os *outputs* do SPSS referentes a cada teste efetuado encontram-se no Anexo II.

A Tabela 14 sintetiza a informação relativa ao teste de Mann-Whitney às diferenças de médias quando agrupamos as empresas por variáveis estruturais (volume de negócios, número de trabalhadores e tipo de atividade da empresa).

Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney às diferenças de médias: dados estruturais

Estatísticas de teste (U de M-W) e significância (quando $p\text{-value} \leq \alpha=5\%$)			
Variáveis	Empresas agrupadas por:		
	Volume de Negócios	Número de trabalhadores	Tipo de atividade
	<1 <i>versus</i> ≥1 Milhão euros	< 50 <i>versus</i> ≥ 50	Comércio a Retalho <i>versus</i> Outros
Volume de Negócios (milhares de euros)	---	2,0 (0,003)	35,0
Número de empregados	9,5 (0,008)	---	34,0
Nº empregados com cargos de direção	11,5 (0,015)	3,0 (0,006)	29,0
Nº diretores com experiência internacional	34,00	25,5	28,0
Valor, em euros, gasto em I&D	27,0	2,5 (0,014)	26,0
Valor, em euros, gasto em Marketing	27,5	0,0 (0,004)	27,5
Velocidade de Internacionalização	12,0	4,0	20,0
Distância Cultural	20,0	3,5	21,0
<i>Networking</i>	35,0	20,0	30,5

A cinzento e negrito encontram-se assinaladas as células em que as diferenças de médias são significativas a 5% (valores exatos do $p\text{-value}$ incluídos entre parêntesis)

Com base no teste de Mann-Whitney para as diferenças de médias entre as empresas de *e-commerce* da nossa amostra, quando estas são categorizadas pelo seu volume de vendas total (menos de 1 milhão de euros *versus* 1 milhão de euros ou mais), encontramos diferenças significativas em duas variáveis: o número de trabalhadores e no número de diretores da empresa, para um nível de significância de 5%. Naturalmente que nestes dois fatores, as empresas de cada grupo possuem médias estatisticamente diferentes pois elas foram classificadas, precisamente, por uma *proxy* da dimensão (Vendas), e as variáveis

(com significância a 5%) que as distinguem são o número de trabalhadores e o número de diretores que são, muito frequentemente, mais elevados nas empresas.

Quanto às restantes variáveis, não podemos afirmar que as empresas pertencentes a cada grupo têm médias diferentes estatisticamente significativas. Portanto, não se verificam diferenças estatisticamente significativas na experiência dos seus gestores, nos níveis de investimento em marketing e publicidade, nos gastos em I&D, no número de anos que demoram a efetuar a primeira exportação, no nível de contactos que possuem nem na distância cultural.

Quando as empresas são divididas pelo número de trabalhadores, as empresas, nas duas primeiras variáveis têm médias diferentes e estatisticamente significativas. A explicação para o sucedido é semelhante ao que acabamos de expor. No entanto, há mais duas variáveis que distinguem as empresas: os gastos em I&D e em publicidade/marketing, sendo que o sentido das médias é contrário ao que seria de esperar: empresas mais pequenas, com menos trabalhadores investem mais. Todas as outras variáveis não são estatisticamente diferentes nos dois grupos de empresas.

Quanto à atividade da empresa, nada podemos concluir pois em nenhuma das variáveis as médias dos seus valores são estatisticamente diferentes entre os dois grupos (para um nível de significância de 5%).

Terminamos esta análise exploratória com o teste às médias quando as empresas são agrupadas por critérios relacionados com a internacionalização. A Tabela 15 sintetiza esta informação utilizando o teste de Mann-Whitney às diferenças de médias.

Analisando os resultados contantes da Tabela 15, podemos verificar que, apesar de haver diferenças das médias das variáveis entre os dois grupos de empresas, quando classificadas por critérios relacionados com a internacionalização, só num dos critérios é que essas diferenças são estatisticamente significativas (para um nível de significância de 5%). Isto acontece quando as empresas são divididas pelo ano de fundação. Em todos os outros critérios, apesar de as médias serem diferentes (e isso foi constatado e analisado no início desta secção), elas não são estatisticamente significativas (para um $p\text{-value} \leq \alpha=5\%$).

Tabela 155 – Teste de Mann-Whitney às diferenças de médias: internacionalização

Estatísticas de teste (U de M-W) e significância (quando $p\text{-value} \leq \alpha=5\%$)				
Variáveis	Empresas agrupadas por:			
	Ano de fundação	Velocidade de Internacionalização	Proximidade	Nº contactos que as empresas possuem
	<2000 versus ≥2000	imediate versus ≥ não	Europa versus Fora	Poucos versus Muitos
Volume de Negócios (milhares de euros)	10,0 (0,02)	21,0	14,0	22,0
Número de empregados	6,5 (0,005)	18,5	17,5	25,5
Nº empregados com cargos de direção	14,5	23,5	12,5	21,5
Nº diretores com experiência internacional	31,5	16,5	18,5	22,5
Valor, em euros, gasto em I&D	18,5	20,0	18,5	25,5
Valor, em euros, gasto em Marketing	20,0	17,0	19,5	23,0
Velocidade de Internacionalização	0,0 (0,05)	---	14,0	10,0
Distância Cultural	7,5	11,5	16,0	12,5
<i>Networking</i>	24,0	10,0	19,0	---

A cinzento e negrito encontram-se assinaladas as células em que as diferenças de médias são significativas a 5% (valores exatos do $p\text{-value}$ incluídos entre parêntesis)

A análise das variáveis quando as empresas são agrupadas em função do ano de fundação (menos recente *versus* mais recente ou, como procedemos na classificação dos dados, constituídas antes do ano de 2000 *versus* ano 2000 ou após) sugere que as empresas mais antigas são as maiores uma vez que a média do volume de negócios e do número de empregados é estatisticamente diferente para um nível de significância de 5%).

Outro dos elementos que distingue, com significância estatística, os dois grupos, é a velocidade de internacionalização. No entanto, são as empresas mais recentes que se internacionalizam mais rapidamente. Tal resultado está em linha com o estudo de Zucchella *et al.*, (2007) que, para SMEs Italianas concluí que a idade das empresas tem influência na

precocidade da internacionalização, ou seja, empresas mais recentes, têm uma internacionalização mais acelerada.

4.3. Análise ao modelo ‘teórico’ e às hipóteses de investigação

O modelo ‘teórico’ procura explicar a velocidade de internacionalização das empresas de *e-commerce*. Utilizamos duas *proxies* para a variável dependente: a diferença entre o ano de fundação da empresa e o ano da primeira exportação (valor absoluto) e a precocidade da internacionalização:

$$VeInt = f (Exp_{In}, Cap_{Ino}, Cap_{MKT}, DimE, Ye, NT, Int_{Ab}, Dist_{Cult}, S_{Tec})$$

$$PrecoINT = f (Exp_{In}, Cap_{Ino}, Cap_{MKT}, DimE, Ye, NT, Int_{Ab}, Dist_{Cult}, S_{Tec})$$

Devido ao diminuto número de respostas ao questionário, não iremos estimar o valor dos coeficientes do modelo mas apenas fazer um estudo exploratório às correlações entre as variáveis e ao sinal esperado dos coeficientes.

Apresentamos, na Tabela 16, as expectativas de relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente.

Tabela 16 - Relações esperadas entre as variáveis

Variável	Velocidade da Internacionalização	Sinal Esperado
Idade da empresa	É expectável que a idade da empresa tenha um impacto negativo na velocidade de internacionalização, logo uma empresa com mais anos de atividade, demora mais tempo a iniciar o seu processo de expansão.	-
Capacidade de Marketing	É expectável que o investimento em Marketing tenha um impacto positivo na velocidade de internacionalização. Assim sendo, a empresa demora menos anos a internacionaliza-se.	+
Capacidade de inovação	É expectável que o investimento em I&D tenha uma influência positiva na velocidade de internacionalização. Assim, a empresa tenderá a demorar menos anos a internacionaliza-se. Todavia, é possível que o período de tempo despendido em I&D possa diferir os processos de venda da empresa.	+/-

Experiência Internacional	Será expectável que a experiência internacional dos gestores institucionais tenha um efeito positivo na velocidade da internacionalização. Logo, a empresa tenderá menos anos a internacionalizar-se.	+
Network	Com uma rede de contactos forte e consistente por parte dos gestores das empresas, prevê-se que influencie de forma positiva a internacionalização, logo a empresa tenderá a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se.	+
Suporte tecnológico	É expectável que o nível de suporte tecnológico do primeiro país de entrada tenha um efeito positivo na velocidade de penetração da empresa nesse país. Assim sendo, quanto menor for o valor no <i>ranking</i> , menor tempo levará a empresa a iniciar o seu processo de internacionalização.	+/-
Internetabilidade	O acesso à internet do primeiro país de entrada prevê-se que influencie positivamente a velocidade de internacionalização da empresa nesse mercado. Esperamos desta forma que, um menor valor no <i>ranking</i> , estimule a empresa a internacionalizar-se em menos anos.	+
Dimensão da empresa	Prevê-se que o volume de negócios da empresa esteja positivamente relacionado com a sua velocidade de internacionalização. Assim sendo, quanto menor for o valor desta variável, menor será o número de anos que a empresa demora a internacionalizar-se	+
Distância Cultural	É expectável que distância cultural entre o primeiro país de entrada e o país onde a empresa desenvolve a sua atividade, esteja positivamente relacionada com a sua velocidade de internacionalização. Assim, quanto menor for o valor desta variável, menor serão o número de anos que a entidade demora a iniciar o processo de internacionalização.	+

Para além desta abordagem exploratória ao sinal esperado, procedemos a uma análise da matriz de correlação entre as variáveis por forma a aferir sobre o possível grau de explicação das variáveis independentes sobre a velocidade de internacionalização.

Através das estimativas do coeficiente de *Spearman* que, de acordo com Maroco (2010), é o teste de correlação (não paramétrico) a utilizar quando o número de observações recolhidas é pequeno, não se verifica nenhuma correlação significativa (a um nível de significância de 5%) da variável dependente (velocidade de internacionalização) com nenhuma das variáveis explicativas. Tal pode suceder por o número de observações ser baixo. Na realidade, tendo como variável dependente a velocidade de internacionalização e porque 3 empresas não forneceram o ano da primeira exportação, ficamos apenas com 14 observações.

A Tabela seguinte (Tabela 17) apresenta os coeficientes de correlação de Spearman (o rho de Spearman) e a correspondente significância (as células a sombreado e os símbolos ‘*’ e ‘**’ sinalizam que a correlação é significativa a um nível de significância de, respetivamente, 5% e 1%).

Tabela 177 – Coeficientes de Correlação de Spearman

		Vendas totais	Experiência internacional	Capacidade de marketing	Capacidade de inovação	Idade da empresa	Velocidade de internacionalização	Suporte tecnológico	Internetabilidade do país externo	Distância cultural	Networks
Vendas totais em Euros (2014)	rho	1,000	-0,324	-0,679**	-0,749**	0,439	0,326	0,365	0,324	-0,007	-0,019
	Sig.		0,258	0,008	0,002	0,117	0,255	0,200	0,258	0,981	0,950
Experiência internacional	rho		1,000	0,442	0,366	-0,533*	0,143	0,0773	0,122	0,258	-0,391
	Sig.			0,114	0,198	0,050	0,627	0,793	0,678	0,373	0,167
Capacidade de marketing	rho			1,000	0,886**	-0,183	-0,256	-0,248	-0,213	-0,021	0,105
	Sig.				0,000	0,532	0,377	0,392	0,466	0,944	0,722
Capacidade de inovação	rho				1,000	-0,09	-0,303	-0,280	-0,248	-0,168	0,256
	Sig.					0,750	0,293	0,333	0,392	0,566	0,377
Idade da empresa	rho					1,000	0,309	0,124	0,071	-0,115	0,178
	Sig.						0,282	0,674	0,808	0,694	0,543
Velocidade de internacionalização	rho						1,000	0,100	0,057	0,437	-0,557*
	Sig.							0,733	0,846	0,118	0,039
Suporte tecnológico	rho							1,000	0,995**	0,574*	-0,309
	Sig.								0,000	0,032	0,282
Internetabilidade do país externo	rho								1,000	0,579*	-0,309
	Sig.									0,030	0,282
Distância cultural	rho									1,000	-0,520
	Sig.										0,056
Networks	rho										1,000
	Sig.										

No Anexo III encontra-se a matriz de correlações de todas as variáveis no formato de *output* do SPSS.

Focando a nossa atenção na coluna da Velocidade de internacionalização, verificamos que não existe nenhuma célula a sombreado, mostrando que nenhum dos coeficientes de correlação desta variável com as outras é significativo.

Analisando as variáveis independentes, verificou-se que existem diversos casos em que elas estão fortemente correlacionadas entre si. A variável Vendas totais está muito relacionada com a Capacidade de marketing e com a Capacidade de inovação (-0,679 e -0,749). Assumindo a correlação um sinal negativo, significa que quanto maior o volume

de negócios, menor o investimento em marketing e inovação. Apesar de não esperado, está em linha com o que havíamos visto na análise exploratória inicial.

Outra das correlações fortes que podemos observar é entre a experiência internacional e a idade da empresa (-0,533). Quanto mais recente é a empresa, mais experiência internacional têm os gestores. Este fundamento vai ao encontro com os estudos de Zucchella *et al.*, (2007) e Knight *et al.*, (2004).

Finalmente, para terminar a análise dos dados, fazemos algumas considerações sobre as hipóteses de investigação. Na Secção 2.7., a partir da revisão da literatura, formulámos um conjunto de hipóteses de investigação relacionadas com a velocidade de internacionalização. No entanto, e apesar de todos os nossos esforços, o número de resposta foi demasiado baixo (14) para poder utilizar os testes necessários à validação das hipóteses.

5. Conclusão

A internacionalização das empresas portuguesas via a adoção do *e-commerce* é um tema pouco explorado pela literatura. Pelo nosso melhor conhecimento, não existe nenhum estudo que interligue o fenómeno do EC com uma aceleração da internacionalização das empresas portuguesas. Desta forma, para além do nosso estudo acrescentar uma mais-valia para a literatura, poderá ajudar muitos gestores de empresas de *e-commerce* ou mesmo empresas que queiram entrar neste mercado.

Através da identificação dos fatores influenciadores de uma rápida internacionalização das empresas portuguesas, via adoção do *e-commerce*, o objetivo do nosso estudo foi o de verificar se as empresas portuguesas conseguirão, ou não, alcançar essa internacionalização mais acelerada. Assim sendo, tivemos como ponto de partida uma breve explicação sobre o *e-commerce*, os seus vários modelos e analisamos o contributo das diversas teorias sobre a internacionalização e o *e-commerce*. Investigamos ainda, os fatores que estimulam um processo de internacionalização mais acelerado.

Partindo desta compreensão procedemos à recolha dos dados considerados relevantes na elucidação da adoção de *e-commerce* como meio influenciador de uma internacionalização mais veloz. Por conseguinte, associamos um conjunto de variáveis internas e externas à organização que consideramos relevantes.

Usando o questionário por inquérito, pudemos concluir que os resultados obtidos foram ao encontro da literatura usada para fundamentar este modelo (Teixeira *et al.*, 2014; Casillas *et al.*, 2013; Casillas e Acedo, 2013; Chang *et al.*, 2011; Ramos *et al.*, 2011; Khavul *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2010; Kiss *et al.*, 2008; Acedo *et al.*, 2007; Weerawardena *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Pla-Barber *et al.*, 2006; Oviatt *et al.*, 2005; Luo *et al.*, 2005.).

De acordo com os resultados obtidos, podemos concluir que não existe relação significativa entre a velocidade de internacionalização e as restantes variáveis. Contudo, conseguimos provar que quanto maior o volume de negócios, menor o investimento em marketing e inovação. Em consonância com estudos anteriores, verificamos que quanto mais recente é a empresa, mais experiência internacional têm os gestores.

As limitações do nosso estudo devem ser reconhecidas. Nomeadamente, a dificuldade de conseguir respostas ao nosso questionário, impossibilitando a estimação do valor dos coeficientes do modelo teórico. Este fator impossibilitou-nos de fazer uma validação empírica das hipóteses de investigação levantadas.

Consideramos que a seleção das variáveis explicativas poderá ser uma limitação do estudo, embora tenhamos feito uma seleção das variáveis mais usadas pela diversa literatura existente, existirão ainda outras variáveis que condicionam a internacionalização das empresas, tais como, o conhecimento do mercado, a diversidade geográficas, entre outros (Tabela 7).

6. Referências

- Acedo, F. J. e Jones, M. V. (2007), “Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms”, *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 3, pp. 236-252.
- Ajzen, I. (1991), “The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 179-211.
- Aldrich, H., e Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networks*. In D. Sexton & Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (pp.2-23).
- Amal, M., e Rocha Freitag Filho, A. (2010), “Internationalization of small-and medium-sized enterprises: a multi case study”, *European Business Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 608-623.
- Andersen, O. (1993), “On the internationalization process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.
- Andersen, P. H. (2005), “Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach”. *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 147 - 164.
- Andersson, U., Forsgren, M. e Holm, U. (2002), “The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 11, pp. 979-996.
- Balbinot, Z., Graeml, A., R. e Macada, A. A. (2008), “A internet e a estratégia de internacionalização das empresas Brasileira”, *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 5, No. 3, pp. 188-197.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bao, J. e Sun, X. (2010), “A Conceptual Model of Factors Affecting e-commerce Adoption by SMEs in China”, In *Management of e-commerce and e-Government*, Fourth International Conference on (pp. 172-175).

Berthon, P., Leyland, P. and Watson, R.T. (1996), “Marketing communication and the world wide web”, *Business Horizon*, September/October, Vol. 39 No.5, pp. 24-32.

Carneiro, J. M. T. e Dib, L. A. (2008), “Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas”, *INTERNEXT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-25.

Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 – o que não pode ignorar* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Casillas, J. C. e Acedo, F. J. (2013), “Speed in the internationalization process of the firm”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, No. 1, pp. 15-29.

Casillas, J. C. e Moreno-Menéndez, A. M. (2013), “Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 1, pp. 85-101.

Cavusgil, S. T. (1980), “On the internationalization process of firms”, *European Research*, Vol. 8, No. 6, pp. 273-281.

Chang, S. J. e Rhee, J. H. (2011), “Rapid FDI expansion and firm performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 8, pp. 979-994.

Chetty, S., Johanson, M. e Martín Martín, O. (2014), “Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation”, *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 4, pp. 633-650

Clemons, E. K., Reddi, S. P. e Row, M. C. (1993), “The impact of information technology on the organization of economic activity: The move to the middle hypothesis”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.10, No. 2, pp. 9-35.

Coase, R. H. (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.

Comissão das Comunidades Europeias (2003), “Recomendação da Comissão” Disponível: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32003H0361> (Acedido em 23 de Setembro de 2015).

Comissão Europeia (2013), “Eurostat – Statistics in focus.” Disponível: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5585732/KS-SF-13-006-EN.PDF/3baa2059-794d-43b2-a454-27d5ed1f4489?version=1.0> (Acedido em 1 de Janeiro de 2015).

Davis, F. D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp. 319-340.

Ding, Y. (2014), “The Main Affecting Factors of the B2B E-Commerce Supply Chain Integration and Performance”, *International Journal of U-& E-Service, Science & Technology*, Vol. 7, No. 1, pp. 145-158.

Dunning, J. H. (1988), “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp.1-31.

Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 461-491.

Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity “, *International Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 163-190.

Fishbein, M. e Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Forsgren, M. e Hagström, P. (2007), “Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for internet-related firms” *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 3, No. 4, pp. 291-305.

Glavas, C. e Mathews, S. (2014), “How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm”, *International Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 228-245.

Grandón, E. E., Nasco, S. A. e Mykytyn J. P. P. (2011), “Comparing theories to explain e-commerce adoption”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 3, pp. 292-298.

Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E. e Nebhwani, M. D. (2002), “E-commerce and its impact on operations management”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 75, No. 1, pp. 185-197.

Ho, S. C., Kauffman, R. J. e Liang, T. P. (2007), “A growth theory perspective on B2C e-commerce growth in Europe: An exploratory study”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 6, No. 3, pp. 237-259.

Internet World Stats (2015), “Internet Usage in the European Union.” Disponível: <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (Acedido em 23 de Setembro de 2015).

Internet World Stats (2015), “Internet Usage Statistics for Africa.” Disponível: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm> (Acedido em 23 de Setembro de 2015).

Internet World Stats (2015), “Internet Usage Statistics for all the Americas.” Disponível: <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm> (Acedido em 23 de Setembro de 2015).

Jaw, Y. L. e Chen, C. L. (2006), “The influence of the Internet in the internationalization of SMEs in Taiwan”, *Human Systems Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 167-183.

Johanson, J. e Mattsson, L.-G. (1988), *Internationalization in industrial systems- a network approach*, *Strategies in Global Competition*.

Johanson, J. e Mattsson, L.-G. (1992), “Network positions and strategic action – an analytical framework”, In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks. A new view of reality* (pp. 206-217). London: Routledge.

Johanson, J. e 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*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2009), “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vo. 40, No. 9, pp- 1411-1431.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalization of the firm—four swedish cases 1”, *Journal of Management Studies*, Vo. 12, No. 3, pp. 305-323.

Kalakota, R. (1997), *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Karavdic, M. (2006), *E-commerce and Export Performance*, New York: Cambria Press.

Karavdic, M. e Gregory, G. (2005), "Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model", *Marketing Theory*, Vol. 5, No. 1, pp. 75-104.

Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L. e Wood, E. (2010), "Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 1, pp. 104-119.

Kiss, A. N. e Danis, W. M. (2008), "Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed", *European Management Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 388-399.

Knight, G. (1997), *Emerging paradigm for international marketing: the born global firm*, Michigan State University. Dept. of Marketing and Supply Chain Management.

Knight, G. (2010), *Born Global* Wiley International Encyclopedia of Marketing: John Wiley & Sons, Ltd.

Knight, G. A., e Cavusgil, S. T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141.

Knight, G. A., e Kim, D. (2009), "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 2, pp. 255-273.

Laudon, K. e Traver, C. G. (2013), *E-Commerce 2013: Business,. Technology*.

Loane, S. e Bell, J. (2006), "Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 5, pp. 467-485.

Luo, Y., Zhao, J. H. e Du, J. (2005), "The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis", *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 693-709.

- Maroco, J. (2010), *Análise Estatística com o PASW Statistics*, Editora Report Number
- Mathews, S. e Healy, M. (2008), “From garage to global: the internet and international market growth, an SME perspective”, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, Vol. 4, No. 2, pp. 179-196.
- Mathews, S. W. e Healy, M. J. (2007), “The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective”, *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 12, No. 1, pp. 71-87.
- McDougall, P. P. e Oviatt, B. (1994), “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64.
- McDougall, P.P, Scott, S. and Oviatt, B.M. (1994), “Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 No. 6, pp. 169-488.
- McLoughlin, G. J. (2000), “Electronic Commerce: An Introduction”, Congressional Research Service, Library of Congress, pp. 1-6.
- Moen, Ø. e Servais, P. (2002), “Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No 3, pp- 49-72.
- Molla, A. e Licker, P. S. (2001), “E-Commerce Systems Success: An Attempt to Extend and Respecify the Delone and MaClean Model of IS Success”, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 131-141.
- Musteen, M., Francis, J. e Datta, D. K. (2010), “The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs”, *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 3, pp. 197-205.
- Napier, H. A., Rivers, O., Wagner, S. W. e Napier, J.B. (2006), *Creating a Winning E-Business*, Course Technology, Boston, MA.

Oakey, R. (1993), "Predatory networking: the role of small firms in the development of the British biotechnology industry", *International Small Business Journal*, Vol. 11 No.4, pp. 9-12.

Oliveira, T. e Martins, M. F. (2011), "Literature review of information technology adoption models at firm level", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol. 14, No. 1, pp. 110-121.

Oviatt, B. M. e McDougall, P. P. (2005), "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, pp. 537-554.

Pla-Barber, J., e Escribá-Esteve, A. (2006), "Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 255-278.

Poong, Y., Zaman, K. U. e Talha, M. (2006), "E-commerce today and tomorrow: a truly generalized and active framework for the definition of electronic commerce", In *Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet*, ACM , pp. 553-557.

Ramos, E., Acedo, F. J. e Gonzalez, M. R. (2011), "Internationalization speed and technological patterns: A panel data study on Spanish SMEs.Technovation", *Technovation*, Vol. 31. No. 10, pp. 560-572.

Reger, R.K. and Huff, A.S. (1993), "Strategic groups: a cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, Vol.14 No. 2, pp. 103-24.

Rialp, A., Rialp, J. e Knight, G. A. (2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 147-166.

Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of Innovations*, Third Edition ed., New York, Free Press.

Straub, E. T. (2009), "Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning", *Review of Educational Research*, Vol. 79, No 2, pp. 625-649.

Teixeira, A. A., e Coimbra, C. (2014), “The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 3, pp. 270-308.

TekCata (2015), “Personal Computers per Household” Disponível: <http://www.generatorresearch.com/tekcarta/databank/full/28/> (Acedido em 23 de Setembro de 2015).

Tornatzky, L. G., Fleischer, M. (1990), *The process of technology innovation*, Lexington, MA, Lexington Books.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. e Davis, F. D. (2003), “User acceptance of information technology: Toward a unified view”, *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 425-478.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. e Knight, G. (2007), “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective”, *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 3, pp. 294-306.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust implications*, New York: Free Press.

Zahra, S.A., Ireland, R.D. e Hitt, M.A. (2000), “International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 925-51.

Zhou, L. e Wu, A. (2014), “Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment”, *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 1, pp. 132-142.

Zucchella, A., Palamara, G. e Denicolai, S. (2007), “The drivers of the early internationalization of the firm”, *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 3, pp. 268-280.

Zwass, V. (1996), “Electronic commerce: structures and issues”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-23.

7. Anexos

I. Questionário



Inquérito: E-Commerce

Neste estudo, E-COMMERCE é definido como o processo de comprar e/ou vender qualquer tipo de produto ou serviço utilizando a transmissão de dados eletrônica. NOTA IMPORTANTE: O uso do mail eletrónico ou a existência de um website não se enquadram na definição de e-commerce proposta anteriormente.

Realço o carácter de confidencialidade e sigilo com que todos os dados serão tratados. Ao responder a este questionário lembre-se de que apenas estamos interessados na sua opinião, pelo que não existem respostas certas ou erradas.

O questionário é constituído por apenas 9 perguntas.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração e o tempo dispensado ao mesmo.

* Required

1. Nome da empresa *

2. Tipo de atividade (principal) da empresa: *

3. Quantos funcionários tem a empresa no total (2014)? *

3.1. Do total de funcionários da empresa, quantos têm cargos de direção (de topo ou intermédia)? *

3.2. Do total de diretores indicado na pergunta anterior, quantos já trabalharam no estrangeiro? *

4. Qual o valor aproximado (em €) gasto em atividades e projetos de Investigação e Desenvolvimento em 2014? *

5. Qual o valor aproximado (em €) gasto na divulgação da marca, publicidade e propaganda (marketing) em 2014? *

6. Em que ano a empresa realizou a sua primeira exportação? *

7. Qual foi o país (ou região) para onde a empresa iniciou a sua exportação? *

8. Iniciou a exportação nos três primeiros anos de atividade da empresa? *

☐ Sim

☐ Não

9. Tendo como referência o primeiro ano em que a empresa começou a exportar, como a classifica quanto ao número de contactos internacionais que os seus colaboradores possuíam? (contactos pessoais – amigos, familiares, colegas de curso/escola e outros conhecidos – e contactos profissionais – fornecedores, concorrentes, embaixadas, etc.)? *

1 2 3 4 5

Não tínhamos nenhuns contactos internacionais

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tínhamos uma vasta rede de conhecidos e parceiros

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

II. Outputs do SPSS: Testes às diferenças de médias

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Volume de Negócios)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Número de trabalhadores)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Tipo de atividade)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Ano de fundação)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Velocidade de Internacionalização)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Proximidade)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Número de contactos)

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Volume de Negócios)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,008 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,015 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,888 ¹	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmID_eurosM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,681 ¹	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,681 ¹	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,142 ¹	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,662 ¹	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de VendasAcima1000000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	1,000 ¹	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Estatísticas de teste^a

	Vendas_euro sM	Nr_Trabalhad oresM	Nr_Diretores M	Nr_Trabalhar amEstrangeir oM	GastoEmID_ eurosM	GastoEmPubl icidadeMKT_ eurosM	VelocidadeInt ernacionaliza caoM	DistanciaCult uralHofstede M	NetworkingM
U de Mann-Whitney	,000	9,500	11,500	34,000	27,000	27,500	12,000	20,000	35,000
Wilcoxon W	45,000	54,500	56,500	70,000	55,000	55,500	48,000	56,000	80,000
Z	-3,464	-2,555	-2,410	-,204	-,477	-,427	-1,654	-,541	-,103
Significância Sig. (2 extremidades)	,001	,011	,016	,838	,633	,670	,098	,589	,918
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,000 ^b	,008 ^b	,015 ^b	,888 ^b	,681 ^b	,681 ^b	,142 ^b	,662 ^b	,963 ^b

a. Variável de Agrupamento: VendasAcima1000000_1_0

b. Não corrigido para vínculos.

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Número de trabalhadores)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,003 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,001 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,006 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,956 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmID_eurosM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,014 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,004 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,198 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,132 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de TrabalhadoresAcima50_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,549 ¹	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Estatísticas de teste^a

	Vendas_eurosM	Nr_TrabalhadoresM	Nr_DiretoresM	Nr_TrabalhadoresEstrangeirosM	GastoEmID_eurosM	GastoEmPublicidadeMKT_eurosM	VelocidadeInternacionalizacaoM	DistanciaCulturalHofstedeM	NetworkingM
U de Mann-Whitney	2,000	,000	3,000	25,500	2,500	,000	4,000	3,500	20,000
Wilcoxon W	93,000	91,000	94,000	35,500	8,500	6,000	82,000	81,500	30,000
Z	-2,717	-2,949	-2,662	-,060	-2,292	-2,643	-1,560	-1,625	-,725
Significância Sig. (2 extremidades)	,007	,003	,008	,952	,022	,008	,119	,104	,469
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,003 ^b	,001 ^b	,006 ^b	,956 ^b	,014 ^b	,004 ^b	,198 ^b	,132 ^b	,549 ^b

a. Variável de Agrupamento: TrabalhadoresAcima50_1_0

b. Não corrigido para vínculos.

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Tipo de atividade)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	1,000 ¹	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,962 ¹	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,601 ¹	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,536 ¹	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmID_eurosM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,606 ¹	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,681 ¹	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,662 ¹	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,755 ¹	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de CAE_Retalhista_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,669 ¹	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Test Statistics^a

	Vendas_euro sM	Nr_Trabalhad oresM	Nr_Diretores M	Nr_Trabalhar amEstrangeir oM	GastoEmID_ eurosM	GastoEmPubl icidadeMKT_ eurosM	VelocidadeInt ernacionaliza caoM	DistanciaCult uralHofstede M	NetworkingM
Mann-Whitney U	35.000	34.000	29.000	28.000	26.000	27.500	20.000	21.000	30.500
Wilcoxon W	63.000	89.000	84.000	83.000	71.000	72.500	41.000	57.000	85.500
Z	.000	-.098	-.599	-.725	-.583	-.427	-.551	-.406	-.468
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000	.922	.549	.468	.560	.670	.581	.685	.639
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1.000 ^b	.962 ^b	.601 ^b	.536 ^b	.606 ^b	.681 ^b	.662 ^b	.755 ^b	.669 ^b

a. Grouping Variable: CAE_Retalhista_1_0

b. Not corrected for ties.

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Ano de fundação)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,020 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,005 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,062 ¹	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,884 ¹	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmI&D_eurosM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,320 ¹	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,441 ¹	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,005 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,170 ¹	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de AnoFundacaoAntes2000_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,404 ¹	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Estatísticas de teste^a

	Vendas_eurosM	Nr_TrabalhadoresM	Nr_DiretoresM	Nr_TrabalhadoresM	GastoEmI&D_eurosM	GastoEmPublicidadeMKT_eurosM	VelocidadeInternacionalizacaoM	DistanciaCulturalHofstedeM	NetworkingM
U de Mann-Whitney	10,000	6,500	14,500	31,500	18,500	20,000	,000	7,500	24,000
Wilcoxon W	76,000	72,500	80,500	97,500	33,500	35,000	66,000	73,500	45,000
Z	-2,312	-2,668	-1,901	-,160	-1,022	-,856	-2,743	-1,467	-,965
Significância Sig. (2 extremidades)	,021	,008	,057	,873	,307	,392	,006	,142	,335
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,020 ^b	,005 ^b	,062 ^b	,884 ^b	,320 ^b	,441 ^b	,005 ^b	,170 ^b	,404 ^b

a. Variável de Agrupamento: AnoFundacaoAntes2000_1_0

b. Não corrigido para vínculos.

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Velocidade de Internacionalização)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,710 ¹	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,456 ¹	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,902 ¹	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM_EstrangeirosM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,318 ¹	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmID_eurosM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,620 ¹	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,383 ¹	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,001 ¹	Rejeitar a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,097 ¹	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de Precocidade_Exportacaomediata_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,073 ¹	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Test Statistics^a

	Vendas_euro sM	Nr_Trabalhad oresM	Nr_Diretores M	Nr_Trabalhar amEstrangeir oM	GastoEmID_ eurosM	GastoEmPubl icidadeMKT_ eurosM	VelocidadeInt ernacionaliza caoM	DistanciaCult uralHofstede M	NetworkingM
Mann-Whitney U	21.000	18.500	23.500	16.500	20.000	17.000	.000	11.500	10.000
Wilcoxon W	49.000	46.500	51.500	44.500	48.000	45.000	28.000	39.500	38.000
Z	-.447	-.769	-.131	-1.092	-.576	-.969	-3.343	-1.739	-1.961
Asymp. Sig. (2-tailed)	.655	.442	.896	.275	.564	.333	.001	.082	.050
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.710 ^b	.456 ^b	.902 ^b	.318 ^b	.620 ^b	.383 ^b	.001 ^b	.097 ^b	.073 ^b

a. Grouping Variable: Precocidade_Exportacaomediata_1_0

b. Not corrected for ties.

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Proximidade)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,435 ¹	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,724 ¹	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,284 ¹	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM_EstrangeiroM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,833 ¹	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmID_eurosM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,833 ¹	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,943 ¹	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,435 ¹	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,622 ¹	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de Europeia_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	1,000 ¹	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Test Statistics^a

	Vendas_eurosM	Nr_TrabalhadoresM	Nr_DiretoresM	Nr_TrabalhadoresM_EstrangeiroM	GastoEmID_eurosM	GastoEmPublicidadeMKT_eurosM	VelocidadeInternacionalizacaoM	DistanciaCulturalHofstedeM	NetworkingM
Mann-Whitney U	14.000	17.500	12.500	18.500	18.500	19.500	14.000	16.000	19.000
Wilcoxon W	29.000	53.500	27.500	33.500	54.500	55.500	50.000	31.000	34.000
Z	-.878	-.367	-1.136	-.233	-.220	-.074	-.955	-.621	-.154
Asymp. Sig. (2-tailed)	.380	.713	.256	.816	.826	.941	.340	.535	.878
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.435 ^b	.724 ^b	.284 ^b	.833 ^b	.833 ^b	.943 ^b	.435 ^b	.622 ^b	.943 ^b

a. Grouping Variable: Europeia_1_0

b. Not corrected for ties.

Diferenças de Médias (empresas categorizadas por Número de contactos)

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vendas_eurosM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,442 ¹	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,646 ¹	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Nr_DiretoresM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,383 ¹	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Nr_TrabalhadoresM em Estrangeiro é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,442 ¹	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de GastoEmID_eurosM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,827 ¹	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de GastoEmPublicidadeMKT_eurosM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,661 ¹	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de VelocidadeInternacionalizacaoM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,188 ¹	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de DistanciaCulturalHofstedeM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,304 ¹	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de NetworkingM é a mesma entre as categorias de NetworkElevado_1_0.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000 ¹	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

¹A exata significância é exibida para este teste.

Test Statistics^a

	Vendas_euro sM	Nr_Trabalhad oresM	Nr_Diretores M	Nr_Trabalhar amEstrangeir oM	GastoEmID_ eurosM	GastoEmPubl icidadeMKT_ eurosM	VelocidadeInt ernacionaliza caoM	DistanciaCult uralHofstede M	NetworkingM
Mann-Whitney U	22.000	25.500	21.500	22.500	25.500	23.000	10.000	12.500	.000
Wilcoxon W	100.000	103.500	99.500	100.500	91.500	89.000	20.000	22.500	78.000
Z	-.843	-.475	-.916	-.839	-.227	-.514	-1.510	-1.111	-3.374
Asymp. Sig. (2-tailed)	.399	.635	.360	.401	.820	.608	.131	.267	.001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.442 ^b	.646 ^b	.383 ^b	.442 ^b	.827 ^b	.661 ^b	.188 ^b	.304 ^b	.000 ^b

a. Grouping Variable: NetworkElevado_1_0

b. Not corrected for ties.

III. Output do SPSS: Matriz de correlação de Spearman

Correlações											
Índice de Spearman	Vendas totais em Euros (2014) (SABI)	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	Experiência internacional (ratioNoExecutivosComExpterna_e_NoTotal)	Capacidade de marketing (ratioDespesasMK_e_VndTotal)	Capacidade de inovação (ratioDespesasID_e_VndTotal)	Idade da empresa	Velocidade de internacionalização NoAnosAtaExportacao	Suporte tecnológico (nº de computadores no país receptor...)	Internetabilidade do país externo (% de população com acesso à internet - penetration)	Distância cultural/média das diferenças (absolutas) das 5 dimensões	Networks/contactos (5: muitos, 1: nenhuns)
Vendas totais em Euros (2014) (SABI)	1,000	-.324	-.324	-.679**	-.749**	.439	.326	.365	.324	-.007	-.019
		.258	.258	.008	.002	.117	.255	.200	.258	.981	.950
Experiência internacional (ratioNoExecutivosComExpterna_e_NoTotal)	-.324	1,000	1,000	.442	.366	-.533*	.143	.077	.122	.258	-.391
	.258			.114	.198	.050	.627	.793	.678	.373	.167
Capacidade de marketing (ratioDespesasMK_e_VndTotal)	-.679**	.442	.442	1,000	.886**	-.183	-.256	-.248	-.213	-.021	.105
	.258	1,000	1,000	.008	.000	.532	.377	.392	.466	.944	.722
Capacidade de inovação (ratioDespesasID_e_VndTotal)	-.324	1,000	.366	.442	1,000	.14	.14	.14	.14	.14	.14
	.258		.198	.114	.198	.050	.627	.793	.678	.373	.167
Idade da empresa	-.533*	.114	.114	.198	.050	.050	.627	.793	.678	.373	.167
	.258	1,000	.366	.442	1,000	.14	.14	.14	.14	.14	.14
Velocidade de internacionalização NoAnosAtaExportacao	-.248	.392	.392	.466	.944	.944	.944	.944	.944	.944	.944
	.282										
Suporte tecnológico (nº de computadores no país receptor...)	.326	.365	.365	.324	-.679**	.439	.326	.365	.324	-.007	-.019
	.255	.200	.200	.258	.008	.117	.255	.200	.258	.981	.950
Internetabilidade do país externo (% de população com acesso à internet - penetration)	.324	.122	.122	.258	.981	.950	.324	.122	.258	.981	.950
	.282						.282				
Distância cultural/média das diferenças (absolutas) das 5 dimensões	-.007	.258	.258	.008	.002	.117	.255	.200	.258	.981	.950
	.981						.981				
Networks/contactos (5: muitos, 1: nenhuns)	-.019	.950	.950	.008	.002	.117	.255	.200	.258	.981	.950
	.950						.950				

***. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).