

DM

**As motivações e obstáculos à internacionalização  
e o impacto das exportações no desempenho empresarial  
no setor alimentar português**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**José Ricardo Correia Gomes**

MESTRADO EM GESTÃO



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

abril | 2025

**As motivações e obstáculos à internacionalização  
e o impacto das exportações no desempenho empresarial  
no setor alimentar português**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**José Ricardo Correia Gomes**

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTAÇÃO  
Sérgio de Jesus Teixeira

## Dedicatória

**À minha namorada Ana Isabel e à Minha Família.**

Se o tempo fosse um jogo, eu aldrabaria sem hesitar. Roubaria minutos para prolongar os sorrisos, multiplicaria as horas dos abraços e dividiria os dias para caberem mais momentos juntos. Porque o agora é precioso demais para ser contado em segundos, e a eternidade é uma promessa que eu escreveria com o nosso nome.

Minha namorada e família, vocês são a minha equação perfeita, onde cada gesto encaixa, onde cada olhar resolve qualquer dúvida. Há algo de mágico na forma como o mundo parece certo quando estamos juntos, como se as peças do universo se alinhassem para nos ver felizes. E talvez seja isso... talvez a felicidade não esteja escondida em grandes feitos, mas sim nos pequenos instantes, na simplicidade de estarmos lado a lado.

Se a vida fosse um livro, eu faria questão de escrever cada página com aventuras inesquecíveis. Se fosse um quadro, pintaria cada dia com cores vibrantes. Mas a verdade é que a vida é um sopro, um mistério sem rascunho. E por isso, escolho viver agora, amar agora, rir agora.

Não quero perder tempo a sonhar com o amanhã quando o presente já é um sonho que se tornou real. Enquanto o relógio gira, enquanto o sol nasce e se põe, sei que o que realmente importa não se mede em horas, mas sim na intensidade com que vivemos cada momento.

E ao vosso lado, a vida não é contada em segundos. É contada em felicidades.

**As motivações e obstáculos à internacionalização  
e o impacto das exportações no desempenho empresarial  
no setor alimentar português**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**José Ricardo Correia Gomes**

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTAÇÃO  
Sérgio de Jesus Teixeira

## Agradecimentos

Esta dissertação é o resultado de um esforço contínuo, marcado por desafios aliciantes e complicados, onde jamais pensei em encarar. Durante a realização deste trabalho, a perseverança e consistência tomaram conta de mim, e por momentos, temi não conseguir alcançar um resultado consistente.

As minhas palavras de agradecimentos vão para a minha família, que estiveram sempre ao meu lado a apoiar e a incentivar a produção deste trabalho, especialmente a minha namorada que me acompanhou em todos os momentos, bons e maus, na realização deste trabalho. Conciliar o trabalho com a atividade académica não foi fácil. Muitos dias não consegui sequer pegar no trabalho, porém tinha aquela voz interior que tinha de continuar e acabar, mesmo estando cansado.

As minha palavras de agradecimentos também vão para o Prof. Dr. Sérgio Teixeira, pela disponibilidade como orientador e pelo voto de confiança na elaboração deste trabalho. Um muito obrigado pelas reuniões pontuais para tirar dúvidas e falar sobre o planeamento do trabalho de investigação.

Um sincero obrigado para a equipa da *InformaD&B*, pela sua disponibilização da base de dados das empresas do setor alimentar português, que foram muito úteis na elaboração deste trabalho. Um muito obrigado a todos os gestores e funcionários que responderam aos questionários online, presencialmente e telefonicamente. Sem eles, este trabalho não tinha pés para andar e as suas contribuições é que permitiram concluir os resultados deste trabalho.

Agradeço a todos os meus amigos que acreditaram em mim e a força disponibilizada para continuar e acabar este mestrado, mostrando-me que não existe barreiras para aquilo que lutamos para conseguir.

Um bem-haja a todos!

**As motivações e obstáculos à internacionalização  
e o impacto das exportações no desempenho empresarial  
no setor alimentar português**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**José Ricardo Correia Gomes**

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTAÇÃO  
Sérgio de Jesus Teixeira

## Resumo

O objetivo deste estudo consiste primeiramente em analisar o impacto, de forma direta, que as exportações fazem-se sentir no desempenho empresarial das empresas portuguesas do setor alimentar e consecutivamente o impacto indireto no desempenho, que é originado pelas motivações e os obstáculos à internacionalização deste setor. A recolha de dados ocorreu por 2 métodos de extração, dos quais por dados primários através de questionários e dados secundários provenientes da base de dados da *Informa D&B*. Foram identificados 312 inquéritos válidos, que foram utilizados para efeitos de uma análise fatorial exploratória para identificação das motivações e obstáculos à internacionalização para depois proceder uma regressão linear múltipla para verificar o impacto gerado no desempenho empresarial. Os resultados indica-nos que as motivações proativas e de mercado e as motivações de capacidade empresarial são os fatores que impulsiona as empresas alimentares portuguesas a internacionalizar e os riscos comerciais e os riscos de mercado e políticos são os fatores identificados que inibem a internacionalização. Dos resultados econométricos, o grau de intensidade exportadora apresenta impactos diretos, positivos e correlacionados com o desempenho empresarial. Já as exportações intracomunitárias do mercado alimentar português apresentam resultados negativos com o desempenho empresarial e as exportações para os países extracomunitários apresentam resultados positivos. As motivações por capacidade empresarial apresentam resultados indiretos e positivos com o desempenho empresarial em contraste com as motivações proativas e de mercado. Os riscos de mercado e políticos apresentam impactos indiretos negativos com o desempenho empresarial em contraste com os riscos comerciais. Estes resultados apresentam importantes implicações teóricas e práticas que ajudam a identificar quais são as motivações e obstáculos à internacionalização deste setor e a sua relação com o desempenho empresarial, contribuindo para colmatar lacunas existentes na literatura.

**Palavras-chaves:** Análise Fatorial Exploratória, Desempenho empresarial, Exportações, Motivações à Internacionalização, Obstáculos à Internacionalização, Regressão Linear Múltipla.

## Abstract

This study aims to examine the direct impact of exports on the business performance of Portuguese food sector companies, as well as the indirect impact driven by the motivations and barriers to their internationalization. Data were collected through two methods: primary data from questionnaires and secondary data from the *Informa D&B* database. A total of 312 valid surveys were analyzed using *exploratory factor analysis* to identify the motivations and barriers to internationalization, followed by multiple linear regression to evaluate their impact on business performance. The results indicate that proactive and market-driven motivations, as well as business capacity motivations, are the primary drivers of internationalization for Portuguese food companies. On the other hand, commercial risks, as well as market and political risks act as key barriers to this process. From the econometric results, the degree of export intensity has a direct and positive correlation with business performance. However, intra-community exports within the Portuguese food sector have a negative impact on business performance, whereas exports to countries outside the European Union have a positive effect. Furthermore, business capacity motivations positively influence business performance, unlike proactive and market-driven motivations. Market and political risks have a negative impact on business performance, while commercial risks have an opposite effect. These findings offer significant theoretical and practical implications, aiding in the identification of the main motivations and barriers to internationalization in this sector and their impact on business performance, contributing to filling gaps in literature.

**Keywords:** Barriers to Internationalization, Business Performance, Exploratory Factor Analysis (EFA), Exports, Motivations for Internationalization, Multiple Linear Regression.

# Índice

Dedicatória .....	ii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Siglas .....	xiv
Capítulo I – Introdução .....	1
1.1. Esquema do trabalho .....	4
Capítulo II - Revisão da Literatura.....	5
2.1. Internacionalização: Conceitos Essenciais .....	5
2.2. Teorias e Modelos internacionais .....	6
2.2.1. Modelo de Uppsala .....	7
2.2.2. Teoria das Redes .....	8
2.2.3. Teoria da Capacidade Organizacional.....	9
2.2.4. Paradigma Eclético .....	10
2.3. Motivações e obstáculos à internacionalização e os modos de entrada. ....	11
2.3.1. Motivações.....	11
2.3.2. Obstáculos.....	13
2.3.3. Modos de entrada.....	15
2.4. Exportações para a UE e desempenho empresarial.....	17
2.5. A internacionalização e o desempenho empresarial na literatura. ....	18
2.6. Contextualização das empresas portuguesas - CAE 10.....	21
2.7. Modelo conceptual .....	23
Capítulo III - Metodologia .....	24
3.1. Paradigma Positivista .....	24
3.2. Procedimento .....	25
3.3. Modelo a investigar I.....	27
3.3.1. Análise fatorial exploratória.....	27
3.4. Modelo a investigar II.....	29
3.4.1. Regressão linear múltipla simples .....	29
3.4.1.1. Variáveis dependentes .....	29
3.4.1.2. Variáveis independentes e mediadora.....	30
3.4.1.3 Variáveis de controlo .....	30
3.4.1.4. Resumo das variáveis e fórmulas aplicadas .....	31

3.5. Levantamento das hipóteses .....	31
Capítulo IV – Resultados .....	32
4.1 Detalhes da amostra.....	32
4.2. Análise fatorial exploratória .....	34
4.3. Regressão Linear Múltipla.....	38
4.4 Discussão dos resultados .....	41
Capítulo V - Conclusão, implicações, limitações e investigação futura .....	46
5.1. Conclusão .....	46
5.2. Implicações teórica e práticas.....	48
5.3 Limitações e investigação futura .....	49
Referências bibliográficas .....	51
Capítulo VI - Anexos.....	65
Anexo A – Comparação das teorias da internacionalização .....	65
Anexo B – Internacionalização-Desempenho em forma de “S” .....	66
Capítulo VII – Apêndices .....	67
Apêndice A – Gráfico dos fatores extraídos da AFE das motivações à internacionalização após eliminar as motivações por diversificar o risco e motivações por saturação do mercado doméstico.....	67
Apêndice B – Gráfico de distribuição das variáveis da AFE das motivações à internacionalização pela rotação <i>varimax</i> após eliminar as motivações por diversificar o risco e motivações por saturação do mercado doméstico.....	68
Apêndice C – Gráfico dos fatores extraídos da AFE dos obstáculos à internacionalização	69
Apêndice D – Gráfico de distribuição das variáveis da AFE dos obstáculos à internacionalização pela rotação <i>varimax</i> .....	70
Apêndice E – Coeficientes da regressão da variável dependente - <i>ROA</i> .....	71
Apêndice F – Tabela ANOVA - <i>ROA</i> .....	72
Apêndice G – Resíduos - <i>ROA</i> .....	73
Apêndice H – Gráfico de dispersão (X – Dimensão da empresa; Y – <i>ROA</i> ).....	75
Apêndice I – Gráfico de dispersão (X – <i>INT_T</i> ; Y – <i>ROA</i> ).....	76
Apêndice J – Gráfico de dispersão (X – <i>Score</i> riscos comerciais; Y – <i>ROA</i> ).....	77
Apêndice K – Tabela ANOVA - <i>ROE</i> .....	78
Apêndice L – Resíduos - <i>ROE</i> .....	79
Apêndice M – Gráfico de dispersão (X – <i>INT_T</i> ; Y – <i>ROE</i> ).....	81
Apêndice N – Tabela ANOVA – <i>INT_T</i> .....	82
Apêndice O – Gráfico de dispersão (X – <i>Score</i> motivações proativas e de mercado após eliminar as 2 variáveis; Y – <i>INT_T</i> ).....	83

Apêndice P – Gráfico de dispersão ( <i>X</i> – <i>Score</i> motivações capacidade empresarial; <i>Y</i> – <i>INT_T</i> ) .....	84
Apêndice Q – Gráfico de dispersão ( <i>X</i> – <i>Score</i> riscos de mercado e políticos; <i>Y</i> – <i>INT_T</i> )	85
Apêndice R – Gráfico de dispersão ( <i>X</i> – <i>Score</i> riscos comerciais; <i>Y</i> – <i>INT_T</i> ).....	86
Apêndice S – Questionário às empresas em formato word. ....	87

## Índice de Figuras

Figura 1.1. - Esquematização da dissertação.....	4
Figura 2.1. - Características das exportações em Portugal.....	22
Figura 2.2. - Modelo conceptual .....	23
Figura 6.1. - A relação de Internacionalização e Desempenho em forma de “S” .....	66
Figura 7.1. - Evolução do autovalor da AFE das motivações por componente - <i>SPSS</i> .....	67
Figura 7.2. - Rotação varimax e distribuição das variáveis por componente da AFE das motivações - <i>SPSS</i> .....	68
Figura 7.3. - Evolução do autovalor da AFE dos obstáculos por componente - <i>SPSS</i> .....	69
Figura 7.4. - Rotação varimax e distribuição das variáveis por componente da AFE dos obstáculos - <i>SPSS</i> .....	70
Figura 7.5. - Histograma dos resíduos - <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	74
Figura 7.6. - Gráfico P-P Normal de regressão dos resíduos padronizados - <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	74
Figura 7.7. - Gráfico de dispersão entre dimensão da empresa e <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	75
Figura 7.8. - Gráfico de dispersão entre dimensão da empresa e <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	75
Figura 7.9. - Gráfico de dispersão entre score de riscos comerciais e <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	77
Figura 7.10. - Histograma dos resíduos - <i>ROE</i> - <i>SPSS</i> .....	80
Figura 7.11. - Gráfico P-P Normal de regressão dos resíduos padronizados - <i>ROE</i> - <i>SPSS</i> ....	80
Figura 7.12. - Gráfico de dispersão entre intensidade de exportação e <i>ROE</i> - <i>SPSS</i> .....	81
Figura 7.13. - Gráfico de dispersão entre o score das motivações proativas e de mercado e a intensidade de exportação - <i>SPSS</i> .....	83
Figura 7.14. - Gráfico de dispersão entre o score da motivação por capacidade empresarial e a intensidade de exportação - <i>SPSS</i> .....	84
Figura 7.15. - Gráfico de dispersão entre o score de riscos de mercado e políticos e intensidade de exportação - <i>SPSS</i> .....	85
Figura 7.16. - Gráfico de dispersão entre score de riscos comerciais e intensidade de exportação - <i>SPSS</i> .....	86

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1. - Revisão Sistemática da literatura sobre a internacionalização .....	5
Tabela 2.2. - Motivações pró-ativas e reativas .....	12
Tabela 2.3. - Motivações para a Internacionalização .....	13
Tabela 2.4. – Modos de entrada.....	16
Tabela 2.5. - Relação entre Internacionalização e Desempenho .....	19
Tabela 3.1. - Descrição do paradigma positivista utilizado.....	25
Tabela 3.2. - Fatores e variáveis motivacionais .....	28
Tabela 3.3. - Fatores e variáveis de obstáculos .....	28
Tabela 4.1. - Descrição da amostra.....	33
Tabela 4.2. - Estatística <i>KMO</i> e teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i> .....	34
Tabela 4.3. - Construto motivações à internacionalização .....	35
Tabela 4.4. - Construto obstáculos à internacionalização .....	37
Tabela 4.5. - Tabela de Correlação de <i>Pearson</i> .....	38
Tabela 4.6. - Regressão Linear Múltipla: <i>ROA</i> , <i>ROE</i> e Grau de intensidade exportadora.....	40
Tabela 4.7. - Resumo das hipóteses.....	45
Tabela 6.1. - Comparação das teorias da internacionalização .....	65
Tabela 7.1. - Coeficientes da regressão da variável dependente <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	71
Tabela 7.2. - Tabela ANOVA - <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	72
Tabela 7.3. - Diagnósticos entre casos – <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	73
Tabela 7.4. - Estatísticas dos resíduos - <i>ROA</i> - <i>SPSS</i> .....	73
Tabela 7.5. - Tabela ANOVA - <i>ROE</i> - <i>SPSS</i> .....	78
Tabela 7.6. - Diagnóstico entre casos - <i>ROE</i> - <i>SPSS</i> .....	79
Tabela 7.7. - Estatísticas dos resíduos - <i>ROE</i> - <i>SPSS</i> .....	79
Tabela 7.8. - Tabela ANOVA - <i>INT_T</i> - <i>SPSS</i> .....	82

## Lista de Siglas

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CEE	Comunidade Económica Europeia
CP	Componentes Principais
EU	União Europeia
EUR	Euros
I-D	Internacionalização – Desempenho
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
INE	Instituto Nacional De Estatística
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
ROA	<i>Return On Assets</i>
ROE	<i>Return On Equity</i>
VN	Volume De Negócios

## Capítulo I – Introdução

A internacionalização é o processo pelo qual as empresas expandem as suas operações para mercados estrangeiros. Esta expansão, impulsionada pela digitalização e pelas plataformas virtuais, permite que as empresas alcancem novas oportunidades de crescimento, permitindo que muitas empresas locais optam por sair do mercado interno e iniciam atividades em mercados externos para reforçar a sua competitividade e maximizar os seus lucros (Benabed, 2024; Gammeltoft e Panibratov, 2024).

Nos últimos 50 anos, o efeito da internacionalização no desempenho das empresas tem sido uma questão de interesse científico nas literaturas de negócios internacionais, finanças, gestão e estratégicas (Nguyen e Kim, 2020). As investigações empíricas produziram diversos resultados com diferentes formas funcionais, variando entre linear, não-linear, em forma de “U” e “S” até aquelas sem relação (Li, 2007). Estes resultados inconsistentes levaram a várias críticas destes resultados literários (Cardinal *et al.*, 2011; Cuervo-Cazurra *et al.*, 2007).

A internacionalização tem vindo a intensificar-se, mas muitas multinacionais não estão preparadas. Elas falham na adaptação de estratégias, operações e mentalidades para enfrentar os desafios atuais, condicionando o crescimento das empresas além-fronteiras, tornando-se um obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais (Gammeltoft e Panibratov, 2024).

As motivações, que representa um estado interior que impulsiona mudança, é o que desencadeia a decisão do gestor em tomar decisões em expandir-se em novos territórios longínquos (Cuervo-Cazurra, 2012). Este tema representa uma área de interesse e importância para os investigadores em avaliar o desenvolvimento e a progressão das empresas nas operações externas. Embora os novos empreendedores com motivações em projetar o sucesso à procura de melhor desempenho empresarial, verifica-se que existe uma proporção considerável de projetos que falham durante este processo (Hartmann *et al.*, 2022).

Apesar das dificuldades, a internacionalização facilitou o escoamento de produtos, sobretudo por exportações (Krammer *et al.*, 2018), permitindo às empresas alcançar economias de escala, aumentar receitas e recuperar investimentos iniciais (Hojnik *et al.*, 2018). A medição mais utilizada nas análises empíricas de negócios internacionais é o rácio entre as exportações em relação ao total das vendas de uma empresa (Pla-Barber e Alegre, 2007).

Em termos de exportações portuguesas, Portugal em 2022 apresentou uma quota de 1,44% das exportações totais do setor alimentar da UE-27, desempenhando um papel importante na indústria alimentar europeia (Moral-Pajares *et al.*, 2024). Desde 2008, a exportação alimentar de Portugal para os países extracomunitários tem sido influenciada por restrições impostas por várias economias, especialmente o grupo de países do G-20 (Fiankor *et al.*, 2021; Hassen e Bilali, 2022; Gourdon *et al.*, 2020), impactando os fluxos comerciais (Beghin *et al.*, 2015; Ronen, 2017). Este setor também foi impactado pelos mais de 50 acordos comerciais que a UE-27 celebrou com os países terceiros entre 2008 e 2022, estando alguns em vigor e outros aplicados de forma provisória (Moral-Pajares *et al.*, 2024).

As tarifas elevadas impostas pela China aos produtos agrícolas e não agrícolas provenientes da UE-27, resultaram em encargos mais altos sobre as exportações alimentares. Por outro lado, as novas restrições à UE-27 não tarifárias, como medidas *anti-dumping*, barreiras fitossanitárias e técnicas ao comércio, complicaram ainda mais o comércio desses produtos alimentares da Europa para os Estados Unidos, influenciando negativamente as exportações alimentares (Moral-Pajares *et al.*, 2024).

Esta dissertação tem como objetivo analisar o impacto da *performance* das empresas portuguesas no setor alimentar sob a forma de exportações (intracomunitárias e extracomunitárias), identificando quais são as principais motivações e obstáculos decorrentes no processo de internacionalização das empresas tendo em conta a literatura existente.

Face ao exposto, identificamos as seguintes lacunas de investigação na literatura:

- i) O conceito de internacionalização é um conceito já muito explorado, mas não identifica as motivações e obstáculos à internacionalização do setor alimentar português (Yan, 2025; De Beule *et al.*, 2023; Moazzez *et al.*, 2020).
- ii) Existem estudos que identificam o volume de exportações de produtos alimentares como escolhas estratégicas de internacionalização que geram impactos financeiros, mas não identificam a razão por detrás das decisões dos gestores ao internacionalizar (Falavigna *et al.*, 2024).
- iii) Os estudos que incidem no setor alimentar numa perspetiva política não abrange o desempenho empresarial, constituindo, mais uma vez, uma lacuna neste setor de atividade (Mehrabi e Giagnocavo, 2024).

- iv) Muitos estudos identificam os obstáculos à internacionalização do setor alimentar em relação ao impacto gerado no preço do produto alimentar ou alguma característica dos gestores ou empresários, mas não identifica os impactos que esses obstáculos são gerados indiretamente no desempenho empresarial (Razali e Yusof, 2024).
- v) As exportações do setor alimentar português na literatura incidem sobre as exportações para um determinado destino da União Europeia, mas não identifica o impacto que essas exportações têm no desempenho empresarial nos destinos intracomunitários e nos países extracomunitários, constituindo, uma vez mais, uma lacuna de investigação (Moral-Pajares *et al.*, 2024).

Tendo em conta as lacunas de investigação descritas, serve o presente estudo para descobrir quais são as motivações e obstáculos à internacionalização no setor alimentar português, como também analisar o impacto dessas variáveis no desempenho empresarial e avaliar como as exportações, sendo o método mais acessível para iniciar transações internacionais (Paul e Mas, 2019) afetam esse desempenho. Com base no que foi exposto, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

Q1: As exportações influenciam positivamente o desempenho empresarial do setor alimentar português?

Q2: Quais são os principais motivos que origina as empresas a internacionalizar?

Q3: Quais são os principais obstáculos enfrentados durante o processo de internacionalização empresarial deste setor?

Na procura de respostas às referidas questões, esta investigação consiste em recorrer à inquéritos, através de questões quantitativas para a recolha e tratamento de dados para utilizar em modelos econométricos, com o objetivo de verificar a validação das hipóteses de investigação, contribuindo para a expansão do conhecimento literário sobre o setor alimentar português.

## 1.1. Esquema do trabalho

A organização da dissertação está representada na figura 1.1.

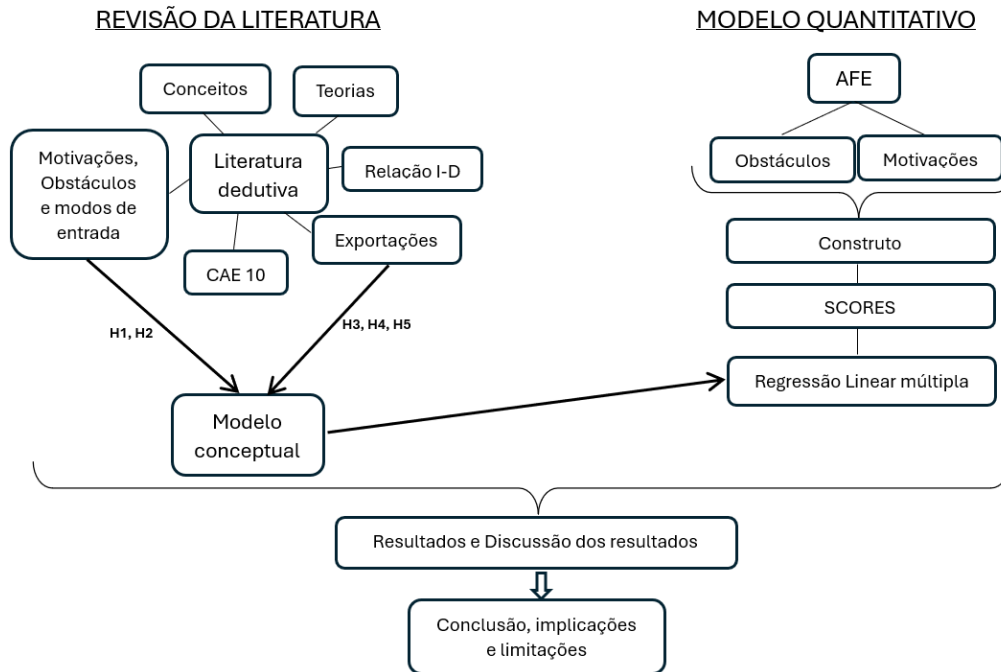


Figura 1.1. - Esquemática da dissertação

Este trabalho metodológico, está dividido em 6 capítulos, a revisão da literatura é o segundo capítulo que vem depois da introdução e representa o coração que inicia a investigação deste trabalho e faz uso de uma literatura dedutiva. Ela transmite uma forma de entender o processo de internacionalização através de autores ao longo das últimas décadas, bem como as teorias existentes neste processo, a relação entre internacionalização e desempenho empresarial e as motivações e obstáculos no processo de internacionalização. Também terá um subcapítulo sobre exportações e a contextualização das empresas portuguesas no setor alimentar. O capítulo 3 apresenta a metodologia aplicada para esta investigação e a forma como ficou organizada, referindo o paradigma de pesquisa, o procedimento, modelo a investigar e a mostra. O capítulo 4 será os resultados obtidos e a validação ou não das hipóteses de investigação. Para concluir, o capítulo 5 será as conclusões retiradas nesta investigação e apresenta as implicações teórica e práticas, limitações e perspectivas futuras de investigação deste estudo. Capítulo 6 e 7 são os anexos e apêndices respetivamente.

## Capítulo II - Revisão da Literatura

### 2.1. Internacionalização: Conceitos Essenciais

Embora as relações comerciais tenham existido desde a antiguidade pela troca de bens, cultura e conhecimento entre civilizações diferentes, o conceito de internacionalização teve um desenvolvimento acelerado da sua definição desde a década de 90. Inicialmente tinha um foco temático, porém, com o passar do tempo, transformou-se num tema de interesse científico (Jones e Wit, 2012). No entanto, à medida que o conceito da internacionalização se expandia, tornou-se evidente na literatura que existiam múltiplas interpretações deste fenómeno (Jones e Wit, 2012). Algumas das abordagens mais influentes na literatura estão descritas na tabela abaixo:

**Tabela 2.1.** - Revisão Sistemática da literatura sobre a internacionalização

<b>Autor</b>	<b>Fundamentos/conceitos</b>
(Yan, 2025)	A internacionalização refere-se ao processo em que as empresas expandem as suas operações noutros países, envolvendo-se em atividades que cumpram os padrões ambientais e regulamentos dos mercados onde operam.
De Beule <i>et al.</i> , (2023)	O conceito de "internacionalização" abrange um conjunto amplo de abordagens estratégicas que as empresas adotam para se inserirem em mercados internacionais.
Moazzez <i>et al.</i> , (2020)	À medida que as empresas se tornam mais internacionalizadas, deparam-se com novos desafios e oportunidades, tais como gestão de cadeias de abastecimento globais, o cumprimento de regulamentos internacionais e a necessidade de adaptação a diferentes culturas.
Alon <i>et al.</i> , (2016)	Para alcançar o sucesso, é necessário ajustar as operações para o contexto global através da tecnologia utilizada, uso de ativos intangíveis e tangíveis, recursos humanos e conhecimento.
Pogrebnyakov e Maitland, (2011)	Atualmente, alcançar essa dimensão torna-se mais viável nos dias de hoje do que no passado, pois as mudanças geopolíticas e a abertura económica tornaram-se mais acessíveis para os novos mercados.
Lindon <i>et al.</i> , (2011)	Uma empresa pode alcançar competitividade desde que atinja uma dimensão crítica ao internacionalizar as suas atividades
Lin <i>et al.</i> (2011)	Argumentam a sua ideologia, referindo que o comércio livre e a globalização incentivam as empresas a aumentar a sua presença internacional. Antes de prosseguir com a internacionalização, especialmente quando referimos ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE), as empresas devem avaliar cuidadosamente os custos e benefícios em relação ao risco e valor associado a este tipo de investimento em comparação com outras formas de expansão internacional.

Hollensen (2010)	A internacionalização é descrita como um processo que se verifica quando uma empresa expande as suas atividades de investigação e desenvolvimento ( <i>I&amp;D</i> ), vendas, produção, e outras operações comerciais além das fronteiras.
Lin <i>et al.</i> , (2009)	Uma das prioridades das empresas é aprimorar o seu crescimento e desempenho. A expansão internacional é uma estratégia eficaz para alcançar esse crescimento
Freire (2008)	A internacionalização empresarial representa uma ampliação das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para mercados estrangeiros, resultando na reprodução, total ou parcial, da cadeia operacional.
Lloyd-Reason (2003)	Internacionalização é um percurso estratégico, que se desenvolve de forma gradual e incremental.
Calof e Beamish (1995)	A internacionalização é um processo de adaptação.
Beamish, (1990)	A internacionalização representa um processo pelo qual as empresas iniciam e conduzem transações com outros países, aumentando assim a sua perceção sobre o impacto direto e indireto dessas transações no seu desempenho financeiro.

Fonte: Elaboração própria

A internacionalização, segundo a tabela 2.1., remete-nos para a evolução conceitual da internacionalização empresarial desde a década de 90. Perspetivas como Beamish (1990), Calof e Beamish (1995) descrevem a internacionalização como um processo de adaptação, o que vai de acordo com Johanson e Vahlne (1977) através do seu modelo *Uppsala*. Estudos mais recentes como os de Yan (2025), De Beule *et al.* (2023) e Moazzez *et al.* (2020), sublinham os novos desafios globais da nova era que envolve, não apenas a expansão geográfica, mas também a gestão complexa de cadeias globais de valor, adaptação cultural e conformidade com regulamentos internacionais e normas ambientais. Para sobreviver e adaptarem-se nos dias atuais, as empresas necessitam de estratégias diferenciadas e sustentáveis como plano estratégico para continuar o contacto com o exterior ou penetração do mercado, aumentando a complexidade deste fenómeno ao longo das décadas. (De Beule *et al.*, 2023; Moazzez *et al.*, 2020; Yan, 2025).

## 2.2. Teorias e Modelos internacionais

A internacionalização das empresas tem sido objeto de estudo para compreender e identificar os elementos, etapas e variáveis que inibem ou promovem a consolidação deste processo (Cisneros-Reyes, 2021). É de destacar que não existe uma definição de internacionalização única e muito menos para as suas teorias e modelos. As teorias e modelos variam consoante a decisão e comportamento das pequenas, médias e grandes empresas (Rochayatun *et al.*, 2022).

Ao longo da revisão da literatura nesta dissertação, será destacado aquelas mais comuns e aceites por parte dos investigadores, recorrendo à uma literatura dedutiva.

### **2.2.1. Modelo de Uppsala**

Johanson e Vahlne (1977) criaram o modelo de *Uppsala* para explicar o movimento das empresas em internacionalizar em termos de variáveis de estado e mudança. Este modelo teórico ganhou importância em um estudo sueco sobre a atuação de empresas produtoras desse país que ambicionavam expandir-se para mercados estrangeiros através de operações internacionais em fases incrementais (Wach, 2021). O estudo demonstrou que um processo de internacionalização progressivo e prudente, pode desenvolver bons resultados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Os níveis de desenvolvimento internacional deste modelo são dados por Johanson e Vahlne (1977), no qual avaliam o nível de integração internacional de cada empresa que se encontra. Quanto maior o nível (1 a 4), maior é o envolvimento da internacionalização e é dada pela seguinte forma:

1. Ausência de operações de exportação contínuas;
2. Exportação ocorrida por um agente para um determinado país;
3. Estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior;
4. Unidades de produção no país anfitrião;

Através deste modelo criado em 1977, foi possível confirmar afirmações que já prevalecia nesse tempo, tais como (Behrman, 1969):

- A exportação permite reduzir custos de desenvolvimento de mercado e determinar a dimensão e natureza;
- O registo do crescimento das empresas sugere que a utilização de subsidiárias de vendas numa fase inicial diminuiu os riscos futuros de produção no exterior.

Arvidsson e Arvidsson (2019), acrescentam que além de esta teoria ser progressiva em mercados estrangeiros, é aquela que procura em fase inicial mercados com menor risco e/ou menor distância cultural durante a expansão operacional de atividades organizacionais em outros países, pois assume-se que, neste caso, ao iniciar as atividades internacionais, existe menos informação em racionalidade sobre negócios internacionais e *trade-offs* entre risco e crescimento.

É de destacar que este processo é bastante lento, uma vez que o conhecimento experiencial deve ser adquirido de forma gradual durante as operações no país, e não pode ser obtido com facilidade. Dado que as decisões se baseiam em diversos tipos de conhecimento, é necessário obter esse conhecimento ao longo do tempo. (Cisneros-Reyes, 2021)

No entanto, existe diversas críticas referentes a este modelo teórico logo após a sua introdução na literatura. A crítica mais frequente é que o modelo é excessivamente determinista e não oferece liberdade suficiente para que as empresas façam escolhas estratégicas próprias (McDougall *et al.*, 1994). Por outro lado, não se especifica quanto tempo cada fase deve durar, o que deixa essa questão em aberto. Surgem também outros problemas, no qual será apresentada as seguintes:

- (a) A presunção simplista e unidimensional da distância psíquica (Christofor, 2008);
- (b) Os contextos da indústria, da empresa e dos indivíduos são ignorados (Bell *et al.*, 2001; Buckley e Casson, 1991; Reid, 1981, 1983)

A relevância do modelo de etapas para as empresas na prática, desde a década 90, é bastante limitada. Isto acontece porque as condições do mercado mudaram tanto que os modelos deterministas perderam grande parte da sua validade (Madsen e Servais, 1997).

### **2.2.2. Teoria das Redes**

Em 2009, para explicar o processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (2009) revisaram o modelo inicial de *Uppsala* para explicar estas novas complexidades nos mercados pelo facto de o ambiente de negócios sofrer muitas alterações e propuseram um modelo baseado em rede de relações em *networking*, uma vez que o ambiente organizacional era caracterizado por muitos clientes independentes e muitos fornecedores que geravam incerteza de mercado. Nesta teoria, os autores propõem que a criação de conhecimento (desenvolvimento de relacionamentos) e a construção de confiança eram importantes para a estratégia de internacionalização empresarial.

Em 2009, assumia-se que o conhecimento geral de internacionalização era mais importante do que em 1977<sup>1</sup>. Johanson e Vahlne (2009) sugeriram que este conhecimento, que inclui diversos tipos de experiência, como a entrada em mercados estrangeiros (Sapienza *et al.*, 2006),

---

<sup>1</sup> Modelo Uppsala

modos específicos (Padmanabhan e Cho, 1999), atividades principais (Chang, 1995), alianças (Hoang e Rothaermel, 2005) e aquisições (Nadolska e Barkema, 2007), além de outros tipos específicos de experiência, é provavelmente mais relevante do que se pensava inicialmente na década 70.

Assim, segundo Johanson e Vahlne (2009), o processo de internacionalização por meio de redes pode ser dividido em três etapas:

1. Formar vínculos em redes com países onde a empresa ainda não está presente.
2. Aumentar o envolvimento e expandir as relações já estabelecidas.
3. Sincronizar as redes de diferentes países, independentemente do grau de integração.

Todas as relações que uma empresa constrói com o tempo podem servir como ligações para novas redes. Elas são o estímulo para as operações internacionais, permitindo as empresas enfrentarem os riscos associados aos mercados (Senik *et al.*, 2011; Zarei *et al.*, 2011).

Modelo de *Uppsala* atualizou em 2017 pela forma como a alocação de recursos é influenciada pelas decisões dos gestores. É de considerar que o desenvolvimento do conhecimento empreendedor é moldado pela criação de relacionamentos, pela flexibilidade na implementação de estratégias e pela adaptação ao ambiente de trabalho da organização. Nesta abordagem, o mais importante é como a adaptação impacta, em última análise, as atitudes empreendedoras, pois estas têm um efeito direto no processo de comprometimento com os recursos (Cisneros-Reyes, 2021).

### **2.2.3. Teoria da Capacidade Organizacional**

A perspectiva da capacidade organizacional assenta na ideia de racionalidade limitada. Esta perspectiva vem da teoria dos recursos (Westhead *et al.*, 2001).

A empresa é percebida como um conjunto de recursos que, embora inicialmente inativos e transferíveis, são convertidos em capacidades empresariais por meio de um processo contínuo e interativo. As competências a nível individual, organizacional e tecnológico estão interconectadas. Recursos intangíveis, como aptidões e competências, consistem em elementos tanto gerais como específicos. As empresas que possuem uma proporção elevada de conhecimentos especializados em comparação com o conhecimento geral, tendem a optar por internacionalizar. O conhecimento de mercado também abrange tanto aspetos públicos como particulares (Johanson e Vahlne, 2009).

Embora na prática ainda existam dificuldades em medir as capacidades da empresa, esta perspectiva limita o modo de entrada a dois tipos: internacionalização e colaboração. Se o potencial conhecimento for maior do que a capacidade empresarial, a empresa tenderá a optar pela cooperação. Por outro lado, se a capacidade organizacional for maior do que o potencial conhecimento, a empresa tenderá a internacionalizar.

Esta perspectiva reconhece a dificuldade do efeito da localização em determinar como uma empresa se posiciona de um país para outro. Empresas com uma alta proporção de conhecimento de mercado especializado em comparação com o conhecimento geral, tendem a cooperar com outras empresas (Kaukab, 2017).

#### **2.2.4. Paradigma Eclético**

O paradigma eclético procura explicar a escolha de países para o investimento direto estrangeiro (*IDE*) e as diversas formas de produção internacional. O *IDE* refere-se ao fluxo líquido de investimentos que operam noutros países, com o intuito de alcançar objetivos a longo prazo (Badwan, 2021).

Foi proposto inicialmente por Dunning (1977) e descreve como o padrão, forma e extensão da produção no país de destino geram vantagens empresariais (Elsner, 2014). Este paradigma aborda aspetos particulares da internacionalização, representando uma fase avançada do modelo de *Uppsala* (Rochayatun *et al.*, 2022).

Segundo Dunning (1988), a internacionalização da atividade económica é impulsionada pela procura de três tipos de benefícios, no qual serão descritos de seguida:

- (O) - Vantagens de propriedade – *Ownership advantages*, que são exclusivas da empresa e estão associadas à competência tecnológica, à acumulação de ativos intangíveis ou à inovação de produtos que permitem vantagem competitiva em relação as outras empresas estrangeiras. Estas vantagens justificam-se através do tipo de recursos humanos utilizada, organização, planos de comunicação, marca e técnicas de gestão (Dunning J. , 1988).
- (I) - Vantagens de internacionalizar – *Internalization advantages*, que pode ser adquirida pela parte funcional da empresa, nomeadamente a capacidade da empresa em gerir e coordenar eficazmente as suas atividades que resultam num incremento na cadeia de

valor, licenças produtivas e acordos estabelecidos com empresas externas. Esta vantagem permite ter um maior controlo de bens disponíveis e reduzir os custos de câmbio e de transação (Dunning J. , 1988). A incerteza é geralmente a principal razão para as empresas optarem pela internacionalização do mercado, sendo que quanto maior for a incerteza, maiores poderão ser os lucros potenciais (Rochayatun *et al.*, 2022).

- (L) Vantagem de localização - *Location advantages*, pelo facto de a empresa encontrar condições e características estratégicas do país alvo que podem impulsionar o seu negócio, tais como meios de comunicação, sistemas legais, infraestruturas, matérias-primas, mão de obra e outros (Dunning e Lundan, 2008). Estas vantagens permitem um melhor *output* em termos de qualidade e custos (Dunning J., 1988).

## **2.3. Motivações e obstáculos à internacionalização e os modos de entrada.**

### **2.3.1. Motivações**

Face ao estudo proposto, as motivações da internacionalização é um aspeto importante de ser referido, pois ela é a força que desencadeia, direciona e sustenta um comportamento orientado para a concretização de objetivos (Cherry, 2023). Assim sendo, qual é a razão e/ou fatores para as empresas internacionalizarem-se? Na literatura, não existe um consenso nessas motivações. O que temos é uma ampla variedade de motivações que abordam este tema, dentro das quais as perspetivas de Czinkota et al., (2021), Bowen, (2020), Bartlett e Beamish (2018), Mwititi et al, (2013), entre outros.

Hansson e Hedin, (2007) postulam que a internacionalização se manifesta quando o mercado interno atinge um ponto de saturação, impulsionando as empresas a explorar mercados externos pela oportunidade de investigar recursos estratégicos e clusters que oferecem vantagens competitivas, aumentando o desempenho empresarial.

Bartlett e Beamish (2018) propõem que as motivações para a internacionalização estão agrupadas em duas categorias principais: motivações tradicionais e emergentes. As motivações tradicionais incluem a busca por novos mercados, a obtenção de recursos e a melhoria da eficiência, com o objetivo de alcançar economias de escala, aumentar a *performance*

empresarial e mitigar riscos. Por outro lado, as motivações emergentes centram-se no reforço do posicionamento competitivo (empresas procuram não só ultrapassar os concorrentes e tirar partido das imperfeições de mercado, mas também explorar vantagens já existentes) e o *Scanning Global* (empresas que procuram modernizar-se e adquirir novas competências tecnológicas para explorar vantagens nas suas operações).

Czinkota *et al.* (2021), Bowen, (2020) e Mwiti *et al* (2013), distinguem as motivações para a internacionalização empresarial baseada em dois grupos principais: proativas e reativas, que será descrito de seguida na tabela abaixo:

**Tabela 2.2.** - Motivações proativas e reativas

Czinkota <i>et al.</i> , (2021) (Bowen, 2020)	Mwiti <i>et al.</i> , (2013)
<b>Motivações proativas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento dos lucros</li> <li>✓ Acesso a tecnologias inovadoras</li> <li>✓ Produtos e informações exclusivas</li> <li>✓ Envolvimento da gestão</li> <li>✓ Benefícios fiscais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competência dos líderes na gestão</li> <li>✓ Possuir vantagem competitiva</li> <li>✓ Potencial para crescimento adicional</li> <li>✓ Produção de bens únicos</li> <li>✓ Vantagens de economias de escala</li> </ul>
<b>Motivações reativas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pressões da concorrência</li> <li>✓ Excesso de capacidade produtiva</li> <li>✓ Saturação do mercado doméstico</li> <li>✓ Proximidade de clientes e pontos de embarque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encomendas acumuladas</li> <li>✓ capacidade de produção excedente</li> <li>✓ Vendas de produtos sazonais</li> <li>✓ Reduzir a dependência dos mercados domésticos</li> <li>✓ Compensar a estagnação nas vendas domésticas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Czinkota *et al.* (2021), Bowen, 2020 e Mwiti *et al.* (2013)

É de salientar que as motivações proativas são aquelas que são impulsionadas por fatores internos à empresa e surgem por iniciativa própria e representam estímulos para mudanças estratégicas, e as motivações reativas são fatores externos que constituem uma resposta ou adaptação ao ambiente externo (Czinkota *et al.*, 2021).

As motivações ao processo de internacionalização das empresas podem ser agrupados em cinco categorias principais, conforme evidenciado por Simões (1997) e Calheiros-Lobo *et al.* (2023) na tabela 2.3.

**Tabela 2.3.** - Motivações à Internacionalização.

<b>Motivações para a Internacionalização</b>	
1. Endógenas	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Necessidade de expansão da empresa.</li><li>❖ Maximização da capacidade produtiva disponível.</li><li>❖ Obtenção de economias de escala.</li><li>❖ Aproveitamento de competências e tecnologias.</li><li>❖ Diversificação de riscos.</li></ul>
2. Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Limitações do mercado nacional.</li><li>❖ Perceção de maior dinamismo nos mercados internacionais.</li></ul>
3. Relacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Reação à concorrência.</li><li>❖ Acompanhamento dos clientes no processo de internacionalização.</li><li>❖ Abordagens realizadas por empresas estrangeiras.</li></ul>
4. Acesso a recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Custos de produção mais baixos fora do país.</li><li>❖ Acesso a conhecimentos tecnológicos avançados.</li></ul>
5. Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Apoios por parte dos governos (tanto do país de origem como do país de destino).</li></ul>

Fonte: Adaptado de Simões (1997) e Calheiros-Lobo *et al.* (2023)

Korsakienė e Tvaronavičienė (2012), por sua vez, apontam que as motivações para a internacionalização das PMEs é garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável e os motivos podem ser divididos em fatores externos (limitações do mercado interno, crescentes pressões competitivas e proximidade entre fornecedores e clientes) e fatores internos (maior lucratividade e necessidade de alocar recursos de forma eficiente).

Bowen, (2020) simplifica a sua visão em relação ao autor anterior, argumentando que a única motivação para as PMEs internacionalizarem-se é a obtenção de maiores lucros. García-Cabrera e García-Soto (2016), por sua vez, discutem que a regulamentação, a cultura empresarial e institucional influenciam a internacionalização das pequenas e médias empresas.

### **2.3.2. Obstáculos**

Para superar os desafios durante o processo de internacionalização, é essencial que as empresas adquiram grandes níveis de conhecimento dos mercados-alvo, algo que requer tempo e experiência (Barkema e Drogendijk, 2007). Figueira-de-Lemos *et al.* (2011), assim como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) apontam que a carência de conhecimento, seja da

legislação, políticas, da cultura ou do próprio mercado e a escassez de recursos são os principais obstáculos enfrentados pelas empresas no contexto internacional.

Outra barreira significativa identificada no processo de internacionalização é a distância, tanto psíquica como cultural, conforme discutido por Cerrato e Piva (2012), Barkema e Droogendijk (2007), Lu e Beamish (2001) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). A distância psíquica abrange não apenas a separação geográfica, mas também as diferenças tecnológicas e culturais, bem como variações na língua e na educação que são fatores que podem dificultar a comunicação entre a empresa e o mercado-alvo. Por outro lado, a distância cultural envolve diferentes dimensões, como as esferas política, econômica e jurídica que podem influenciar significativamente a interação e o entendimento entre as partes envolvidas (*stakeholders*).

Gammeltoft e Panibratov (2024), Su *et al.* (2022) e Hollensen (2010) aprofunda em 3 grupos de risco à internacionalização, constituindo de forma discriminada, as principais barreiras ao processo de expansão aos novos mercados internacionais. Esses riscos de acordo com a tabela 2.4 são as seguintes:

**Tabela 2.4.** - Motivações para a Internacionalização

<b>Barreiras à Internacionalização</b>	
1. Riscos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diferenças culturais e linguísticas que dificultam a comunicação.</li> <li>❖ Obstáculos na conquista de novos clientes em mercados estrangeiros.</li> <li>❖ Complexidade no envio e transporte de mercadorias.</li> <li>❖ Dificuldade em identificar e colaborar com distribuidores locais.</li> </ul>
2. Riscos Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade nas taxas de câmbio que pode afetar a rentabilidade.</li> <li>• Dificuldades em assegurar o pagamento por parte de clientes internacionais.</li> <li>• Riscos associados a atrasos ou danos durante o transporte e entrega de produtos.</li> <li>• Barreiras no acesso a financiamento para operações internacionais</li> </ul>
3. Riscos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Restrições impostas por mercados estrangeiros.</li> <li>✓ Políticas de exportação que complicam a entrada em novos mercados.</li> <li>✓ Falta de incentivos fiscais e apoio por parte dos governos.</li> <li>✓ Incertezas e falta de transparência nos procedimentos e regulamentos internacionais.</li> <li>✓ Divergências e instabilidades políticas e institucionais que criam um ambiente de incerteza.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Gammeltoft e Panibratov (2024), Su et al. (2022), e Hollensen (2010)

Lu e Beamish (2001) e Kowk e Reeb (2000) também destacam a presença de riscos políticos e operacionais como barreiras significativas à internacionalização e eles variam em relação a escolha do mercado externo. Mercados menos desenvolvidos geralmente estão associados a maiores riscos, gerando maiores níveis de incerteza, tais como a instabilidade política e económica, as flutuações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas, que são fatores externos ao controlo da empresa que afetam a regulação dos mercados. Esses elementos, por serem imprevisíveis e muitas vezes voláteis, podem colocar em causa a estratégia de internacionalização e a capacidade de adaptação das empresas aos novos mercados.

A exportação é a forma mais simples e acessível de iniciar a internacionalização (Paul e Mas, 2019) e na literatura, é frequentemente descrita como uma estratégia menos intensiva em capital como em comparação com o *IDE* e permite as empresas uma entrada mais rápida e fácil em mercados externos e possibilita acumular experiência internacional significativa (Miller *et al.*, 2016; Lu e Beamish, 2001) e estão associados a baixos níveis de riscos, como instabilidades políticas ou condições de mercado desfavoráveis, representando uma estratégia de internacionalização para as PME's ao iniciar transações internacionais (Lu e Beamish, 2006).

Face ao exposto, permita-se levantar as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** As motivações à internacionalização têm um impacto indireto e positivo no desempenho empresarial, conforme medido pelo grau de intensidade exportadora como variável mediadora.

**H2:** Os obstáculos à internacionalização têm um impacto indireto e negativo no desempenho empresarial, conforme medido pelo grau de intensidade exportadora como variável mediadora.

**H3:** O grau de intensidade, medido pelo rácio entre as exportações e vendas totais do setor alimentar português, tem um impacto direto e positivo no desempenho empresarial.

### **2.3.3. Modos de entrada**

Após a decisão de internacionalizar, torna-se fundamental delinear uma estratégia adequada para a inserção no mercado externo, uma vez que a escolha do modo de entrada é determinante para o sucesso deste processo. A internacionalização exige uma abordagem mais complexa do que a simples transferência de produtos ou serviços do mercado interno para o mercado externo.

A eficácia da estratégia de entrada no novo mercado depende de um planeamento estratégico, adaptando-se às especificidades e às dinâmicas do mercado-alvo (Fernandes, 2014).

A teoria normativa da decisão pressupõe que a seleção do modo de entrada no mercado deve ser fundamentada num rigoroso equilíbrio entre o risco e os rendimentos potenciais. De acordo com esta teoria, é natural que uma empresa opte pela modalidade de entrada que proporcione o maior retorno, considerando sempre o risco associado (Agarwal e Ramaswami, 1992), o que vai de acordo com Hennart *et al.* (2015), quando mencionam o modo de entrada como sendo:

*“(…) foreign entry into a host market involves the bundling of intangibles contributed by the foreign investor with local complementary inputs contributed by local actors, and that the chosen mode of entry will be the one that maximizes the joint gains of both parties”.*

Os modos de entrada podem ser dados sobre diversas formas, nos quais será destacado as diferentes modalidades mais usadas na entrada em mercados externos:

**Tabela 2.4** – Modos de entrada

Modos de entrada		
Tipologia	Descrição	Autores
Exportações	Comercialização de produtos e serviços em mercados internacionais. Pode ser direta (diretamente com o cliente final) ou indireta (recorrem a intermediários)	(Guerras-Martín e López, 2015)
Licenciamento	O licenciamento é um contrato entre duas partes, no qual o licenciador concede ao licenciado o direito de usar uma marca/patente em troca de uma taxa de licenciamento, <i>royalties</i> ou acordo.	(Yang <i>et al.</i> , 2020)
Franchising	Empresa (franchisador) concede a parceiros (franchisado) direitos de exploração comercial, marca e gestão, em troca de remuneração financeira. Essa prática, embora similar ao licenciamento, envolve um vínculo comercial mais profundo mediante regras e obrigações muito específicas com o objetivo de respeitar o modelo de negócio da empresa.	(Viana e Hortinha, 2005)
Alianças Estratégicas	As Alianças Estratégicas são acordos de cooperação entre empresas de diferentes países, que visam partilhar custos, riscos e benefícios ao atuar em mercados internacionais.	(Hill, 2023)
IDE	O IDE detém o controlo e a propriedade de ativos internacionais, demonstrando a estratégia das empresas em alcançar vantagens competitivas estáveis em mercados estrangeiros.	(Hill, 2023)
E-business e E-commerce	Uma interface digital moderna de comércio internacional de compra e venda de produtos e serviços, facilitando a interconexão de diversos mercados no contexto de economia globalizada.	(Ballerini <i>et al.</i> , 2024)

Elaboração própria com base nos autores destacados em cima

A análise da literatura sobre internacionalização, teorias e modelos predominantes, bem como as motivações e os modos de entrada nos mercados internacionais sugerem que a forma como as empresas abordam esses mercados é influenciada pelo modelo de negócio, pelo tipo de produto e pela maneira como operam. Ao decidir expandir-se para mercados externos, é fundamental que uma empresa tenha uma compreensão clara dos seus objetivos e motivações, além de estar ciente das implicações que o processo de internacionalização pode acarretar, uma vez que o risco é maior na presença internacional (Jhuniór *et al.*, 2021).

## **2.4. Exportações para a UE e desempenho empresarial**

O desempenho das exportações é medido pela proporção entre as vendas para o mercado externo e o total de vendas (Yi *et al.*, 2013). Este desempenho é analisado através de indicadores financeiros e não financeiros. Os indicadores financeiros são o volume de receitas e os lucros provenientes das exportações. Os indicadores não financeiros, são aqueles que incorporam elementos de natureza estratégica, como os objetivos definidos pelas empresas nas suas exportações, assim como a satisfação e o sucesso percebido (Ribau *et al.*, 2017; Zou e Stan, 1998).

Ao vender produtos e/ou serviços em novos mercados, as exportações permitem ampliar o seu público-alvo, contribuindo para o aumento de vendas e possibilita maior eficiência e economias de escala, o que resulta numa maior rentabilidade empresarial (Lu e Beamish, 2006). O desempenho das exportações pode ser analisado sob a perspectiva de duas categorias. A primeira engloba fatores estruturais, como: (i) dimensão e a idade da empresa (ii) sistemas de gestão, tecnologia e investimentos em *I&D*. A segunda categoria abrange fatores de gestão, que incluem: 1) expectativas relacionadas às exportações, 2) indicadores de rentabilidade, 3) avaliação de riscos, 4) custos e experiência acumulada, e 5) incentivos e desafios enfrentados durante o processo de internacionalização (Guan e Ma, 2003).

A internacionalização empresarial entre os países do espaço intracomunitário constitui uma estratégia com vantagens inequívocas através da eliminação de barreiras comerciais e da harmonização regulatória entre os estados-membros, facilitando a expansão das empresas e possibilita maior competitividade devido a integração económica proporcionada pela *UE*. A intensificação do comércio deste espaço económico permite as empresas inovar e crescer de forma sustentada, consolidando a sua robustez competitiva num contexto cada vez mais globalizado (Freeman *et al.*, 2022).

A troca comercial dos países comunitários para os países extracomunitários pode ser prejudicada, uma vez que a compra e venda de bens implica custos de transação mais elevados em comparação com o comércio entre os estados-membros. O único país a beneficiar do comércio da UE é a Noruega, que, apesar de não ser membro, desfruta de benefícios comerciais significativos graças à sua forte integração com o mesmo, benefícios esses que poderiam ser ainda maiores, caso fosse um membro pleno (Campos *et al.*, 2021).

Tendo em conta o estabelecido, prende-se verificar as seguintes hipóteses de investigação:

**H4:** As exportações das empresas portuguesas do setor alimentar para os países intracomunitários têm um impacto direto e positivo no desempenho empresarial.

**H5:** As exportações das empresas portuguesas do setor alimentar para os países extracomunitários têm um impacto direto e negativo no desempenho empresarial.

## **2.5. A internacionalização e o desempenho empresarial na literatura.**

À medida que a internacionalização se estabelece como uma abordagem estratégica importante para o crescimento empresarial, o impacto desta prática no desempenho (conhecido na literatura como relação Internacionalização-Desempenho ou I-D) continua a ser um tema de relevância tanto para a comunidade académica como para os profissionais da área (Jiang *et al.*, 2020; Kim *et al.*, 2020; Nguyen e Kim, 2020). Principalmente no último meio século, onde verificou-se um aumento das atividades internacionais como uma questão estratégica empresarial (Kirca *et al.*, 2011).

Embora existam numerosos estudos sobre a relação entre internacionalização e desempenho, a evidência de uma relação normativa bem definida e as suas implicações continuam a ser incertas e objeto de debate (Freixanet e Rialp, 2021). A relação I-D existentes na literatura podem ser divididos em subgrupos, nos quais serão demonstrados os principais, segundo a tabela 2.5.

**Tabela 2.5.** - Relação entre Internacionalização e Desempenho

Relação I-D	Fundamentos teóricos na literatura e obras importantes contextualizadas	Autor(s)
Inconclusivo	Representa um nível de desempenho fraco durante a internacionalização. Ela é explicada por ainda não desenvolverem capacidades de gestão avançadas, adquirindo apenas competências empresariais para o mercado doméstico, o que seria mais proveitoso encontrar respostas aos estudos empíricos inconclusivos existentes do que aumentar os estudos sobre este tema para encontrar um consenso.	(Schmuck <i>et al.</i> , 2022; Rugman <i>et al.</i> , 2016)
Modelo linear positivo	Representa benefícios tangíveis da expansão internacional. Na literatura, estes benefícios são fundamentados nas teorias da internacionalização e na perspectiva baseada nos recursos da empresa. Os primeiros estudos literários importantes foram desenvolvidos por Grant (1987), através de uma regressão linear múltipla.	(Nguyen e Kim, 2020; Grant, 1987)
Modelo linear negativo	Indica uma diminuição no desempenho empresarial ocorrida pelo processo de internacionalização. Este fenómeno ocorre quando os custos inerentes ao processo de internacionalização, tais como os custos de entrada e a complexidade da gestão, ultrapassam os benefícios. Através de um estudo de 27 empresas internacionais cotadas em bolsa na europa, os autores concluíram que a intensidade da inovação da concorrência pode ser a razão da diminuição do desempenho de uma empresa	(Likitwongkajon e Vithessonthi, 2023; Contractor <i>et al.</i> , 2003)
Curvilíneo em forma de “U”	Apresenta uma <i>performance</i> negativa durante estágios iniciais, identificados pelas responsabilidades e desafios associados à operação em mercados estrangeiro, seguido de um trajeto positivo no desempenho devido ao possível impacto das economias de escala. Por sua vez, o que pode afetar esta curva em "U", segundo Purkayastha <i>et al.</i> , (2024) são as capacidades de redistribuição estratégica de recursos e o I&D na empresa, originando alterações do ponto de inflexão (ponto de equilíbrio) para a esquerda do respetivo “U” visualizado hipoteticamente.	(Purkayastha <i>et al.</i> , 2024; Contractor <i>et al.</i> , 2007)
Curvilíneo em forma de “U” invertido	Ao contrário do modelo anterior, Johanson e Vahlne (1977) estabelecem uma correlação positiva entre a internacionalização inicial e a exploração de recursos externos caracterizados por uma maior proximidade geográfica, social, cultural e política. Srividhya e Vidya (2024) através dos seus estudos empíricos na Índia revelaram que empresas com experiências de curto prazo (até 3 anos), normalmente, tem predominância para uma relação de desempenho e internacionalização em formato de "U" invertido.	(Srividhya e Vidya, 2024; Johanson e Vahlne, 1977)
Curvilíneo em “S”	A relação em forma de “S” entre internacionalização e desempenho sugere que, numa fase inicial, as empresas enfrentam uma diminuição no desempenho devido aos desafios e custos iniciais associados à entrada em mercados estrangeiros. À medida que a internacionalização progride, as empresas começam a usufruir de benefícios como o acesso a recursos mais baratos e economias de escala, levando à um aumento no desempenho, até que, numa fase de alta internacionalização, os desafios de coordenação e gestão de operações em múltiplos países podem voltar a crescer, levando a uma estabilização ou até a uma nova queda no desempenho, completando assim o formato em "S". Os autores afirmam que estas relações em forma de S também estão associadas à um elevado Q de Tobin. <sup>2</sup>	(Wei e Lin, 2021; Contractor <i>et al.</i> , 2003)

Fonte: Elaboração própria

<sup>2</sup> Rácio entre o valor de mercado da empresa e o valor de reposição dos seus ativos

Em estudos literários, Kim *et al.*, (2020) argumentam que a internacionalização empresarial deve considerar a velocidade de expansão e a escolha estratégica dos mercados geográficos para otimizar o desempenho financeiro, sendo que para mercados intrarregionais (expansão ou operação dentro da mesma região geográfica ou económica) melhora o desempenho financeiro, em contraste com as regiões inter-regional (expansão da empresa para países fora da sua região geográfica de origem, envolvendo diferentes regiões económicas ou continentes), que resulta num desempenho financeiro inferior, o que vai de acordo com Pidduck *et al.*, (2020) quando mencionam as *born globals*<sup>3</sup> como um dos modelos de negócios mais relevantes no comportamento empreendedor. Esses níveis de orientação empreendedora são promovidos pelos gestores (Cavusgil e Knight, 2015). Um número crescente de decisores políticos em vários países reconhece e incentiva a rápida internacionalização das empresas, com o objetivo de fortalecer o comércio internacional e promover o desenvolvimento económico (Moen *et al.*, 2022). Apesar das evidências empíricas apontarem para os efeitos positivos da internacionalização no desempenho das empresas, elas não capturam a complexidade dinâmica inerente a este processo (Cardinal *et al.*, 2011). A pressuposição de uma relação linear e positiva entre a multinacionalidade e o desempenho empresarial sugere que as oportunidades internacionais são inesgotáveis e que os gestores das multinacionais têm capacidades ilimitadas para enfrentar a crescente complexidade e os desafios da expansão internacional de forma eficaz. Contudo, tais suposições não são realistas. Os benefícios da expansão internacional, como as oportunidades de crescimento, as vantagens de localização e as economias de escala, têm os seus limites e não são infinitos (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2007). Mesmo com melhorias na estrutura organizacional e avanços na gestão, os gestores das multinacionais não conseguem perpetuar um nível de desempenho máximo indefinidamente. Pelo contrário, à medida que a complexidade das operações internacionais aumenta, os desafios podem sobrecarregar as capacidades dos gestores, resultando em efeitos negativos no desempenho das multinacionais, especialmente quando estes enfrentam limitações de racionalidade e fiabilidade (Verbeke e Lee, 2021). Para enfrentar os desafios da internacionalização, as empresas multinacionais são obrigadas a instituir novas práticas e procedimentos que exigem um investimento significativo de recursos, tanto em termos de tempo como de capital e energia humana. Esta transformação não é apenas uma adaptação, mas uma reestruturação profunda que exige um compromisso intenso e uma dedicação incansável por parte de toda a organização (Dittfeld, 2017).

---

<sup>3</sup> Startups que se internacionalizam rapidamente e obtêm uma parte significativa das suas receitas de mercados externos.

## 2.6. Contextualização das empresas portuguesas - CAE 10

O setor das indústrias alimentares, designadas na Classificação de Atividades Económicas (CAE) versão 10, pertence à uma das vinte e quatro divisões da secção das Indústrias Transformadoras, conforme definido pela CAE-Rev.3, constituindo os seguintes códigos (Banco de Portugal, 2011):

- *CAE 101 - Abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne;*
- *CAE 102 – Preparação e conservação de peixes, crustáceos e moluscos;*
- *CAE 103 – Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas;*
- *CAE 104 – Produção de óleos e gorduras animais e vegetais;*
- *CAE 105 – Indústria de laticínios;*
- *CAE 106 – Transformação de cereais e leguminosas; fabricação de amidos, de féculas e de produtos afins;*
- *CAE 107 – Fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha;*
- *CAE 108 – Indústria de outros produtos alimentares;*
- *CAE 109 – Fabricação de alimentos para animais.*

Essas empresas, com o código destacado em cima, visam criar produtos destinados ao consumo humano e animal ou como produtos intermédios, que não são consumidos diretamente, mas que se destinam à sua integração em etapas subsequentes da cadeia produtiva de outros subsetores das Indústrias Transformadoras (Banco de Portugal, 2011).

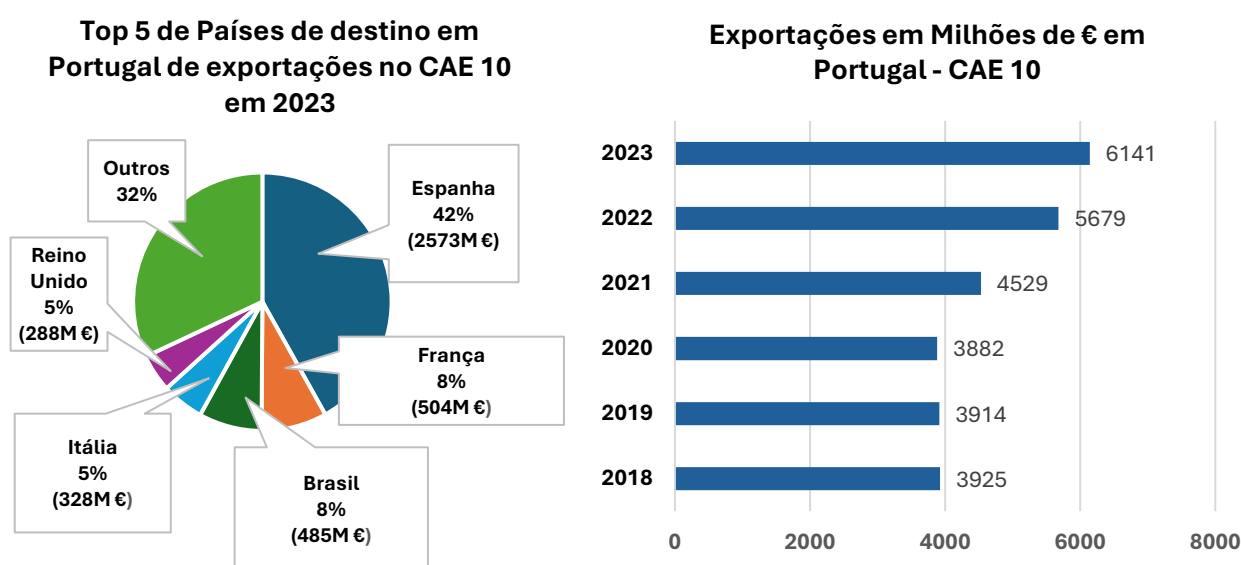
Em 2023, o tecido empresarial português das indústrias alimentares apresentaram 5784 empresas, dos quais 71,97% microempresas, 21,16% pequenas empresas, 5,6% médias empresas e 1,26% grandes empresas (Banco de Portugal, 2024). Segundo os dados compilados pelo GEE (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2023), o número de empregos atribuídos neste setor em 2022 correspondeu a 94 022, contendo um peso de 12,7% das indústrias transformadoras. Em relação ao valor de vendas e negócios por pessoa ao serviço<sup>4</sup>, existiu uma linearidade positiva desde 2018, passando de 145,90 EUR nesse ano para 205,10 EUR em 2022 por cada trabalhador, registando-se um valor mais elevado quando comparado à média de sua

---

<sup>4</sup> Pode ser calculada pelo rácio entre o VN e o número de pessoas ao serviço.

secção C<sup>5</sup> com os seus 178,60€ no referido ano de 2022, o que contribuiu para umas das principais razões que me levaram a considerar este setor para uma dissertação.

Em relação às exportações da EU-27, Portugal apresentou uma participação de 1,15% das exportações totais de mercadorias, 1,44% das exportações alimentares e 1,52% do PIB da EU-27 em 2022 (Moral-Pajares *et al.*, 2024). O setor alimentar é o setor mais importante das indústrias transformadoras e desempenha um papel crucial na economia portuguesa (Moral-Pajares *et al.*, 2024). A evolução das exportações das empresas portuguesas do setor alimentar e o seu país de destino estão ilustrados na figura 2.1.



**Figura 2.1.** - Características das exportações do CAE 10 em Portugal

Fonte: Elaboração própria em Excel com base em *Gabinete de Estratégia e Estudos (2023)*.

A exportação neste setor do CAE evidencia-nos uma estagnação das vendas de bens e serviços entre 2018 e 2020 com valores a rondar os 3900 milhões de EUR. No ano 2022, registou-se 5679 milhões de euros exportados, o que representa em relação ao ano transato um incremento positivo de 1150 milhões de euros (taxa de variação de 25,39% positivos). Em 2023, o valor situava-se nos 6141 milhões de euros, o que parece demonstrar-nos uma tendência crescente de exportações deste setor.

<sup>5</sup> Indústrias transformadoras, o qual o CAE 10 pertence.

A Espanha foi o principal destino das exportações portuguesas, com 2573 milhões de euros (41,9% do total das exportações alimentares), seguida pela França com 504 milhões de euros (8,2%), Brasil com 385 milhões de euros (7,9%), Itália com 328 milhões de euros (5,3%) e Reino Unido com 288 milhões de euros (4,7%). Juntos, estes cinco países representaram 67% do total das exportações alimentares em Portugal (GEE, 2023), refletindo a preferência por destinos na UE, exceto o Brasil e o Reino Unido. O fator explicativo para as exportações em Espanha advém da proximidade geográfica (AICEP, 2023). O Brasil representou 44,9% das exportações portuguesas em produtos agrícolas em 2022 (AICEP, 2022), destacando-se como um importante mercado extracomunitário em produtos agrícolas. Apenas 34% das exportações é direcionado aos restantes países difundidos pelo resto do mundo.

## 2.7. Modelo conceptual

O trabalho metodológico terá uma abordagem quantitativa para a verificação das hipóteses de investigação e está organizado num processo conceptual lógico (verificar figura em baixo).

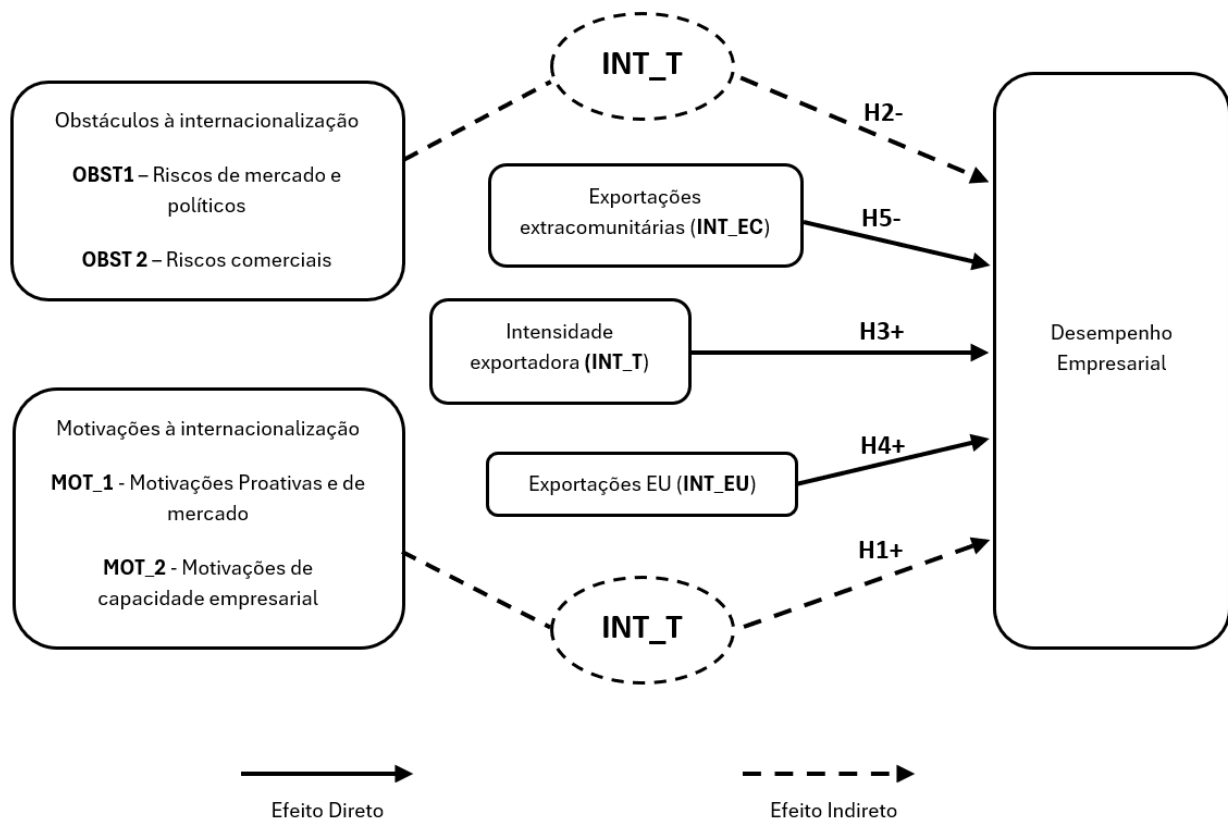


Figura 2.2. - Modelo conceptual

A figura 2.2. apresenta o modelo conceptual adotado neste estudo. As exportações intracomunitárias (€), as exportações extracomunitárias (€) e o grau de intensidade exportadora (%) são variáveis independentes que impactam diretamente o desempenho empresarial. Os obstáculos à internacionalização (fator) e as motivações à internacionalização (fator) constituem as variáveis independentes deste estudo que são explicadas indiretamente pela variável mediadora INT\_T (grau de intensidade exportadora) na relação com o desempenho empresarial. De acordo com Namazi e Namazi (2016), numa relação de efeito indireto, a variável independente influencia primeiro a variável mediadora, e depois a variável mediadora influencia a variável dependente, estabelecendo uma cadeia causal de efeitos que permite caracterizar a relação, neste caso, entre o desempenho empresarial e as motivações e obstáculos à internacionalização.

## **Capítulo III - Metodologia**

Esta secção organiza-se em quatro partes principais: o paradigma positivista, procedimento, modelo a investigar I e II e o levantamento das hipóteses. O paradigma positivista indica o tipo de metodologia a exercer neste trabalho. No procedimento, são apresentados o método de recolha de dados e os pormenores sobre o questionário. No modelo a investigar I identifica-se duas análises fatoriais exploratórias e as suas formas de operacionalizar com fatores desenvolvidos na literatura e o modelo a investigar II, uma regressão linear múltipla simples com variáveis independentes, dependente, mediadora e de controlo que sustentam a investigação, e detalha-se a forma como todas as variáveis foram operacionalizadas e como levantamos as hipóteses de investigação.

### **3.1. Paradigma Positivista**

Um paradigma de investigação está interligado a certas convicções e suposições que temos sobre a realidade, procurando saber como as coisas são (ontologia) e de que forma acreditamos (epistemologia) que o conhecimento humano é gerado (Saccol, 2009).

Segundo Saccol, (2009) e perante a pesquisa metodológica proposta deste trabalho, estamos perante um paradigma positivista, fundamentado em uma ontologia realista, por apresentar estruturas tangíveis (avaliação por questionários e base de dados) e estáveis (escala de *likert* de

1 a 7 e modelos econométricos), procurando alcançar verdades objetivas, independentemente da percepção humana. A epistemologia é de natureza objetivista pela pressuposição que chegamos ao conhecimento de forma objetiva, descobrindo a realidade que sempre existiu e precisou do nosso conhecimento para alcançá-lo, sem a existência de percepções ou opiniões, e, como tal, a metodologia aplicada será por meio de uma abordagem quantitativa, analisando fenômenos observáveis e mensuráveis de relações causa e efeito entre todos os elementos que constitui para a verificação das hipóteses de investigação. O paradigma adotado terá uma lógica hipotético-dedutiva, pois a literatura já oferece conhecimento sobre a internacionalização por exportação, bem como sobre as suas motivações e obstáculos. No entanto, ainda não foram identificadas as motivações e os obstáculos específicos da internacionalização do setor alimentar português, nem o seu impacto no desempenho empresarial, representando assim a lacuna desta investigação.

Na tabela abaixo, apresenta-se a definição de pesquisa do paradigma positivista:

**Tabela 3.1.** - Descrição do paradigma positivista utilizado.

<b>Suposições Meta teóricas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Paradigma positivista</b>
<b>Ontologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender a forma como as coisas são.</li> </ul>	➤ Realismo
<b>Epistemologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender como o conhecimento é gerado.</li> </ul>	➤ Objetivista
<b>Paradigma de pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspetiva filosófica que orienta a metodologia de investigação.</li> </ul>	➤ Positivismo
<b>Método</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia, plano de ação ou modelo de investigação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pesquisa (inquéritos)</li> <li>➤ Base de dados</li> </ul>
<b>Técnicas de recolha e análise de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas e procedimentos para recolher e analisar dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Questionários estruturados</li> <li>➤ Amostragem probabilística</li> <li>➤ Testes estatísticos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Saccol (2009) e Weber (2004).

### 3.2. Procedimento

A obtenção de toda a informação necessária para o procedimento desta investigação deriva de dados primários através de um questionário *cross-sectional* (recolha de dados apenas num único espaço de tempo) às empresas do setor alimentar português (ver apêndice S) e fusão entre dados

primários e secundários (os dados secundários são obtidos pela base de dados da *Informa D&B* que, posteriormente, é enviado um inquérito com questões relacionados às motivações e obstáculos à internacionalização). A ausência de resposta do questionário por *e-mail* nas duas formas de recolha de dados acima, leva em consideração um telefonema para uma entrevista por telefone. Estas duas extrações de dados têm como objetivo angariar o máximo de respostas possíveis, tendo em conta o universo pequeno de empresas exportadoras deste setor.

O questionário é muito usado atualmente pelos investigadores dos principais jornais de internacionalização, tais como o *International Business Review* e *Journal of International Management* (Hagen *et al.*, 2024; Nave *et al.*, 2024).

O objetivo deste questionário de estudo é verificar se o desempenho empresarial, que são as variáveis dependentes *ROA* e *ROE*, permitem ser explicadas através do efeito das exportações para os países comunitários, países extracomunitários e o grau de intensidade exportadora e indiretamente explicadas pelas motivações e obstáculos à internacionalização pela presença do grau de intensidade exportadora.

A extração da amostra deste trabalho consiste em retirar todas as empresas exportadoras provenientes do CAE 10 no site da AICEP (2024), e extrair todos os dados empresariais, tais como a morada, telefone, *e-mail* e outras informações que são consideradas relevantes como forma posterior de contacto. Este procedimento teve início no dia 13 de outubro de 2024 e totalizou um total de 743 empresas encontradas.

Para complementar a extração da amostra anterior, foi disponibilizado pela *Informa D&B* uma base de dados de 500 empresas com todos os contactos e dados financeiros das empresas alimentares no setor alimentares português.

A recolha de dados da amostra consiste em 3 formas diferentes e sequenciais, descritos de seguida por ordem de atuação:

1. Enviar um *e-mail* para todas as empresas extraídas da AICEP com um *link* de inquérito do *Google Docs* para o preenchimento *online* e em anexo um documento *word* e *Excel* (disponível no apêndice S) pela facilidade do *Excel* em preencher dados financeiros. Devido a complexidade exigida de questões relacionados aos dados financeiros e contabilísticos, foram solicitados no corpo do *e-mail* para que o diretor financeiro ou diretor geral de cada empresa responda ao questionário.

2. Enviar outro *e-mail* para a amostra da base de dados fornecida pela *Informa D&B*, incluindo apenas no questionário informações sobre as motivações e os obstáculos à internacionalização.
3. Após duas semanas, telefonar a cada entidade referida nos pontos anteriores para recolher dados através de uma entrevista por telefone.
4. Imprimir 250 inquéritos para serem entregues, presencialmente, na sede das empresas que não responderam às alíneas 1, 2 e 3 anteriores (Portugal e Região Autónoma da Madeira).

O pré-teste teve início em 4 de outubro a 7 de novembro, com o envio do questionário a 19 empresas de forma aleatória por *e-mail* das empresas registadas na ACEIP com o objetivo de analisar o feedback das questões do questionário. Foram respondidos 2 inquéritos de forma positiva, validando o questionário.

### **3.3. Modelo a investigar I**

#### **3.3.1. Análise fatorial exploratória**

No tratamento dos dados das motivações e obstáculos à internacionalização, é recorrida uma análise fatorial exploratória (*AFE*), com o objetivo de construir um construto e analisar o impacto que essas variáveis reproduzem-se nas variáveis dependentes no modelo a investigar II (regressão linear múltipla). As etapas de tratamento de dados deste modelo serão as seguintes:

Procede-se ao cálculo de uma análise fatorial exploratória das motivações e obstáculos ao processo de internacionalização dos inquéritos recolhidos, utilizando o software *IBM SPSS Statistics 28*. Conforme referido por Marôco (2018), este modelo constitui uma técnica de análise que visa identificar e estudar as estruturas das variáveis que se interrelacionam. Esta técnica consiste na redução de dados, agrupando-as em fatores que representam um novo conjunto de variáveis menor que o original (Hair *et al.*, 2010).

Desta forma, a presente análise recorre às correlações observáveis entre as variáveis originais de fatores motivacionais à internacionalização extraídos de Calheiros-Lobo *et al.* (2023); Czinkota *et al.*, (2021); Bowen (2020); Mwititi *et al.*, (2013), Simões (1997) e pela extração dos obstáculos sentidos à internacionalização de Gammeltoft e Panibratov (2024), Su

*et al.* (2022) e Hollensen (2010) com o propósito de estimar as relações estruturais que estabelecem ligações entre os fatores e as variáveis (Marôco, 2014). Os itens a serem testados são dados pela seguinte forma

**Tabela 3.2.** - Fatores e variáveis motivacionais

<b>Fator Latente</b>	<b>Variáveis observadas</b>	<b>Autor</b>
<b>Motivações Pró-ativas</b>	Incentivos fiscais (pelo país de destino ou origem)	Czinkota <i>et al.</i> , (2021); Bowen (2020); Mwiti <i>et al.</i> , (2013)
	Procurar em adquirir economias de escala no exterior	
	Procura pelo aumento dos lucros	
	Procura por tecnologias inovadoras	
	Produzir bens únicos	
	Alcançar vantagem competitiva	
<b>Motivações Reativas</b>	Pelo motivo de pressões da concorrência	
	Pelo motivo de excesso de capacidade produtiva	
	Pelo motivo de saturação do mercado doméstico	
<b>Endógenas</b>	Pela necessidade de expansão da empresa	Calheiros-Lobo <i>et al.</i> , (2023); Simões (1997)
	Diversificar o risco	
<b>Características dos mercados</b>	Pela limitação do mercado nacional	
	Percepção de maior dinamismo nos mercados externos	
<b>Relacionais</b>	Acompanhamentos dos clientes / parceiros	
	Imitação da concorrência	
<b>Acesso a recursos no exterior</b>	Custos mais baixos nos mercados externos	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 3.3.** - Fatores e variáveis de obstáculos

<b>Fator Latente</b>	<b>Variáveis Originais Observadas</b>	<b>Autor</b>
<b>Riscos de Mercado</b>	Diferenças culturais e linguísticas que dificultam a comunicação	Gammeltoft e Panibratov (2024), Su <i>et al.</i> (2022), e Hollensen (2010)
	Dificuldade na conquista de novos clientes	
	Complexidade no envio e transporte de mercadorias	
	Dificuldade em colaborar com distribuidores locais	
<b>Riscos comerciais</b>	Instabilidade nas taxas de câmbio	
	Entrega de produtos com atrasos ou danos	
	Barreiras no acesso ao financiamento para operações externas	
<b>Riscos políticos</b>	Restrições e/ou falta de transparência impostas por mercados estrangeiros	
	Políticas de exportação aos mercados internacionais	
	Falta de incentivos fiscais e apoio por parte dos governos.	
	Divergências e instabilidades políticas que criam um ambiente de incerteza.	

Fonte: Elaboração própria

Na execução dos dados, busca-se confirmar a robustez da análise fatorial do conjunto de itens destacados, observando os valores que permitem resultados adequados da amostra através do modelo de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, que deve de ser superior a 0,6 e no Teste de

*Esfericidade de Bartlett*, onde o “*p*” deve ser muito baixo (Foster *et al.*, 2006). As técnicas de análise consistem no uso do método Componentes Principais (CP) com rotação ortogonal *varimax*, originalmente criado por Kaiser (1958), minimizando a ocorrência de uma variável possuir cargas fatoriais altas em diferentes fatores. Os fatores só são aceites quando as variáveis desses fatores têm carga fatorial superiores a 0,50 e uma comunalidade superior a 0,50. A comunalidade, que varia entre 0 e 1, representa a explicação de cada variável para os fatores extraídos (Hair *et al.*, 2010). A confiabilidade do modelo consiste em obter um *Alfa de Cronbach* acima de 0,7 (Nunnally, 1978). Os fatores retidos serão aqueles que apresentaram um *autovalor* superior a 1 ( $\lambda_i > 1$ ) e a percentagem explicada retida em valores que ultrapassam os 60% do total da variação (Hair *et al.*, 2010).

### **3.4. Modelo a investigar II**

#### **3.4.1. Regressão linear múltipla simples**

Após reunir os fatores das motivações e obstáculos do modelo a investigar I, calculamos os Scores pelo método de regressão para cada item dos fatores motivacionais e obstáculos para ser usado como variável independente para uma regressão linear múltipla simples e verificar as hipóteses de investigação.

As variáveis deste modelo a investigar II são constituídos pelo *ROA* e *ROE* (variáveis dependentes), o grau de internacionalização medido pela intensidade de exportação (variável independente e mediadora dos obstáculos e motivações à internacionalização), exportações para os países comunitários e extracomunitários (variáveis independentes), os *scores* das motivações e obstáculos ao processo de internacionalização (variáveis independentes), dimensão da empresa e experiência internacional (variáveis de controlo).

##### **3.4.1.1. Variáveis dependentes**

O ROA é a variável dependente mais usada para medir e capturar o nível de desempenho empresarial (Lu e Beamish, 2004) e é calculado pelo Resultado Operacional de uma dada empresa a dividir pelo Ativo do mesmo (Sukpanich e Rugman, 2007). São diversos os estudos que recorreram a esta variável para explicar a *performance* da internacionalização, como por exemplo Kim *et al.* (2015), Johnson *et al.* (2009) e Lu e Beamish (2001). O ROE é outra

variável que serve para medir o desempenho empresarial e é calculado pelo rácio entre o Resultado Líquido e o total do capital próprio (Mohr e Batsakis, 2016). Este indicador é do interesse dos investidores, pois o capital próprio inclui os dividendos por distribuir nos resultados transitados, o que ajuda os acionistas a tomar decisões de investimento na presença de um *ROE* elevado (Alessandri *et al.*, 2018; Ray *et al.*, 2018).

### **3.4.1.2. Variáveis independentes e mediadora**

A internacionalização, através do volume de exportações (em €) para o mercado comunitário e para o mercado extracomunitário, constituem as variáveis independentes deste estudo e o grau de intensidade exportadora constitui a variável independente e mediadora. Estas variáveis vai de acordo com Brodzicki (2015), quando mensura o efeito das exportações da Polónia para a União Europeia como variáveis que explicam a *performance* empresarial e por Massini *et al.*, (2023) pela intensidade exportadora.

O grau de intensidade exportadora é calculado pelo rácio entre as vendas por exportação e as vendas totais de uma empresa (Gan e Hambali, 2024; Bıçakcıoğlu-Peynirci *et al.*, 2022) e tem sido usada para medir a internacionalização na *performance* empresarial (Contractor F., 2007; Contractor *et al.*, 2007). As escolhas destes indicadores residem por serem as mais comuns na entrada dos mercados internacionais, como a primeira fase de internacionalização, conforme o modelo Uppsala (Figueira-de-Lemos *et al.*, 2011).

### **3.4.1.3 Variáveis de controlo**

As variáveis de controlo são a idade empresarial e a dimensão da empresa. De acordo com Pacheco, L. (2020) e Singla e George (2013), numa relação entre desempenho e internacionalização, a idade empresarial representa as experiências, aprendizagens e conhecimentos que detêm no mercado, o que poderá estar associado à exploração do mercado internacional com menor propensão ao risco. Dhanaraj e Beamish (2003), por sua vez, referem que a idade de uma empresa reflete a trajetória e o percurso de aquisição de recursos ao longo do tempo.

A dimensão é calculada pelo logaritmo do ativo conforme diversos estudos literários (Schmuck *et al.*, 2022; Pacheco, 2020; Sukpanich e Rugman, 2007), dado que ela influencia e controla a relação I-D (Vääänen *et al.*, 2009). As empresas de maior tamanho possuem uma

abundância de recursos, os quais podem ser aproveitados para apoiar suas atividades internacionais (Hsu, 2006). Hosseini *et al.* (2018) enfatizam que as variáveis controladoras é um requisito essencial, pois a negligência dessas variáveis pode ser responsável pela heterogeneidade das evidências empíricas reportadas na literatura.

### 3.4.1.4. Resumo das variáveis e fórmulas aplicadas

Face as variáveis propostas, segue o resumo das variáveis e fórmulas aplicadas:

**Tabela 3.4.** – Resumo das variáveis do modelo econométrico.

Tipo de variável	Descrição da variável	Forma de cálculo	Autores
<b>Dependente</b>	Rendibilidade do ativo ( <i>ROA</i> )	$\frac{RO}{Ativo}$	Schmuck <i>et al.</i> (2022)
	Rendibilidade do capital próprio ( <i>ROE</i> )	$\frac{RL}{CP}$	Mohr e Batsakis (2016)
<b>Independente</b>	Exportações para o mercado comunitário ( <i>INT_EU</i> )	Volume de exportações em €	Freeman <i>et al.</i> , 2022
	Exportações para o mercado extracomunitário ( <i>INT_EC</i> )	Volume de exportações em €	Freeman <i>et al.</i> , 2022
	Grau de intensidade exportadora ( <i>INT_T</i> )	$\frac{Exportações}{Vendas\ totais}$	Massini <i>et al.</i> , (2023)
	Motivações à internacionalização ( <i>MOT1</i> ); ( <i>MOT2</i> )	Carga fatorial no SPSS – AFE (SCORE do questionário numa escala de linkert de 1-7)	Elaboração própria
	Obstáculos à internacionalização ( <i>OBST1</i> ); ( <i>OBST2</i> )	Carga fatorial no SPSS – AFE (SCORE do questionário numa escala de linkert de 1-7)	Elaboração própria
<b>Controladora</b>	Idade empresarial ( <i>EXP</i> )	Número de anos de funcionamento	Pacheco, L. (2020)
	Dimensão da empresa ( <i>DMS</i> )	$\log (Ativo)$	Schmuck <i>et al.</i> (2022)
<b>Mediadora</b>	Grau de intensidade exportadora ( <i>INT_T</i> )	$\frac{Exportações}{Vendas\ totais}$	Massini <i>et al.</i> , (2023)

Fonte: Elaboração própria

### 3.5. Levantamento das hipóteses

A verificação das hipóteses é realizada por meio de uma regressão linear múltipla simples através do *IBM SPSS Statistics 28*, como técnica estatística, para analisar a relação entre um conjunto de variáveis independentes (*X*'s) e uma ou mais variáveis dependentes (*Y*) (Marôco,

2018). Foram vários os investigadores que recorreram a este modelo de regressão para testar a relação entre desempenho e internacionalização, tais como artigos importantes (Pangarkar, 2008; Contractor *et al.*, 2007) e seminários (Grant, 1987). Este modelo é dado pela seguinte forma:

$$(i) ROA = \beta_0 + \beta_1 (INT\_T) + \beta_2 (INT\_EU) + \beta_3 (INT\_EC) + \beta_4 (DMS) + \beta_5 (EXP) + \beta_6 (MOT1) + \beta_7 (MOT2) + \beta_8 (OBST1) + \beta_9 (OBST2) + \epsilon_i \quad \text{Eq.1}$$

$$(ii) ROE = \beta_0 + \beta_1 (INT\_T) + \beta_2 (INT\_EU) + \beta_3 (INT\_EC) + \beta_4 (DMS) + \beta_5 (EXP) + \beta_6 (MOT1) + \beta_7 (MOT2) + \beta_8 (OBST1) + \beta_9 (OBST2) + \epsilon_i \quad \text{Eq.2}$$

$$(iii) INT\_T = \beta_0 + \beta_1 (INT\_EU) + \beta_2 (INT\_EC) + \beta_3 (DMS) + \beta_4 (EXP) + \beta_5 (MOT1) + \beta_6 (MOT2) + \beta_7 (OBST1) + \beta_8 (OBST2) + \epsilon_i \quad \text{Eq.3}$$

## Capítulo IV – Resultados

Os resultados totalizaram 312 empresas portuguesas do setor alimentar português e estão divididos em 3 fases, dentro das quais os detalhes da amostra, descrição da amostra, a interpretação dos dados das análises fatoriais exploratórias referentes às motivações da internacionalização e obstáculos. De seguida será apresentado os resultados referentes ao modelo econométrico e a discussão dos resultados.

### 4.1 Detalhes da amostra

Num universo de 5784 empresas sediadas em Portugal, onde nem todas exportam os seus produtos ou serviços (Banco de Portugal, 2024), foram recolhidos 317 inquéritos, os quais 312 válidos ao total. 193 empresas foram respostas da *Informa D&B* (taxa de resposta de 38,6%) e 119 inquéritos válidos de empresas registadas na AICEP, obtendo uma taxa de resposta de 16%).

**Tabela 4.1.** - Descrição da amostra.

		N	%
Género	Masculino	198	63,50%
	Feminino	114	36,50%
Experiência empresarial (anos) média ± Desv. padrão		5,07 ± 2,01	
Localização da empresa	Norte de Portugal	93	29,8%
	Centro de Portugal	142	45,5%
	Sul de Portugal	65	20,8%
	Ilha da Madeira	11	3,5%
	Ilhas dos Açores	1	0,3%
Dimensão da empresa	Grande empresa	4	1,3%
	Média empresa	219	70,2%
	Pequena empresa	86	27,6%
	Microempresa	3	1,0%
Dimensão do Ativo (Log) ± Desv. Padrão		6,07 ± 0,55	
Exportações mercado comunitário ± Desv. Padrão		621,45M ± 2077,10M	
Exportações mercado extracomunitário ± Desv. Padrão		309,13M ± 1039,19M	
Intensidade de exportação ± Desv. Padrão		34% ± 30%	
Rendibilidade dos ativos (média) ± Desv. Padrão		2,9% ± 14,8%	
Rendibilidade do Capital Próprio (média) ± Desv. Padrão		0,91% ± 16%	
Formas de entrada no Mercado Internacional	Exportações	312	100%
	Licenciamento	45	14%
	Franchising	128	41%
	Alianças Estratégicas	220	71%
	Investimento Direto Estrangeiro	65	21%
	E-Business	78	25%

Nota: M – milhares de euros.

Fonte: Elaboração própria

Dos resultados aos inquéritos, o sexo masculino foi o género que respondeu mais ao questionário com uma taxa de resposta de 63,50%. A experiência empresarial não foi muito elevada na amostra, tendo em média 5 anos de funcionamento com um erro de 2 anos (desvio padrão). A maioria dos inquéritos recolhidos teve origem no centro de Portugal, constituindo 45,5% do território português, o Norte obteve 29,8% e Sul de Portugal 20,80%. Nas ilhas, a Madeira teve apenas 3,5%. A explicação reside por ser uma ilha pequena e difícil de encontrar empresas que exportam os seus produtos alimentares. Apenas um questionário foi respondido nos Açores. Segundo a classificação de empresas do INE (2025), 70% pertence à classificação de média empresa por ser empresas que empregam menos de 250 pessoas e com volume de negócio inferior a 50 milhões de euros. As pequenas empresas (menos de 50 colaboradores e volume de negócio inferior a 10 milhões de euros) constitui 27,6% da amostra. Microempresas

(menos de 10 pessoas afetas ao serviço e inferior a 2 milhões de euros) representam 1% e grandes empresas 1,3%. A exportação para os países comunitários teve uma média de 621,45 milhares de euros, com um desvio padrão de 2,08 milhões de euros. Isto deve-se pela influência de um grupo de empresas que recorreram muito ao mercado externo, alterando muito os valores do desvio padrão. As exportações para o mercado extracomunitário foram 309,13 milhares de euros de média (desvio padrão de 1,04 milhões de euros.). A intensidade exportadora média deste setor foi de 34% (30% desvio padrão). O ROA, teve um retorno médio de 2,9% (desvio padrão de 14,8%) e o ROE um retorno de 0,91% e 16% de desvio padrão.

## 4.2. Análise fatorial exploratória

O valor do *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi igual a 0,964 para a AFE das motivações e 0,908 para a AFE dos obstáculos. Estes valores indicam-nos que os fatores encontrados na análise fatorial conseguem descrever muito bem as variações dos itens originais (Foster *et al.*, 2006), conforme evidência a tabela 4.2. Os testes de esfericidade de Bartlett (2956,877, gl = 120,  $p < 0,001$ ); (1726,605, gl = 55,  $p < 0,001$ ) indica-nos que existe uma boa relação entre as diversas variáveis deste estudo em cada AFE (motivações e obstáculos), pelo valor-p constatar valores inferiores a 0,05, o que demonstra dados adequados (Foster *et al.*, 2006).

**Tabela 4.2.** - Estatística KMO e teste de Esfericidade de Bartlett

		<b>AFE Motivações</b>	<b>AFE Obstáculos</b>
<b>Crítério de Kaiser-Mayer-Olkin</b>		0,964	0,908
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	2837,612	1726,605
	Gl	91	55
	Valor-p	<0,0001	<0,0001

Fonte: Elaboração própria

Apresenta-se na tabela 4.3 o construto completo das motivações à internacionalização pelo método de componente principal com rotação *varimax* por ordem decrescente do valor de carga fatorial para cada fator extraído. Este construto é constituído por 2 fatores e foram intitulados por “Motivações proativas e de mercado” e “Motivações de capacidade empresarial” devido as suas características de variáveis agrupadas. A média dos inqueridos foi o nível 4 da escada de

Likert “motivação de grau de intensidade neutro” para o fator 1 e “motivação relevante” correspondente ao nível 5 para o fator 2. O fator 1 representa 53,3% da variância total do construto e é constituída por 11 variáveis, gerando um autovalor igual a 7,61. Todas elas apresentam cargas fatoriais positivas, relacionadas e superiores a 0,5, o que valida as respectivas variáveis (Hair *et al.*, 2010).

**Tabela 4.3.** - Construto motivações à internacionalização

<b>Método de Componente Principal   Rotação Varimax.</b>						
	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Comunalidades (h2)</b>
<b>Motivações proativas e de mercado</b>	Produzir bens únicos	4,05	1,78	<b>0,86</b>		0,74
	Incentivos fiscais	4,03	1,75	<b>0,86</b>		0,74
	Imitação da concorrência	3,98	1,79	<b>0,85</b>		0,74
	aumento dos lucros	4,07	1,73	<b>0,85</b>		0,72
	Custos mais baixos nos mercados externos	3,99	1,74	<b>0,85</b>		0,74
	Procura por tecnologias inovadoras	4,02	1,78	<b>0,84</b>		0,73
	Adquirir economias de escala	4,07	1,78	<b>0,84</b>		0,72
	Vantagem competitiva	3,73	1,60	<b>0,80</b>		0,65
	Pressões da concorrência	3,79	1,48	<b>0,79</b>		0,62
	Perceção de maior dinamismo nos mercados externos	3,49	1,34	<b>0,77</b>		0,60
	Acompanhamentos dos clientes / parceiros	3,54	1,39	<b>0,73</b>		0,55
<b>Motivações por capacidade empresarial</b>	Excesso de capacidade produtiva	4,84	0,93		<b>0,76</b>	0,58
	Limitação do mercado nacional	4,87	0,97		<b>0,68</b>	0,55
	Necessidade de expansão da empresa	4,84	0,88		<b>0,63</b>	0,53
	Diversificar o risco	4,89	0,87			0,44*
	Saturação do mercado doméstico	4,91	0,81			0,33*
	<b>Alfa de Cronbach</b>			<b>0,872</b>		
	<b>Autovalor</b>			<b>7,61</b>	<b>1,60</b>	
	<b>Var. Expl.(%)</b>			<b>53,3%</b>	<b>12,4%</b>	
	<b>Var. acum. (%)</b>			<b>53,3%</b>	<b>65,7%</b>	

\* Variável eliminada por ter comunalidade inferior a 0,5

Fonte: Elaboração própria

As maiores cargas fatoriais do fator 1 são atribuídas pelas motivações de produzir bens únicos e incentivos fiscais com 0,86. A menor é atribuída com uma carga de 0,73 pela motivação de acompanhamentos dos clientes ou parceiros. O fator 2 é constituída apenas por 3 variáveis, variando a carga fatorial de 0,63 – Motivação de necessidade de expansão da empresa para 0,76 – Excesso da capacidade produtiva. O autovalor deste fator 2 foi igual a 1,60 ( $\lambda_2 = 1,60$ ), explicando apenas 12,4% da variação total. As comunalidades, que representam a explicação de cada variável para os componentes extraídos (Hair *et al.*, 2010), são em geral superiores no fator 1, apresentando valores entre 0,55 e 0,74 e no fator 2 com valores entre 0,53 e 0,58. As motivações por diversificar o risco e por saturação do mercado doméstico foram eliminadas da AFE, por apresentarem comunalidades inferiores a 0,50, o que implica, segundo Hair *et al.* (2010), a remoção das respectivas variáveis de análise no *IBM SPSS Statistics 28* e iniciar novamente a AFE no *SPSS*. A consistência do *Alfa de Cronbach* é superior a 0,7, o que segundo Nunnally (1978), representa um valor alto e consistente.

Na tabela 4.4, apresenta-se o mesmo construto, com as mesmas regras que o anterior, mas para os obstáculos à internacionalização.

Foram identificados 2 fatores intitulados por “Riscos comerciais” (fator 1) e “Riscos de mercado e políticos” (fator 2). A média variou entre o nível 3 “intensidade irrelevante” e nível 4 “importância neutra” para o fator 1. O fator 2 tem como média o nível 4 “importância neutra” e nível 5 “média intensidade” respectivamente. Esta análise fatorial também extraiu 2 fatores, por terem um autovalor ( $\lambda_i$ ) superior a 1 (Hair *et al.*, 2010), que por sua vez foi atribuído 5,23 para o fator 1 ( $\lambda_1 = 5,23$ ) e 1,84 para o fator 2 ( $\lambda_2 = 1,84$ ). O fator 1 é constituído por 8 variáveis, desde a variável de risco para a internacionalização através de diferenças culturais e linguísticas que dificultam a comunicação (0,70 de carga fatorial) até a variável Restrições e/ou falta de transparência impostas por mercados estrangeiros (0,85 de carga fatorial). Este fator explica 47,6% da variação total. O fator 2 é apenas constituído por 3 variáveis, variando de 0,62 de carga (Instabilidade nas taxas de câmbio) para 0,86 (Entrega de produtos com atrasos ou danos) e explica 16,7% do construto.

**Tabela 4.4.** - Construto obstáculos à internacionalização

<b>Método de Componente Principal   Rotação Varimax</b>						
	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Comunalidades (h2)</b>
<b>Riscos de mercado e políticos</b>	Restrições e/ou falta de transparência impostas por mercados estrangeiros	4,01	1,81	<b>0,85</b>		0,729
	Divergências e instabilidades políticas que criam um ambiente de incerteza.	4,05	1,77	<b>0,85</b>		0,718
	Falta de incentivos fiscais e apoio por parte dos governos.	3,93	1,82	<b>0,84</b>		0,706
	Políticas de exportação aos mercados internacionais	3,99	1,79	<b>0,83</b>		0,697
	Dificuldade em colaborar com distribuidores locais	3,53	1,47	<b>0,76</b>		0,582
	Complexidade no envio e transporte de mercadorias	3,49	1,34	<b>0,76</b>		0,572
	Dificuldade na conquista de novos clientes	3,59	1,34	<b>0,73</b>		0,527
	Diferenças culturais e linguísticas que dificultam a comunicação	3,46	1,41	<b>0,70</b>		<b>0,492</b>
<b>Riscos comerciais</b>	Entrega de produtos com atrasos ou danos	4,44	1,28		<b>0,86</b>	0,762
	Barreiras no acesso ao financiamento para operações externas	4,52	1,34		<b>0,83</b>	0,723
	Instabilidade nas taxas de câmbio	5,00	1,48		<b>0,62</b>	0,563
	<b>Alfa de Cronbach</b>			<b>0,84</b>		
	<b>Autovalor</b>			<b>5,23</b>	<b>1,84</b>	
	<b>Var. Expl.(%)</b>			<b>47,6%</b>	<b>16,7%</b>	
	<b>Var. acum. (%)</b>			<b>47,6%</b>	<b>64,3%</b>	

Fonte: Elaboração própria

As comunalidades seguem de acordo com Hair *et al.*, (2010), quando referem que eles devem ser superiores a 0,5, por ser uma medida que representa a explicação de cada variável para os componentes extraídos. Apesar de a variável de risco - Diferenças culturais e linguísticas que dificultam a comunicação ser inferior ao limite mínimo aceite ( $0,492 < 0,50$ ), apenas faltou explicar 0,08 o fator, o que tendo em conta o seu valor de carga fatorial (0,70) e um índice de consistência interna *Alfa de Cronbach* superior a 0,7 do fator extraído, foi decidido mantê-lo no construto.

### 4.3. Regressão Linear Múltipla

Após a introdução dos *scores* das 312 empresas inqueridas dos 4 fatores extraídos das 2 AFE's acima descritos, procedeu-se os cálculos de modelos econométricos para testar as hipóteses de investigação. A correlação entre as variáveis está descrita na tabela 4.5. abaixo através das Correlações de Pearson.

Tabela 4.5. - Tabela de Correlação de *Pearson*

VARIÁVEIS	ROA	ROE	EXP	DMS	INT_EU	INT_EC	INT_T	OBST1	OBST2	MOT1	MOT2
ROA	1,000										
ROE	0,907**	1,000									
EXP	0,095	-0,064	1,000								
DMS	0,065	0,026	0,170**	1,000							
INT_EU	0,049	0,047	0,090	0,611**	1,000						
INT_EC	0,051	0,048	0,088	0,613**	1,000**	1,000					
INT_T	0,171**	0,162**	-0,113*	0,193**	0,371**	0,371**	1,000				
OBST1	0,201**	-0,089	0,125*	-0,549**	-0,270**	-0,271**	-0,173	1,000			
OBST2	0,074	0,082	0,970	0,250	0,126*	0,124*	0,055	0,000	1,000		
MOT1	0,165**	0,036	0,064	0,480*	0,196**	0,197**	0,092	-0,848**	-0,143*	1,000	
MOT2	-0,014	-0,019	-0,119*	-0,521**	-0,502**	-0,502**	-0,096	0,177**	-0,171**	0,000	1,000

\* - A correlação é significativa no nível 0,05

\*\* - A correlação é significativa no nível 0,01

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente de correlação, cujo valor oscila entre -1 e 1, reflete tanto a direção como a intensidade da relação. Um coeficiente de 1 indica uma correlação positiva, enquanto um valor de -1 assinala para uma correlação negativa (Marôco, 2018). A tabela acima descreve relações muito fortes entre as variáveis dependentes (*ROA* e *ROE*), apresentando uma intensidade positiva de 0,907 com valores significativos ao nível 0,01. Este resultado indica-nos que quando uma variável aumenta, a outra tende a aumentar em intensidade consistente, ou seja, quando o *ROA* aumenta, o *ROE* tende a aumentar de forma consistente. Outra relação muito forte é a relação entre os riscos comerciais e a experiência empresarial, apresentando um quociente de 0,970 positivos. Outra relação muito forte é a correlação entre as motivações proativas e de mercado com os riscos de mercado e políticos, apresentando o valor de -0,848. Este resultado indica que existe uma relação muito forte de intensidade negativa, ou seja, quando aumenta as motivações de origem proativa e de mercado, tende a diminuir em intensidade forte os riscos de mercado e políticos.

As correlações moderadas e positivas são apresentadas entre a dimensão empresarial (*Log do Ativo*) com as exportações comunitárias e extracomunitárias, apresentando valores de 0,611 e 0,613 respetivamente. Outro aspeto relevante é a significância da variável dimensão empresarial, exportações portuguesas para os países comunitários e para os países extracomunitários e o grau de intensidade exportadora em relação as restantes, apresentando relações, muito delas inferior a 0,01 de *p-value*. Existe apenas uma relação perfeita e positiva pela relação entre as exportações para o mercado comunitário e o mercado extracomunitário. Este valor resulta pelo facto dos inqueridos das empresas portuguesas no setor alimentar recorrer ao mercado extracomunitário, quando já estão bem consolidadas no mercado comunitário, descrevendo uma relação perfeita entre ambas, sendo que quanto maior as exportações intracomunitárias, maior será as exportações para o mercado extracomunitário, beneficiando ao máximo o mercado externo e as capacidades empresariais. Outro aspeto é uma correlação nula entre as motivações Proativas e de mercado com as motivações de capacidade empresarial. Estes valores refletem as discrepâncias consistentes na atribuição do grau de importância nos inquéritos, gerando diferentes fatores que explicam o comportamento das empresas portuguesas no setor alimentar, gerando relações nulas entre si. O mesmo ocorreu entre os 2 fatores de obstáculos à internacionalização, obtendo valores de intensidade nulas.

A tabela 4.6 apresenta os resultados de 3 regressões lineares múltiplas para efeitos de análise do efeito que o *ROA*, *ROE* e Grau de intensidade exportadora, como variáveis dependentes, tem em relação às predictoras. Os resultados da *INT\_T* (Grau de intensidade de exportação) demonstram que o seu modelo é significativo, apresentando um *p-value* inferior a 0,001, o que é de interpretar que as a *EXP*, *DMS*, *INT\_EU*, *INT\_EC*, *OBST1*, *OBST 2*, *MOT\_1* e *MOT\_2* preveem a variável *INT\_T* (*sig.* 0,001 < 0,05). A experiência empresarial parece ocorrer uma relação negativa e significativa com o grau de internacionalização ( $\beta = -0,024$ ;  $p < 0,01$ ), o que significa que por cada aumento de 1 ano de experiência empresarial, o grau de intensidade exportadora tende a diminuir 2,4%. O *score* do fator de risco de mercado e políticos também tem comportamento semelhante à *EXP*, apresentando um coeficiente não padronizado de -0,098 (-3,059 *t-statistics*) e uma correlação significativa inferior a 0,01. Os fatores das motivações de capacidade empresarial à internacionalização ( $\beta = -0,0073$ ;  $p < 0,05$ ) e as motivações Proativas e de mercado ( $\beta = 0,044$ ;  $p < 0,05$ ) estão correlacionados e significativos nos 5%.

O modelo econométrico resulta na seguinte equação:

$$INT\_T = 0,524 + 3,99E-0 (INT\_EU) - 6,70E-07 (INT\_EC) - 0,017 (DMS) - 0,024 (EXP) - 0,073 (MOT1) + 0,044 (MOT2) - 0,098 (OBST1) + 4,14E-06 (OBST2).$$

**Tabela 4.6.** - Regressão Linear Múltipla: ROA, ROE e Grau de intensidade exportadora

Variáveis	Variável Dependente		Variável Mediadora
	ROA	ROE	INT_T
Constante	0,174 (-1,228)	0,096 (0,615)	0,524 (1,940)
EXP	-0,006 (-1,491)	-0,004 (-0,855)	<b>-0,024 (-2,973) **</b>
DMS	-0,022 (-0,939)	-0,015 (-0,576)	-0,017 (-0,372)
INT_EU	<b>-7,61E-07 (-2,617) **</b>	<b>-6,40E-07 (-1,991) *</b>	3,99E-07 (0,715)
INT_EC	<b>1,52E-06 (2,609) **</b>	<b>1,28E-06 (1,987) *</b>	-6,70E-07 (-0,601)
INT_T	<b>0,072 (2,409) *</b>	<b>0,077 (2,34) *</b>	NA
OBST1	-0,024 (-1,411)	-0,023 (-1,248)	<b>-0,098 (-3,059) **</b>
OBST2	<b>0,017 (1,980) *</b>	0,015 (1,579)	4,14E-06 (0,000)
MOT_1	0,01 (0,594)	-0,011 (-0,581)	<b>-0,073 (-2,261) *</b>
MOT_2	-0,003 (-0,253)	-3,13E-05 (-0,003)	<b>0,044 (2,158) *</b>
R <sup>2</sup>	0,101	0,056	0,195
R <sup>2</sup> ajustado	0,074	0,027	0,173
Mudança F	3,752	1,972	9,147
DF1	9	9	8
DF2	302	302	303
Sig. Mudança F	<b>&lt;0,001**</b>	<b>0,042*</b>	<b>&lt;0,001**</b>
Durbin-Watson	2,111	2,130	1,906
N	312	312	312

\* A correlação é significativa no nível 0,05

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01

() – t statistics

NA – Não aplicável

Fonte: Elaboração própria

A internacionalização do setor alimentar português para os países comunitários ( $\beta = -6,40E-07$ ;  $p < 0.05$ ), extracomunitários ( $\beta = 1,28E-06$ ;  $p < 0.05$ ) e o grau de intensidade exportadora ( $\beta = 0,077$ ;  $p < 0.05$ ) apresentam valores correlacionados e significativos a 5% com a variável dependente - ROE. Estes valores indicam que por cada aumento de 1€ em exportação para países pertencentes à EU, permite diminuir o ROE em  $6,40 \times 10^{-7}$ , em contrapartida, por cada aumento de 1€ em exportação para os países extracomunitário tende a aumentar o ROE em  $1,28 \times 10^{-6}$ . Estes resultados são interpretados pela irregularidade de algumas empresas da amostra que recorreram ao mercado externo comunitário e obtiveram um Resultado Líquido negativo,

afetando o indicador, gerando retornos negativos de *ROE*, mas são valores muito próximos de 0. Este modelo também apresenta um modelo geral significativo ( $P = 0,041$ ), estabelecendo correlação entre todas as variáveis em relação ao *ROE*. Nesta regressão, é de destacar que nenhum fator, tanto de risco, como motivacional está correlacionado com o *ROE*.

O modelo econométrico é definido pela seguinte expressão:

$$ROE = 0,096 - 6,40E-07 (INT\_EU) + 1,28E-06 (INT\_EC) - 0,015 (DMS) - 0,004 (EXP) - 0,011 (MOT1) - 3,13E-05 (MOT2) - 0,023 (OBST1) + 0,015 (OBST2).$$

A rendibilidade dos ativos foi outra variável usada no modelo econométrico e apresenta uma consistência significativa, apresentando valores de *p-value* abaixo de 0,001 na presença de todas as variáveis preditoras. As variáveis que medem a internacionalização apresentam valores significativos ( $INT\_T: \beta = 0,072, P < 0.05$ ;  $INT\_EU: \beta = -7,61E-07, P < 0.01$ ;  $INT\_EC: \beta = 1,52E-06, P < 0.01$ ). O *score* do fator riscos comerciais (*OBST2*) apresenta correlação significativa ( $\beta = 0,017, P < 0.05$ ) com o *ROA*, o que reflete o impacto sentido dos riscos comerciais na internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar português para a rendibilidade do ativo (neste caso positivo). As restantes variáveis, nomeadamente as motivações e as variáveis controladoras deste estudo não apresentam correlação significativa. Novamente, as exportações para o mercado comunitário apresentam impactos negativos com a variável dependente, que é explicada por algumas empresas recorrer muito ao exterior e apresentar *ROA* baixo, ou mesmo negativo, condicionando a interpretação do indicador e evidenciado um quociente negativo.

O modelo econométrico é descrito na seguinte forma:

$$ROA = 0,174 - 7,61E-07 (INT\_EU) + 1,52E-06 (INT\_EC) - 0,022 (DMS) - 0,006 (EXP) + 0,01 (MOT1) - 0,003 (MOT2) - 0,024 (OBST1) + 0,017 (OBST2).$$

#### **4.4 Discussão dos resultados**

O resultado deste estudo fornece suporte empírico sobre o impacto que as motivações e obstáculos tem indiretamente no desempenho empresarial, como também a influência da localização dos países de destino no setor alimentar português. Em baixo, apresenta-se a análise

das hipóteses de investigação e a discussão dos resultados, seguido de um breve resumo da validação das hipóteses de investigação sob a forma total, parcial e não validada.

**Hipótese (H1):** As motivações à internacionalização terem um impacto indireto e positivo no desempenho empresarial, conforme medido pelo grau de intensidade exportadora como variável mediadora é evidenciada parcialmente pelos resultados gerados, pois o fator das motivações proativas e de mercado apresentam impactos negativos com o grau de intensidade exportadora e o fator das motivações por capacidade empresarial apresentam resultados significativos e positivos com o grau de intensidade exportadora, que por sua vez esta intensidade exportadora apresenta resultados positivos com o desempenho empresarial. Segundo Surdu *et al.* (2021), as empresas que apresentam fatores motivacionais internos e externos à internacionalização, optam por internacionalizar, impulsionando a empresa aos mercados externos, o que vai de acordo com esta investigação, em que as motivações de capacidade organizacional geram impactos positivos com o grau de intensidade exportadora por ser motivos que estão englobados nos fatores de motivações internas e externas. Estas motivações que geram impactos positivos no desempenho empresarial estão em ressonância com o estudo literário de Peng e Lin (2019), quando referem em seu estudo que a capacidade empresarial e os contactos por rede, inicialmente proposto por Johanson e Vahlne (2009) pela teoria das redes, são duas características que são interdependentes e que as empresas devem adotar para resistir aos ambientes globais em rápida mudança, possibilitando aumentos no desempenho empresarial de forma sustentável. Outro estudo, proveniente das empresas portuguesas, complementam o exposto pela necessidade de educar e formar empreendedores no setor industrial português para sensibilizar os benefícios que a capacidade empresarial poderá fornecer na competitividade global, estimulando a entrada de novos territórios através da internacionalização. (Fernandes *et al.*, 2022)

O grau de intensidade exportadora media a relação entre as motivações e a *performance* por ser o método mais simples para iniciar e conduzir as transações (Paul e Mas, 2019) e pelo facto de existir resultados positivos como o aumento da reputação que a internacionalização proporciona (Thams *et al.*, 2016). A observação da intensidade de internacionalização da concorrência sugere que as estruturas de objetivos de muitas empresas consistem em observar a intensidade de exportação dos concorrentes que adquirem benefícios, que, por sua vez, servem como motivação para internacionalizar (Surdu *et al.*, 2021).

**Hipótese (H2):** Confirma-se parcialmente que os obstáculos à internacionalização têm um impacto indireto e negativo no desempenho empresarial, conforme medido pelo grau de intensidade exportadora como variável mediadora, pois apenas o fator de riscos de mercado e políticos apresenta  $\beta = -0,098$ ;  $p < 0.05$ , o que demonstra impactos negativos e significativos em relação ao grau de intensidade exportadora, que por sua vez este apresenta resultados consistentes e significativos no desempenho empresarial, em contraste com o fator de riscos comerciais. Este estudo vai de acordo com Hartwell e Devinney (2021), quando referem que o bom desempenho das empresas depende da estabilidade política. De acordo com Panibratov *et al.* (2023), a incerteza política nos mercados internacionais gera maiores obstáculos à transação do comércio, desincentivando às empresas a internacionalizar. Durante o processo de internacionalização, as multinacionais devem analisar atentamente dois aspetos do ambiente político e de mercado do país de destino: os processos políticos subjacentes, que não são imediatamente perceptíveis, mas que influenciam as causas dessas restrições visíveis e as restrições políticas evidentes que afetam as suas operações de mercado (Lukoianove *et al.*, 2022). De acordo com Qian e Qiu (2023), o risco político tem impacto negativo com o desempenho empresarial, o que vai de encontro com os resultados obtidos das empresas do setor alimentar português deste estudo, pela apresentação de valores negativos com o desempenho empresarial.

**Hipótese (H3):** O grau de intensidade exportadora é validado através do nosso modelo econométrico, pois apresenta coeficientes positivos e significativos para o desempenho empresarial ( $\beta = 0,072$ ;  $p < 0.05$  para o *ROA* e  $\beta = 0,077$ ;  $p < 0.05$  para o *ROE*), o que nos sugere que por cada aumento de 1% do grau de intensidade exportadora, estima-se aumentar em média o *ROA* em 0,072% e 0,077% do *ROE* das empresas portuguesas do setor alimentar. A intensidade exportadora é muito frequentemente mencionado na literatura como um meio que analisa o desempenho das exportações (Brouthers *et al.*, 2009). Estes resultados vão de encontro com o estudo de Acedo *et al.* (2021), quando chegam a conclusão que a intensidade exportadora das empresas recém-criadas tem demonstrado impacto positivo no desempenho empresarial, potencializando os seus lucros, pois a amostra extraída dos inquéritos das empresas do setor alimentar português deste trabalho é constituída por empresas com uma média de 5 anos de experiência e os modelos de análise econométrica apresentam também uma média positiva de intensidade exportadora com o desempenho empresarial. Uma possível razão da apresentação dos resultados recolhidos é a ampliação do público-alvo destas empresas, em que, quanto maior

for a intensidade exportadora, maior é o número de consumidores ou clientes retidos, possibilitando eficiência e economias de escala, promovendo melhores desempenhos empresariais (Lu e Beamish, 2006).

**Hipótese (H4):** As exportações das empresas portuguesas do setor alimentar para os países intracomunitários terem um impacto direto e positivo no desempenho empresarial não é evidenciado nesta investigação, uma vez que os valores apresentam quocientes negativos e significativos ( $\beta = -7,61E-07, p < 0.01$ ;  $\beta = -6,40E-07; p < 0.01$ ). Apesar de o setor alimentar preferir a zona da Europa para exportar os seus produtos e serviços, conforme as evidências de Taylor *et al.* (2021), os nossos resultados apresentaram resultados negativos com o desempenho empresarial, o que pressupõe que este resultado vai contra as evidências de Freeman *et al.* (2022) presentes na literatura deste trabalho, quando referem que o comércio no espaço intracomunitário constitui uma estratégia empresarial com vantagens inequívoca para o desempenho empresarial, pela diminuição de barreiras comerciais entre os estados-membros.

Uma possível explicação para os valores apresentados deve-se pelo facto de muitas empresas, que não apostaram muito no mercado exterior, apresentarem valores muito altos de *ROA* e *ROE*, que acabou por distorcer um pouco os resultados do retorno das variáveis dependentes das empresas alimentares portuguesas dos inquéritos respondidos. As evidências empíricas sugerem-nos que o número de empresas exportadoras da União Europeia do setor alimentar venha a aumentar de forma constante ao longo do tempo (Cernat *et al.*, 2020), o que num futuro próximo e ao replicar este estudo, a tendência sugere que o desempenho aumente.

**Hipótese (H5):** A hipótese de as exportações portuguesas do setor alimentar para os países extracomunitários terem um impacto direto e negativo no desempenho empresarial não é validada, por apresentar valores positivos e significantes ( $\beta = 1,52E-06, p < 0.05$ ;  $\beta = 1,28E-06, p < 0.05$ ). Apesar de apresentar geralmente custos de transação superiores no comércio para os países extracomunitários (Campos *et al.*, 2021), o desempenho empresarial apresentou resultados positivos na *ROA* e *ROE*. Uma das razões que poderá ser explicada é o incentivo empresarial, através da redução da dependência do mercado europeu, que, consiste em recorrer aos países extracomunitários, de forma a minimizar os riscos associados a crises regionais que o mercado comunitário poderá originar, proporcionando maior resiliência económica e incentivos a inovação e competitividade (Petre *et.*, 2022).

Estes resultados estão de acordo com os estudos em Espanha, no seu setor alimentar, em que apresentam resultados negativos no desempenho empresarial para os países intracomunitários e positivos para os países extracomunitários (Fischer, 2010).

Uma outra possível explicação para os nossos resultados é que os países situados fora da zona euro, geralmente, aceitam produtos de maior qualidade, permitindo maiores lucros para as empresas europeias, superando os custos de transação (Fischer, 2010).

Na tabela 4.7., apresenta-se o resumo das hipóteses.

**Tabela 4.7.** - Resumo das hipóteses

			$\beta$	<i>P-Value</i>	<i>t-statistics</i>	Validação por variável	Validação da hipótese
<b>H1</b>	<b>MOT_1</b>	INT_T	<b>-0,073</b>	<b><i>P</i> &lt; 0,05</b>	-2,261	<b>Não validado (sentido negativo)</b>	<b>Parcial</b>
		ROA	0,072	<i>P</i> < 0,05	2,409	Validado	
	ROE	0,077	<i>P</i> < 0,05	2,34	Validado		
	<b>MOT_2</b>	INT_T	<b>0,044</b>	<b><i>P</i> &lt; 0,05</b>	2,158	<b>Validado (sentido positivo)</b>	
		ROA	0,072	<i>P</i> < 0,05	2,409	Validado	
	ROE	0,077	<i>P</i> < 0,05	2,34	Validado		
<b>H2</b>	<b>OBST_1</b>	INT_T	<b>-0,098</b>	<b><i>P</i> &lt; 0,01</b>	-3,059	<b>Validado (sentido negativo)</b>	<b>Parcial</b>
		ROA	0,072	<i>P</i> < 0,05	2,409	Validado	
	ROE	0,077	<i>P</i> < 0,05	2,34	Validado		
	<b>OBST_2</b>	INT_T	<b>4,14E-06</b>	<b><i>P</i> &gt; 0,05</b>	0	<b>Não validado</b>	
		ROA	0,072	<i>P</i> < 0,05	2,409	Validado	
	ROE	0,077	<i>P</i> < 0,05	2,34	Validado		
<b>H3</b>	INT_T	ROA	<b>0,072</b>	<b><i>P</i> &lt; 0,05</b>	2,409	<b>Validado</b>	<b>Validado</b>
		ROE	<b>0,077</b>	<b><i>P</i> &lt; 0,05</b>	2,34	<b>Validado</b>	
<b>H4</b>	INT_EU	ROA	-7,61E-07	<i>P</i> < 0,01	-2,617	<b>Não validado (sentido negativo)</b>	<b>Não validado</b>
		ROE	-6,40E-07	<i>P</i> < 0,05	-1,991	<b>Não validado (sentido negativo)</b>	
<b>H5</b>	INT_EC	ROA	1,52E-06	<i>P</i> < 0,01	2,609	<b>Não validado (sentido positivo)</b>	<b>Não Validado</b>
		ROE	1,28E-06	<i>P</i> < 0,05	1,987	<b>Não validado (sentido positivo)</b>	

Fonte: Elaboração própria

As hipóteses de investigação apresentaram resultados consistentes, constatando que quanto maior é a intensidade exportadora, maior é o desempenho das empresas alimentares portuguesas (validando H3). Por outro lado, as exportações do mercado português para o mercado intracomunitário apresentaram resultados ligeiramente negativos para a rentabilidade do ativo

e rentabilidade do capital próprio, impossibilitando a validação da H4. Por sua vez, as exportações para o mercado extracomunitário apresentaram resultados ligeiramente positivos para a *performance* empresarial, recusando a H5, o que poderá ser explicado por algumas empresas portuguesas inqueridas focarem-se mais no mercado doméstico do que no mercado internacional, e quando exportam para o mercado extracomunitário, é quando já estão bem consolidadas no mercado intracomunitário.

As motivações representativas da H1 (MOT1 – motivações proativas e de mercado e MOT2 – motivações de capacidade empresarial) apresentaram uma validação parcial da respetiva hipótese de investigação, uma vez que as MOT1 apresentaram resultados negativos para a intensidade exportadora (*INT\_T*), o que vai de sentido oposto da validação da hipótese de investigação e a MOT2 apresentou um resultado positivo para a *INT\_T*, que por sua vez este grau de intensidade exportadora apresentou resultados positivos para o desempenho empresarial, validando para a hipótese de investigação.

O mesmo se passou com os obstáculos à internacionalização (OBST1 – Riscos de mercado e políticos e OBST2 – Riscos comerciais), apresentando resultados negativos e positivos respetivamente que afetou a validação total da variável de estudo, tornando-se apenas validada parcialmente com resultados negativos apenas para os riscos de mercado e políticos.

## **Capítulo V - Conclusão, implicações, limitações e investigação futura**

### **5.1. Conclusão**

Este estudo procurou identificar, analisar, explorar e contribuir quais os fatores motivacionais e obstáculos à internacionalização e para se proceder à sua avaliação e identificação do seu impacto no desempenho empresarial, tendo por base a variável mediadora - intensidade de exportação (Gan e Hambali, 2024). Também serviu para medir o impacto que as exportações para os países intracomunitários e extracomunitários fazem-se sentir no desempenho empresarial, criando, tendo em conta as respostas do questionário, um modelo econométrico

robusto que engloba estas duas vertentes de análise do setor alimentar português (Freeman *et al.*, 2022; Petre *et.*, 2022).

A internacionalização é um conceito já muito explorado e muito utilizado pelas empresas que querem aumentar as suas vendas para garantir uma boa sustentabilidade empresarial, porém, no setor alimentar existe restrições e limitações nas transações dos produtos que podem dificultar as trocas comerciais entre um ou vários países (Moral-Pajares *et al.*, 2024).

As nossas evidências da análise fatorial exploratória (AFE) demonstram-nos que o padrão de fatores motivacionais das empresas no setor alimentar português são as motivações proativas e de mercado e as motivações pela capacidade empresarial. Os dados também permitem identificar que o setor alimentar português apresenta desafios relacionados às barreiras de mercado e políticos e barreiras comerciais.

As hipóteses de investigação 1 e 2 (motivações (H1) e obstáculos (H2) à internacionalização) obtiveram resultados parciais, dentro das quais, as motivações proativas e de mercado obtiveram resultados inválidos com esta investigação e as motivações pela capacidade empresarial resultados válidos, o que vai de acordo com Fernandes *et al.* (2022) quando referem que as motivações por capacidade empresarial promove maiores níveis de competitividade global nas empresas portuguesas, promovendo aumentos de desempenho. Por outro lado, apenas os obstáculos regidos pelo risco de mercado e políticos foram validados, sugerindo que as empresas devem analisar os aspetos políticos e de mercado antes de exportar os seus produtos para minimizar o fraco desempenho empresarial (Lukoianove *et al.*, 2022).

Os resultados empíricos deste estudo também evidenciaram que a intensidade exportadora tem um impacto significativo e positivo no desempenho empresarial, o que válida a hipótese de investigação 3 deste estudo. Este resultado corrobora com a literatura existente sobre a importância das exportações como estratégia de crescimento e desenvolvimento empresarial (Massini *et al.*, 2023).

Os resultados apresentaram valores intrigantes nas exportações alimentares portuguesas, constatando-se impactos negativos no desempenho empresarial na presença de exportações de mercadorias alimentares para os países da União Europeia e impactos positivos na atividade exportadora de bens para os países extracomunitários, o que inválida as hipóteses de investigação 4 e 5, o que poderá estar relacionado com a aceitação, por parte dos países extracomunitários, de bens alimentares de qualidade oriundos de Portugal (Fischer, 2010).

Tendo em conta a validação das hipóteses de investigação, é de referir, através desta investigação, que a questão de investigação 1 – “*Q1: As exportações influenciam positivamente o desempenho empresarial do setor alimentar português?*” tem suporte empírico, uma vez que a hipótese de investigação 3 (H3) apresenta resultados positivos, isto é, a intensidade de exportação do mercado alimentar português influencia diretamente e positivamente o desempenho empresarial.

Como resposta da segunda questão de investigação intitulada por “*Q2: Quais são os principais motivos que origina as empresas a internacionalizar?*”, os 3 principais motivos que origina as empresas portuguesas no setor alimentar a internacionalizar, tendo em conta o resultado da análise fatorial exploratória, são as variáveis: “produzir bens únicos”, “incentivos fiscais” e “imitação da concorrência”, por apresentarem maiores cargas fatoriais.

Na sequência de resposta da questão anterior e como resposta também à questão - “*Q3: Quais são os principais obstáculos enfrentados durante o processo de internacionalização empresarial deste setor?*” são a “entrega de produtos com atrasos e danos”, “restrições e/ou falta de transparência impostas por mercados estrangeiros” e “divergências e instabilidades políticas que criam um ambiente de incerteza”, por apresentarem também maiores cargas fatoriais.

Os nossos resultados oferecem uma perspetiva totalmente diferente de estudos anteriores do setor alimentar português, apresentando contributos teóricos que superam as lacunas identificadas deste trabalho, referidos na introdução.

## **5.2. Implicações teórica e práticas**

Do ponto de vista teórico, os nossos resultados permitiram identificar que as motivações proativas e de mercado e as motivações de capacidade empresarial são os principais fatores que levam as empresas do setor alimentar português a internacionalizar. Estes resultados contribuem para a literatura portuguesa no setor alimentar, sugerindo que uma boa estrutura interna da empresa fomentada numa perspetiva de mercado pode desempenhar um papel estratégico na criação de oportunidades de crescimento (Purkayastha et al., 2024).

Os nossos resultados também permitem identificar que as barreiras ao comércio internacional são os obstáculos de mercado e políticos e obstáculos comerciais, o que contribui para a literatura portuguesa no setor alimentar pela identificação das grandes dificuldades que

estas empresas enfrentam durante o processo de internacionalização e ao incentivo à análise ponderada dos destinos que pretendem internacionalizar em novos territórios internacionais, com o objetivo de proporcionar benefícios tangíveis e mitigar riscos (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2023).

Este estudo também contribuiu para incrementar a literatura existente sobre os possíveis efeitos que as motivações e as barreiras reproduzem-se no desempenho empresarial, recorrendo à intensidade de exportação, representando um contributo para a literatura sobre a *performance* empresarial no setor alimentar português e, tal como Mahdiraji *et al.* (2021) referem, podem servir como referências aos novos empreendedores em avaliar os mercados externos do setor alimentar numa perspetiva conceptual lógica num contexto competitivo que pode promover desempenhos empresarial positivos.

Do ponto de vista prático, este estudo releva a importância aos gestores em estudar as motivações proativas e de mercado pela forma que os recursos internos são organizados e ajustados ao mercado (Purkayastha *et al.*, 2024) e também estudar as motivações por capacidade empresarial, uma vez que este permite gerar maiores níveis de competitividade no exterior (Fernandes *et al.*, 2022).

Este estudo também ajuda na tomada de decisão no setor alimentar português em analisar e implementar uma estratégia de penetração de mercado na forma de exportações para os países intracomunitários ou extracomunitários, tendo em conta as motivações e obstáculos identificados neste estudo, tornando-se capaz de conceptualizar os melhores destinos dos mercados internacionais (Keskin *et al.*, 2021).

### **5.3 Limitações e investigação futura**

Além de contribuir para a literatura internacional, este estudo também identifica limitações e propõe novos estudos que permitem resultados mais eficazes de identificar e perceber a internacionalização do setor alimentar.

As limitações deste estudo, além da extração dos dados junto das empresas, que será sempre um problema para a realização deste estudo, é a adoção de 2 métodos quantitativos, sem recorrer ao método de investigação qualitativo para tentar perceber a reação das empresas ao encontrarem obstáculos à internacionalização e a forma como agem consoante as suas motivações à internacionalização, pois existe aspetos como a liderança (Colovic, 2022) e o grau

de habilitação dos gestores (Torres *et al.*, 2025) que poderá influenciar as exportações do setor alimentar português.

Salienta-se que este estudo incide apenas em um setor específico, não sendo possível verificar o impacto de outros setores de atividade, trazendo benefícios com esta investigação apenas para o setor de atividade alimentar portuguesa, o que constitui por si uma limitação.

Outra limitação é a obtenção apenas num único momento os dados do setor alimentar português (*cross-sectional*), não sendo possível a criação de dados longitudinais em painel devido aos fatores motivacionais e obstáculos à internacionalização estar em constante mudança consoante as características de mercado (Miroshnychenko *et al.*, 2023), o que por sua vez não é possível identificar relações de internacionalização em forma de “U” (Purkayastha *et al.*, 2024), “U” invertido (Srividhya e Vidya, 2024) ou “S” (Wei e Lin, 2021).

Deste modo, surge a necessidade de investigar futuramente a competitividade das empresas portuguesas nos países estrangeiros por setor de atividade e verificar qual é o destino que mais influência Portugal à nível de competitividade e inovação nos diversos setores existentes. (Dayan *et al.*, 2024; Fernandes *et al.*, 2022).

Investigações futuras poderiam incidir em diferentes formas de entrada no mercado internacional, como comparar as exportações com o *IDE* (Schmuck *et al.*, 2022).

Estudar melhor o quanto que as incertezas políticas dos países de destino afetem as transações internacionais, desincentivando a internacionalização (Panibratov *et al.*, 2023).

Outras investigações futuras poderiam incidir no impacto que a internacionalização rápida por parte das empresas do setor alimentar português tem no desempenho empresarial, tendo como base fatores moderadores que influenciam esta relação, tais como o grau de habilitações (Torres *et al.*, 2025), a orientação empreendedora internacional (Gyensare *et al.*, 2024) ou a capacidade de inovação (Dayan *et al.*, 2024).

Pesquisas futuras poderiam investigar a resiliência das exportações e adaptações do setor alimentar português perante à choques globais, como o COVID-19 (Kersan- Škabić, 2021) ou guerras (e.g. guerra entre a Ucrânia e a Rússia), que pode levar o desinteresse à internacionalizar seus produtos (Thams e Dau, 2023).

## Referências bibliográficas

- Acedo, F., Coviello, N., e Agustí, M. (2021). Caution ahead! The long-term effects of initial export intensity and geographic dispersion on INV development. *Journal of World Business*, 56(6), 1-13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101260>
- Agarwal, S., e Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490257
- AICEP. (10 de 2022). *Exportar para o Brasil: oportunidades do lado de lá do Atlântico*. Obtido de Artigo AICEP: <https://www.portugalexporta.pt/noticias/exportar-para-brasil>
- AICEP. (04 de 2023). *Países para os quais Portugal mais exporta: conheça o top 10*. Obtido em 21 de 10 de 2024, de artigo elaborado pela AICEP: <https://www.portugalexporta.pt/noticias/paises-para-que-portugal-mais-exporta>
- AICEP. (2024). *Catálogo de fornecedores portugueses*. Obtido em 13 de 10 de 2024, de Web site de Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Alessandri, T. M., Cerrato, D., e Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 46-72. doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1201>
- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., e Vianelli, D. (2016). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases* (2º ed.). New York: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315750897>
- Arvidsson, H., e Arvidsson, R. (2019). The Uppsala model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*, 42(2), 221-239.
- Badwan, N. (2021). The Relationship of Economic Growth and Foreign Direct Investment on Financial Development: Empirical Evidence from Palestine. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 21(20), 14-35. doi:<https://doi.org/10.9734/AJEBA/2021/v21i2030508>
- Ballerini, J., Ključnikov, A., Juárez-Varón, D., e Bresciani, S. (2024). The e-commerce platform conundrum: How manufacturers' leanings affect their internationalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 1-15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123199>
- Banco de Portugal - Eurosistema. (2011). *Análise Sectorial das Indústrias Alimentares: Estudos da Central de Balanços*. Banco de Portugal, Departamento de Estatística, Lisboa. Obtido de [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb%204\\_2011.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb%204_2011.pdf)
- Banco de Portugal. (2024). *Análise setorial das indústrias alimentares*. Obtido em 19 de 10 de 2024, de Web site de Banco de Portugal: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1163>

- Barkema, H. G., e Drogendijk, R. (2007). Internationalising in Small, Incremental or Larger Steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400315
- Bartlett, C., e Beamish, P. W. (2018). *Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management*. (8° ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Beamish, P. (1990). *The Internationalization Process for Smaller Ontario firms: A Research Agenda*. Em Rugman, A. M., Research in Global Strategic Management: International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda (pp. 77-92). Greenwich: JAI Press Inc.
- Beghin, J., Maertens, M., e Swinnen, J. (2015). Nontariff Measures and Standards in Trade and Global Value Chains. *Annual Review Of Resource Economics*, 7, 425-450. doi:https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100814-124917
- Behrman, J. (1969). *Some Patterns in the Rise of the Multinational Enterprise*. Chapel Hill.
- Bell, J., McNaughton, R., e Young, S. (2001). 'Born-again global' Firms- An Extension to the 'Born Global' Phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189. doi:https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6
- Benabed, A. (2024). Multinational Companies for Business Internationalization through Foreign Direct Investment (FDI) in Globalization: Trends for Values. *Eastern European Journal for Regional Studies*, 10(1), 137-155. doi:https://doi.org/10.53486/2537-6179.10-1.08
- Bıçakcıoğlu-Peynirci, N., e Morgan, R. (2022). Unbundling the Effects of Internationalization on Firm Performance in Emerging Economies: The Moderating Effects of Strategic Resource Decisions. *Journal of International Marketing*, 30(1), 1-53. doi:https://doi.org/10.1177/1069031X211030
- Bowen, R. (2020). Motives to SME internationalisation: A comparative study of export propensity among food and drink SMEs in Wales and Brittany. *Cross Cultural & Strategic Management.*, 27(1), 51-74. doi:10.1108/CCSM-08-2018-0125
- Brodzicki, T. (2015). Does variety matter? Export pattern of Poland prior and after accession to the EU. *International Economics Letters*, 4(2), 103-118.
- Brouthers, E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., e Brouthers, D. (2009). Key factors of successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38. doi:10.1509/jimk.17.3.21
- Buckley, P. J., e Casson, M. C. (1991). *The future of the multinational enterprise*. (2° ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Calheiros-Lobo, N., Vasconcelos Ferreira, J., e Au-Yong-Oliveira, M. (2023). SME Internationalization and Export Performance: A Systematic Review with Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 15(11), 1-36. doi:https://doi.org/10.3390/su15118473
- Calof, J., e Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi:https://doi.org/10.1016/0969
- Campos, N., Coricelli, F., e Franceschi, E. (2021). Institutional Integration and Productivity Growth: Evidence from the 1995 Enlargement of the European Union. *IZA DP No. 14834*, 1-20. Obtido de <https://docs.iza.org/dp14834.pdf>

- Cardinal, L., Miller, C., e Palich, L. (2011). Breaking the cycle of iteration: Forensic failures of international diversification and firm performance research. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 175-186. doi:10.1002/gsj.17
- Cavusgil, T., e Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. doi:https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62
- Cernat, L., Jakubiak, M., e Preillon, N. (2020). The Role of SMEs in extra-EU Exports: Key performance indicators. *Chief Economist Notes Series, DG TRADE, European Commission.*, 1-28.
- Cerrato, D., e Piva, M. (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617-644. doi:10.1007/s10997-010-9166-x
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407. doi:https://doi.org/10.2307/256685
- Cherry, K. (12 de 09 de 2023). *What Motivation Theory Can Tell Us About Human Behavior*. Obtido em 03 de 08 de 2024, de Behavioral Psychology: <https://www.verywellmind.com/theories-of-motivation-2795720>
- Christofor, J. (2008). *Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy*. Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden. doi:doi:10.1007/978-3-8349-9821-7
- Cisneros-Reyes, Y. (2021). Evolution of Uppsala Model, a Literature Review through the years. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*(3), 214-228. Obtido de <https://www.ijmsssr.org/paper/IJMSSSR00380.pdf>
- Colovic, A. (2022). Leadership and business model innovation in late internationalizing SMEs. *Long Range Planning*, 55(1), 1-17. doi:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102083
- Contractor, F. (2007). Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective. *Management International Review*, 47(3), 453-475. doi:10.1007/s11575-007-0024-2
- Contractor, F. J., Kumar, V., e Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401-417. doi:https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003
- Contractor, F., Kumar, V., e Kundu, S. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401-417. doi:https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003
- Contractor, F., Kundu, S., e Hsu, C. (2003). A Three-Stage Theory Of International Expansion: The Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400003
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167. doi:https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x

- Cuervo-Cazurra, A., Duran, P., Arregle, J.-L., e Essen, M. (2023). Host Country Politics and Internationalization: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies*, 60(1), 204-241. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12853>
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., e Manrakhan, S. (2007). Cause of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-725. doi:[10.1057/palgrave.jibs.8400295](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400295)
- Czinkota, M., Ronkainen, I., e Gupta, S. (2021). *International Business*. (9<sup>o</sup> ed.). UK: Cambridge University Press. Obtido de [https://books.google.pt/books?id=7wg3EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=7wg3EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Dayan, M., Benedetto, A., Dayan, B., e Rumaithi, E. (2024). How much internationalization is innovation-worthy for SMEs? Roles of the degree of internationalization and organizational unlearning on the joint innovation capabilities-exploratory innovation relationship. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4), 100614. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100614>
- De Beule, F., Bruneel, J., e Dobson, K. (12 de 2023). The internationalization of social enterprises: The impact of business model characteristics. *International Business Review*, 32(6). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102188>
- Dhanaraj, C., e Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261. doi:[10.1111/1540-627X.00080](https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080)
- Dittfeld, M. (2017). Multinationality and Performance: A Context-Specific Analysis for German Firms. *Management International Review*, 57(1), 1-35. doi:[10.1007/s11575-016-0286-7](https://doi.org/10.1007/s11575-016-0286-7)
- Dunning, J. (1977). *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*. (B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. Wijkman, Edits.) London: Macmillan. doi:[https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2\\_38](https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38)
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31. Obtido de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372#citeas>
- Dunning, J., e Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. (2<sup>o</sup> ed.). UK: Edward Elgar Publishing Limited. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=Hz6S4BGmGxUC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Elsner, S. (2014). *Retail Internationalization: Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Falavigna, G., Giannin, V., e Ippoliti, R. (2024). Internationalization and financial constraints: Opportunities, obstacles, and strategies. *International Economics*, 179, 1-17. doi:<https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100510>
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do exportador: estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

- Fernandes, J., Albuquerque, E., e Silva, A. (2022). The influence of company size on its internationalization capacity: a comprehensive view on Portugal. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 208–217. doi:<https://doi.org/10.3846/btp.2022.15639>
- Fiankor, D.-D., Curzi, D., e Olper, A. (2021). Trade, price and quality upgrading effects of agri-food standards. *European Review of Agricultural Economics*, 48(4), 835–877. doi:<https://doi.org/10.1093/erae/jbaa026>
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>
- Fischer, C. (2010). Food Quality and Product Export Performance: An Empirical Investigation of the EU Situation. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 22(3-4), 210-233. doi: <https://doi.org/10.1080/08974431003641265>
- Foster, J., Barkus, E., e Yavorsky, C. (2006). *Understanding and Using Advanced Statistics*. London: SAGE Publications Ltd.
- Freeman, D., Meijerink, G., e Teulings, R. (2022). Trade benefits of the EU and the Internal Market. *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 1-44.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. (12º ed.). Portugal: Verbo. Obtido em 26 de 07 de 2024
- Freixanet, J., e Rialp, J. (2021). Disentangling the relationship between internationalization, incremental and radical innovation, and firm performance. *Global Strategy Journal*, 12(1), 57-81. doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1412>
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2023). *SÍNTESE ESTATÍSTICA SETORIAL*. Portugal: GEE. Obtido em 20 de 10 de 2024, de <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-setoriais/c-industrias-transformadoras/10-industrias-alimentares/2164-10-industrias-alimentares/file>
- Gammeltoft, P., e Panibratov, A. (2024). Emerging market multinationals and the politics of internationalization. *International Business Review*, 33(3), 1-13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102278>
- Gan, C., e Hambali, S. (2024). SME's export intensity: enhancers, inhibitors and firm characteristics. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 37(2), 267-293. doi:<https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2321433>
- García-Cabrera, A., e García-Soto, M. (2016). Opportunity motivation and SME internationalisation in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 879-910. doi:10.1007/s11365-016-0386-7
- GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos. (12 de 2023). *Síntese Estatística de Comércio Internacional*. Obtido em 25 de 08 de 2024, de Comércio Internacional de Mercadorias | Portugal: <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/sintese-de-comercio-internacional/2023-14/10119-seci-n-12-2023/file>
- Gourdon, J., Stone, S., e Tongeren, F. (20 de 11 de 2020). *Non-tariff measures in agriculture*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/81933f03-en

- Grant, R. (1987). Multinationality and Performance Among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79-89. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490413
- Guan, J., e Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747. doi:https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5
- Guerras-Martín, L., e López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición.* (5.º ed.). Espanha: Thomson Reuters Proview.
- Gyensare, M., Miri, D., Zahoor, N., e Alajaty, M. (2024). Aspiring to go abroad: How and when international entrepreneurial aspiration fuel emerging markets entrepreneurial ventures internationalisation speed. *Journal of International Management*, 30(2), 101130. doi:https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101130
- Hagen, B., Tarantino, B., Liesch, P., Zucchella, A., e Weerawardena, J. (2024). Context-dependence of dynamic capabilities in small, entrepreneurial firm internationalization. *International Business Review*, 33(5), 1-15. doi:https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102304
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., e Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7º ed.). London, United Kingdom: Pearson Prentice Hall.
- Hansson, A., e Hedin, K. (18 de 01 de 2007). Motives for Internationalization Small Companies in Swedish incubators and science parks. *Master Thesis*. Obtido em 05 de 08 de 2024, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>
- Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K. M., e Pidduck, R. J. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041-1079. doi:https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216
- Hartwell, C., e Devinney, T. (2021). Populism, political risk, and pandemics: The challenges of political leadership for business in a post-COVID world. *Journal of World Business*, 56(4), 1-17. doi:https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101225
- Hassen, T., e Bilali, H. (2022). Impacts of the Russia-Ukraine War on Global Food Security: Towards More Sustainable and Resilient Food Systems? *Foods*, 11(15). doi:https://doi.org/10.3390/foods11152301
- Hennart, J., Sheng, H., e Pimenta, G. (2015). Local complementary inputs as drivers of entry mode choices: The case of US investments in Brazil. *International Business Review*, 24(3), 466-475. doi:https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.005
- Hill, C. (2023). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGrawhill Education.
- Hoang, H., e Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345. doi:https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928417
- Hojnik, J., Ruzzier, M., e Manolova, T. S. (2018). Internationalization and economic performance: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1312-1323. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.111

- Hollensen, S. (2010). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5<sup>o</sup> ed.). Financial Times Prentice Hall. Obtido em 27 de 07 de 2024
- Hosseini, M., Brege, S., e Nord, T. (2018). A combined focused industry and company size investigation of the internationalization-performance relationship: The case of small and medium-sized enterprises (SMEs) within the Swedish wood manufacturing industry. *Forest Policy and Economics*, 97, 110-121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.09.013>
- Hsu, C.-C. (2006). Internationalization and Performance: The S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect. *Multinational Business Review*, 14(2), 29-46. doi:10.1108/1525383x200600007
- Informa D&B. (2025). *Informação de empresas - Encontre a informação mais relevante para o seu negócio*. Obtido de Web site de Informa D&D: <https://www.informadb.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (2025). *O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?* Obtido em 11 de 02 de 2025, de Perguntas frequentes do INE, IP.: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt#:~:text=A%20categoria%20das%20micros%2C%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas,total%20anual%20n%C3%A3o%20excede%2043%20milh%C3%B5es%20de%20euros.](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt#:~:text=A%20categoria%20das%20micros%2C%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas,total%20anual%20n%C3%A3o%20excede%2043%20milh%C3%B5es%20de%20euros.)
- Jhuniór, R., Abib, G., e Stocker, F. (2021). Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12(23), 106-130. doi:<https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.50>
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A., Paul, J., e Wang, C. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
- 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*, 40(9), 1411-1431. doi:<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johnson, J., Yin, E., e Tsai, H. (2009). Persistence and Learning: Success Factors of Taiwanese Firms in International Markets. *Journal of International Marketing*, 17(3), 39-54. doi:10.1509/jimk.17.3.39
- Jones, E., e Wit, H. (2012). Globalization of Internationalization: Thematic and Regional Reflections on a Traditional Concept. *The International Journal of Higher Education and Democracy*, 3(1), 35-54. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/263611295\\_Globalization\\_of\\_Internationalization\\_Thematic\\_and\\_Regional\\_Reflections\\_on\\_a\\_Traditional\\_Concept](https://www.researchgate.net/publication/263611295_Globalization_of_Internationalization_Thematic_and_Regional_Reflections_on_a_Traditional_Concept)

- Kaiser, H. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02289233>
- Kaukab, M. (2017). Kompetensi Lintas Budaya dalam Internasionalisasi UMKM di Indonesia. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 16(1), 40-50. doi:10.32639/fokusbisnis.v16i01.79
- Kersan-Škabić, L. (2021). The COVID-19 pandemic and the internationalization of production: A review of the literature. *Development Policy Review*, 40(2), 12560. doi:<https://doi.org/10.1111/dpr.12560>
- Keskin, H., Senturk, H., Tatoglu, E., Golgeci, I., Kalaycioglu, O., e Etliloglu, T. (2021). The Simultaneous Effect of Firm Capabilities and Competitive Strategies on Export Performance: The Role of Competitive Advantages and Competitive Intensity. *International Marketing Review*, 38(6), 1242-1266. doi:<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0227>
- Kim, H., Hoskisson, R., e Lee, S.-H. (2015). Why strategic factor markets matter: “new” multinationals’ geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 36(4), 518-536. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.2229>
- Kim, H., Wu, J., Schuler, D. A., e Hoskisson, R. E. (2020). Chinese multinationals’ fast internationalization: Financial performance advantage in one region, disadvantage in another. *Journal of International Business Studies*, 51(7), 1076-1106. doi:<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00279-9>
- Kirca, A., Hult, G., Roth, K. C., Perry, M., Akdeniz, M., Deligonul, S., . . . White, R. (2011). Firm-Specific Assets, Multinationality, and Financial Performance: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*, 54(1), 47-72. doi:10.5465/amj.2011.59215090
- Korsakiene, R., e Tvaronaviciene, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. doi:10.3846/16111699.2011.620138
- Krammer, S. M., Strange, R., e Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003>
- Kwok, C. C., e Reeb, D. M. (2000). Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 611-629. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490925
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117-139. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x
- Likitwongkajon, N., e Vithessonthi, C. (2023). Internationalization and firm performance. *Global Finance Journal*, 56, 100753. doi:<https://doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100753>
- Lin, W., Cheng, K., e Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm’s internationalization: A longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44(4), 397-406. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.003>

- Lin, W., Liu, Y., e Cheng, K. (2011). The internationalization and performance of a firm: Moderating effect of a firm's behavior. *Journal of International Management*, 17(1), 83-95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.12.004>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (14º ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Lloyd-Reason, L. (2003). Competing in global markets: Internationalization strategies of small and medium sized enterprises in central and eastern Europe. *Fifth International Conference on "Enterprise in Transition"*, (pp. 635-651).
- Lu, J. W., e Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lu, J., e Beamish, P. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lu, J., e Beamish, P. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48. doi:<https://doi.org/10.1007/s10843-006-8000-7>
- Lukoianove, T., Agarwal, J., e Osiyevskyy, O. (2022). Modeling a country's political environment using dynamic factor analysis (DFA): A new methodology for IB research. *Journal of World Business.*, 57(5). doi:10.1016/j.jwb.2022.101313
- Madsen, T. K., e Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583. doi:[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Mahdiraji, H., Beheshti, M., Hajiagha, S., Kandi, N., e Boudlaie, H. (2021). A process-based guide for international entrepreneurs while investing in the agrifood sector of an emerging economy: a multi-layer decision-making approach. *British Food Journal*, 124(7), 1984-2011. doi:<https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0876>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Massini, S., Piscitello, L., e Shevtsova, Y. (2023). The complementarity effect of exporting, importing and R&D on the productivity of Ukrainian MNEs. *International Business Review*, 32(3), 1-18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102055>
- McDougall, P. P., Shane, S., e Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Mehrabi, S., e Giagnocavo, C. (2024). Business models and strategies for the internalization of externalities in agri-food value chains. *Agricultural and Food Economics*, 12(46), 1-36. doi:<https://doi.org/10.1186/s40100-024-00338-2>
- Miller, S., Lavie, D., e Delios, A. (2016). International intensity, diversity, and distance: Unpacking the internationalization–performance relationship. *International Business Review*, 25(4), 907-920. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.003>
- Miroshnychenko, I., Eddleston, K., e Massis, A. (2023). Fight or flight? Understanding family firm internationalization when the rules of the game change. *Journal of World Business*, 58(5), 101462. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101462>

- Moazzez, H., Torabi Khargh, M., Nilforoushan, H., e Sahebkar Khorasani, M. (2020). Challenges and barriers in finding, forming and performing for network creation: A case study of collaboration network in medical equipment. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 11(4), 357-376. doi:<https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2019-0043>
- Moen, Ø., Falahat, M., e Lee, Y. (2022). Are born global firms really a “new breed” of exporters? Empirical evidence from an emerging market. *Journal of International Entrepreneurship*, 20, 157-193. doi:<https://doi.org/10.1007/s10843-022-00307-0>
- Mohr, A., e Batsakis, G. (2016). Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs. *Management International Review*, 57, 153-177. doi:<https://doi.org/10.1007/s11575-016-0284-9>
- Moral-Pajares, E., Zozaya-Montes, M., e Gallego-Valero, L. (2024). Globalization versus Regionalization in Agri-Food Exports from Spain and Portugal. *Agriculture*, 14(6), 1-19. doi:<https://doi.org/10.3390/agriculture14060963>
- Mwiti, E., Ofafa, G., e Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 64-88. Obtido de <https://ir-library.ku.ac.ke/server/api/core/bitstreams/9f882300-8c5a-41ad-bb3c-7ff9585bd3fc/content>
- Nadolska, A., e Barkema, H. G. (2007). Learning to internationalise: The pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1170-1186. Obtido de <http://www.jstor.org/stable/4540484>
- Namazi, M., e Namazi, N.-R. (2016). Conceptual Analysis of Moderator and Mediator Variables in Business Research. *Procedia Economics and Finance*, 36, 540-554. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30064-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30064-8)
- Nave, E., Ferreira, J., e Carneiro, J. (2024). International entrepreneurial orientation and early internationalisation of SMEs: Does international networking orientation with competitors and non-competitors make a difference? *Journal of International Management*, 30(4), 1-17. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101162>
- Nguyen, Q., e Kim, S. (2020). The multinationality and performance relationship: Revisiting the literature and exploring the implications. *International Business Review*, 29(2), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101670>
- Nunnally, J. (1978). *psychology theory*. (2º ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pacheco, L. (2020). Internationalization effects on financial performance: The case of Portuguese industrial SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 29(3), 97-116. Obtido de <http://hdl.handle.net/11328/2937>
- Padmanabhan, P., e Cho, K. R. (1999). Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies: Evidence from Japanese firms. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 25-44. Obtido de <http://www.jstor.org/stable/155268>
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>

- Panibratov, A., Herrera, R., e Klishevich, D. (2023). Surviving populism: A corporate political activity approach in Mexico. *Journal of International Business Policy*, 6(2), 182-200. doi:<https://doi.org/10.1057/s42214-022-00140-1>
- Panibratov, A., Herrera, R., Esquerdo, A., e Klishevich, D. (2023). Surviving populism: A corporate political activity approach in Mexico. *Journal of International Business Policy*, 6(2), 182-200. doi:[10.1057/s42214-022-00140-1](https://doi.org/10.1057/s42214-022-00140-1)
- Paul, J., e Mas, E. (2019). Toward a 7-P framework for international marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 681-701. doi:<https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1569111>
- Peng, M., e Lin, K.-H. (2019). International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1065–1084. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1661239>
- Petre, E., Vasile, V., e Simion, A. (2022). Foreign Trade as a Main Factor to Support Economic Resilience and Sustainable Development. Case Study for Romania. *Revista Romana de Economie*, 55(22). Obtido de <https://www.revecon.ro/articles/2022-2/2022-2-2.pdf>
- Pidduck, R., Shaffer, A., Zhang, Y., e Clark, D. (2020). Unpacking the emergence of born global founders: A careers perspective. *Journal of Small Business Management*, 60(6), 1247-1287. doi:<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816432>
- Pla-Barber, J., e Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
- Pogrebnyakov, N., e Maitland, C. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, 17(1), 68-82. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.12.003>
- Purkayastha, A., Karna, A., Sharma, S., e Bhadra, D. (2024). Role of resource investment management and strategic resource deployment capabilities in internationalization-performance relationship. *Journal of International Management*, 30(2), 101122. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101122>
- Qian, X., e Qiu, S. (2023). Political Risk and Corporate International Supply Chain. *Journal of International Money and Finance*, 137(102899). doi:[10.1016/j.jimonfin.2023.102899](https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2023.102899)
- Ray, S., Mondal, A., e Ramachandran, K. (2018). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Global Strategy Journal*, 8(1), 73-105. doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1196>
- Razali, S., e Yusof, R. (2024). Exploring the Effects of Export Barriers in Internationalization: Based on Malaysian Agriculture SME's Export Performance in Emerging Markets. *International Academic Research in Business and Social Sciences.*, 14(10), 330-347. doi:<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i10/23107>
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Reid, S. D. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56. doi:<https://doi.org/10.1108/eb008251>

- Ribau, C., Moreira, A., e Raposo, M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 920-934. doi:10.3846/16111699.2017.1352534
- Rochayatun, S., Sudarmiatin, R., e Bidin, R. (2022). Mode of Entry Strategy on SMEs Internationalization in East Java: A Review of Literature. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(15), 20-32. doi:https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i1530626
- Ronen, E. (2017). The Trade-Enhancing Effects of Non-Tariff Measures on Virgin Olive Oil. *International Journal of Food and Agricultural Economics*, 5(3), 9-26.
- Rugman, A., Nguyen, Q., e Wei, Z. (2016). Rethinking the literature on the performance of Chinese multinational enterprises. *Management and Organization Review*, 12(2), 269-302. doi:http://dx.doi.org/10.1017/mor.2016.13
- Saccol, A. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Revista de Administração da UFSC*, 2(2), 250-269. doi:10.5902/198346591555
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., e Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933. doi:10.5465/AMR.2006.22527465
- Schmuck, A., Lagerström, K., e Sallis, J. (2022). Patterns of inconsistency: a literature review of empirical studies on the multinationality–performance relationship. *Critical Perspectives on International Business*(19), 253-298. doi:10.1108/cpoib-06-2021-0051
- Schmuck, A., Lagerström, K., e Sallis, J. (2022). Turning the Tables: The Relationship Between Performance and Multinationality. *Management International Review*, 62, 3-26. doi:https://doi.org/10.1007/s11575-022-00464-3
- Senik, Z., Scott-Ladd, B., Entekin, L., e Adham, K. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281. doi:https://doi.org/10.1007/s10843-011-0078-x
- Simões, V. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Singla, C., e George, R. (2013). Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. *Journal of Business Research*, 66(12), 2500-2506. doi:10.1016/j.jbusres.2013.05.041
- Srividhya, M., e Vidya, C. (2024). Internationalization at Inception: Insights from the Indian Textile Industry's Born Globals. *Journal of Economic Integration*, 39(3), 688-713. doi:https://doi.org/10.11130/jei.2024033
- Su, C., Meng, X.-L., Tao, R., Umar, e M. (2022). Policy turmoil in China: a barrier for FDI flows? *International Journal of Emerging Markets*., 17(7), 1617,1634. doi:https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0314
- Sukpanich, N., e Rugman, A. (2007). Intra-regional sales, product diversity, and the performance of merchandising multinationals. *Journal of International Management*, 13(2), 131-146. doi:https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.01.001

- Surdu, I., Greve, H., e Benito, G. (2021). Back to basics: Behavioral theory and internationalization. *Journal of International Business Studies.*, 52, 1047-1068. doi:<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00388-w>
- Taylor, M., Jack, R., Madsen, T., e Alam, M. (2021). The nature of service characteristics and their impact on internationalization: A multiple case study of born global firms. *Journal of Business Research*, 132, 517-529. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.050>
- Thams, Y., e Dau, L. (2023). Do liberal and conservative-leaning CEOs approach de-internationalization differently? Zooming in on the onset of the 2022 Russia/Ukraine crisis. *Journal of World Business*, 58(5), 101475. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101475>
- Thams, Y., Alvarado-Vargas, M., e Newburry, W. (2016). Geographical diversification as a predictor of MNC reputations in their home nations. *Journal of Business Research*, 69(8), 2882-2889. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.057>
- Torres, J., Cuaresma, J., Nonones, A., Soldevilla, O., Esquivel, M., Berrocal, J., e Estela, A. (2025). Factors influencing the digitization process of Peruvian SMEs: management education, internationalization and business size. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-21. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2472017>
- Väättänen, J., Pillania, R., e Podmetina, D. (2009). Internationalization and Company Performance: A Study of Emerging Russian Multinationals. *Multinational Business Review*, 17(2), 157-177. doi:10.1108/1525383X200900014
- Verbeke, A., e Lee, I. (2021). *International Business Strategy*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Viana, C., e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7-19. doi:<https://doi.org/10.15678/ IER.2021.0702.01>
- Weber, R. (2004). The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View. *Management Information Systems Quarterly*, 28(1), 3-12. doi:10.2307/25148621
- Wei, S.-Y., e Lin, L.-W. (2021). The Relationship between Extent of Internationalization and Firm Performance (Taiwan 1992–2017). *Mathematical Problems in Engineering*, 1(1), 1-20. doi: <https://doi.org/10.1155/2021/5528972>
- Westhead, P., Wright, M., e Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing.*, 16(4), 333-358. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Yan, J. (2025). Internationalization, Corporate Governance, and Environmental Sustainability. *Sustainability*, 17(6), 2418. doi:<https://doi.org/10.3390/su17062418>
- Yang, L., Yan, Q., Balezentis, T., e Li, M. (2020). Influence of External Environment Analysis on the Company's Internal Activities. *Transformations in Business & Economics*, 19(1), 284-305. Obtido de [https://www.researchgate.net/profile/Tomas-Balezentis/publication/340116780\\_Licensing\\_Strategy\\_and\\_Tariff\\_Policy\\_in\\_an\\_International\\_Trade\\_Model\\_with\\_Foreign\\_Stackelberg\\_Leadership/links/5e79fa0b299bf1b2b9ac2366/Licensing-Strategy-and-Tariff-Policy-in-an-](https://www.researchgate.net/profile/Tomas-Balezentis/publication/340116780_Licensing_Strategy_and_Tariff_Policy_in_an_International_Trade_Model_with_Foreign_Stackelberg_Leadership/links/5e79fa0b299bf1b2b9ac2366/Licensing-Strategy-and-Tariff-Policy-in-an-)

- Yi, J., Wang, C., e Kafouros, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? *International Business Review*, 22(2), 392-406. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.05.006>
- Zarei, B., Nasser, H., e Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 299-315. doi:<https://doi.org/10.1007/s10843-011-0080-3>
- Zou, S., e Stand, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356. doi:[10.1108/02651339810236290](https://doi.org/10.1108/02651339810236290)

## Capítulo VI - Anexos

### Anexo A – Comparação das teorias da internacionalização

Tabela 6.1. - Comparação das teorias da internacionalização

Modelo/Teoria	Modelo de Uppsala	Paradigma Eclético	Teoria das Redes	Capacidade Organizacional
<b>Teoria básica</b>	Teoria baseada nos recursos	Teoria baseada nos recursos, custo das transações e negócios internacionais	Teoria das redes	Teoria baseada nos recursos
<b>Unidade analisada</b>	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
<b>Variável principal</b>	Conhecimento e compromisso organizacional	Vantagem específica de propriedade, localização e internacionalização	Relacionamento empresarial e diversos vínculos: sociais, económicos, legais, cognitivos, técnicos, etc.	Capacidade da empresa
<b>Pressuposto</b>	Racionalidade limitada (racionalidade restrita)	Racionalidade limitada e oportunismo	Vontade de se envolver na criação de negócios	Racionalidade limitada
<b>Crítérios de decisão</b>	Compensação entre crescimento e risco	Compensação entre retorno, risco, controlo e recursos	Membro de rede internacional beneficia de mais vantagens do que membro de rede doméstica	Compensação entre valor e custo
<b>Modo de Entrada</b>	Cadeia de estabelecimento: (1) sem exportação, (2) exportação através de agentes, (3) filial de vendas, (4) fabrico no estrangeiro. Modelo de distância psíquica: começa com mercados com baixa distância psíquica (cultural) e avança até mercados com alta distância psíquica.	(1) Modo Independente (2) Modo Cooperativo 3) Modo Integrado	(1) Extensão internacional (2) Penetração (3) Integração internacional	Internacionalização vs colaboração

Fonte: Adaptado de (Rochayatun *et al.*, 2022)

## Anexo B – Internacionalização-Desempenho em forma de “S”

Fonte: Contractor *et al.* (2003)

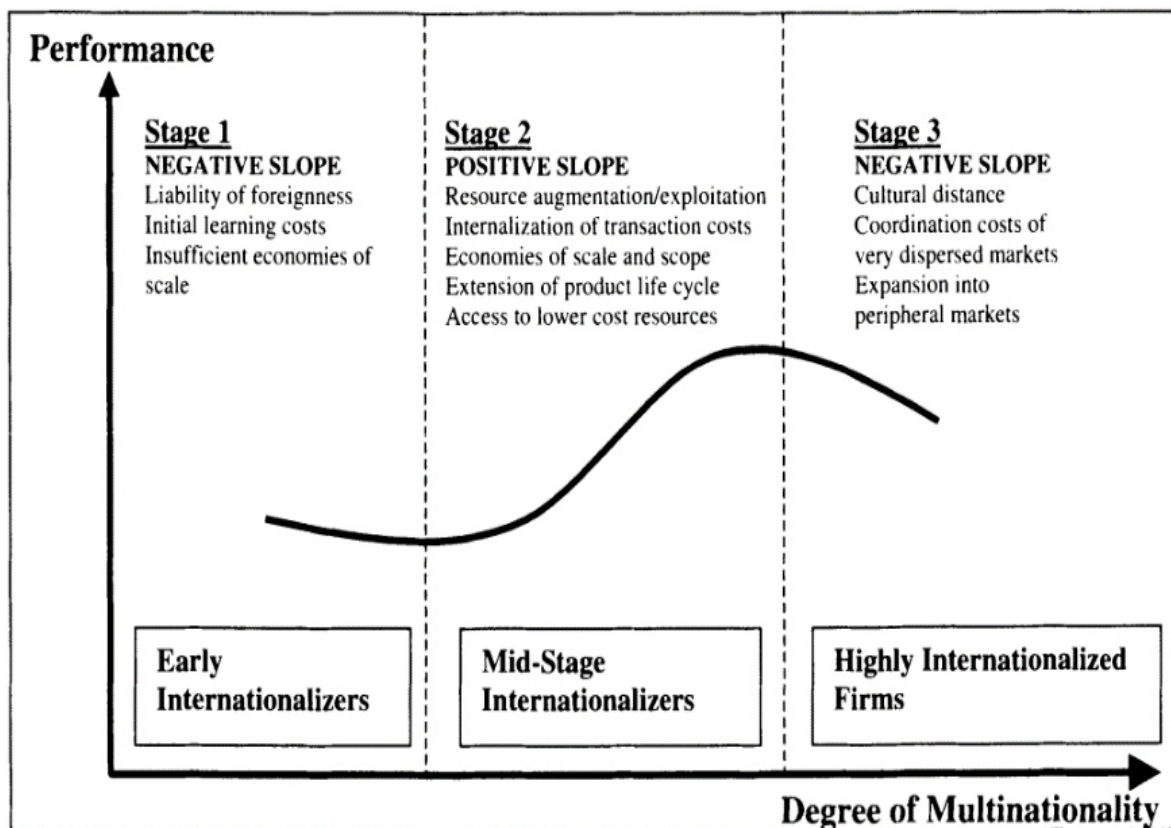
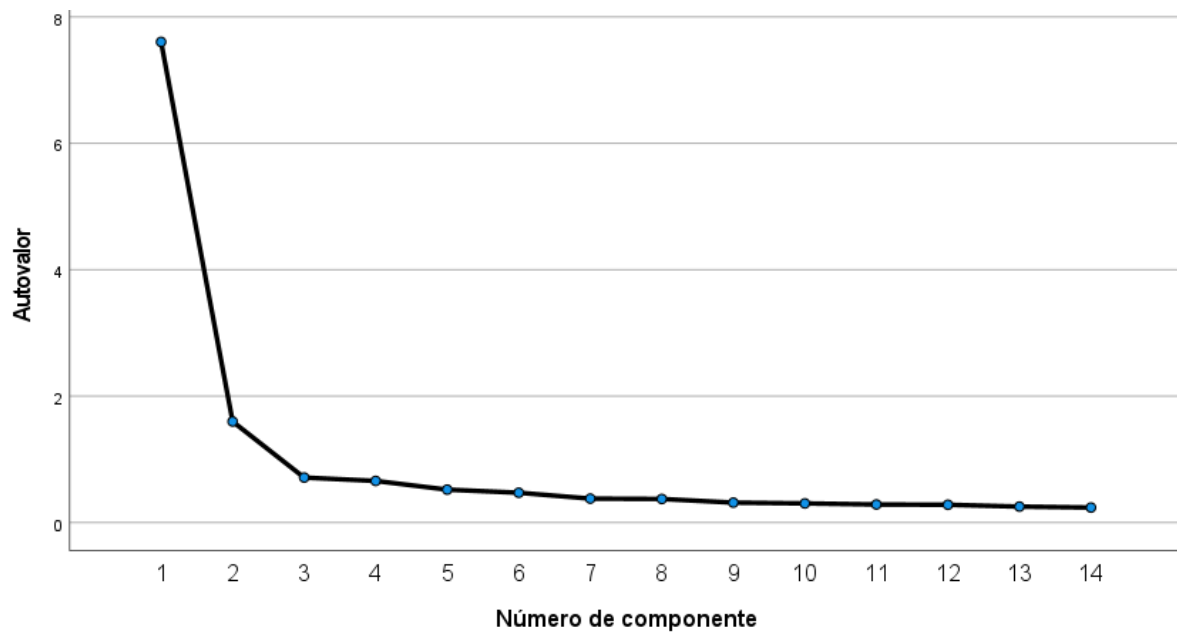


Figura 6.1. - A relação de Internacionalização e Desempenho em forma de “S”

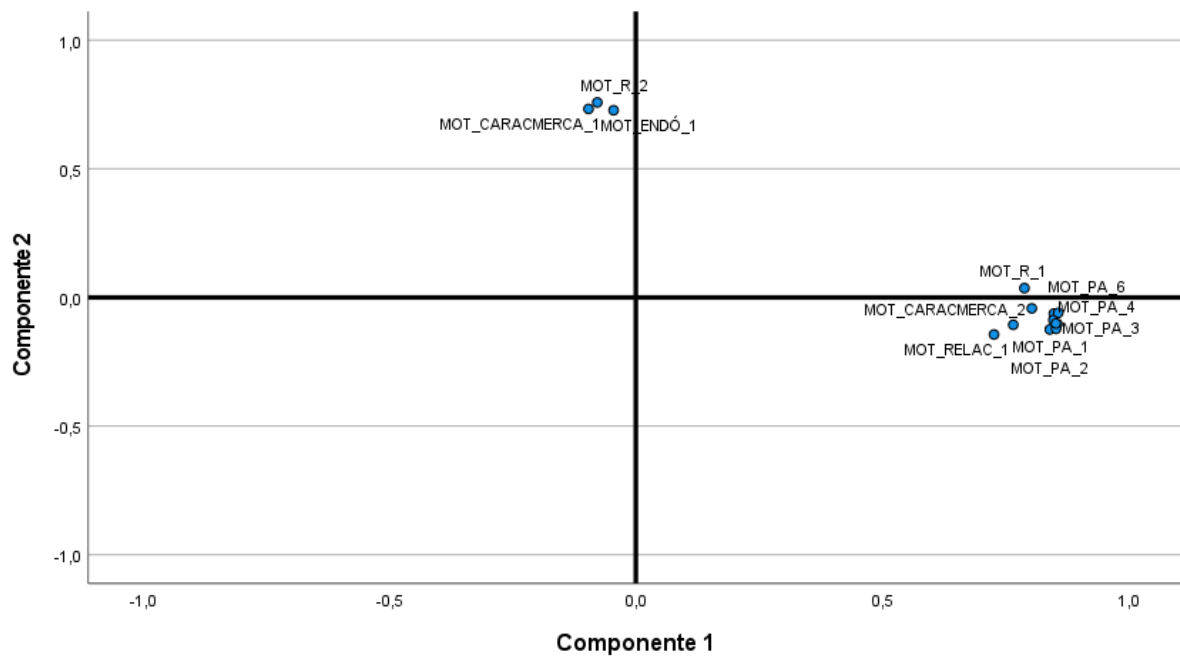
## Capítulo VII – Apêndices

**Apêndice A – Gráfico dos fatores extraídos da AFE das motivações à internacionalização após eliminar as motivações por diversificar o risco e motivações por saturação do mercado doméstico.**



**Figura 7.1.** - Evolução do autovalor da AFE das motivações por componente - *SPSS*

**Apêndice B – Gráfico de distribuição das variáveis da AFE das motivações à internacionalização pela rotação *varimax* após eliminar as motivações por diversificar o risco e motivações por saturação do mercado doméstico.**



**Figura 7.2.** - Rotação varimax e distribuição das variáveis por componente da AFE das motivações - SPSS

### Apêndice C – Gráfico dos fatores extraídos da AFE dos obstáculos à internacionalização

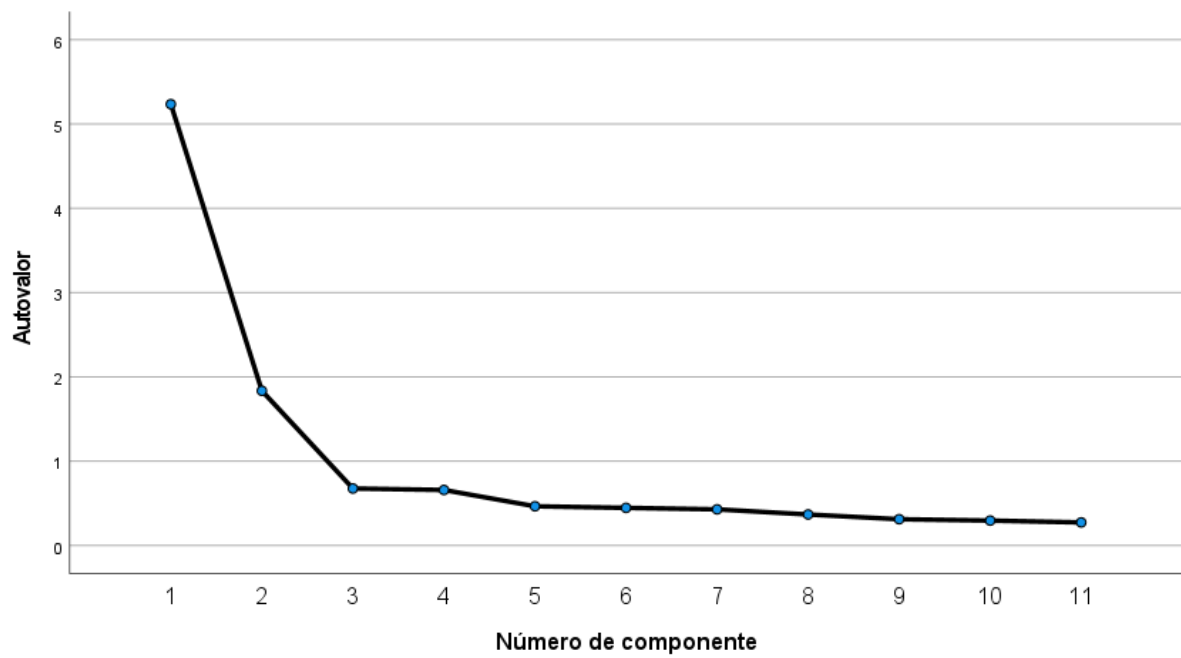


Figura 7.3. - Evolução do autovalor da AFE dos obstáculos por componente - SPSS

### Apêndice D – Gráfico de distribuição das variáveis da AFE dos obstáculos à internacionalização pela rotação *varimax*

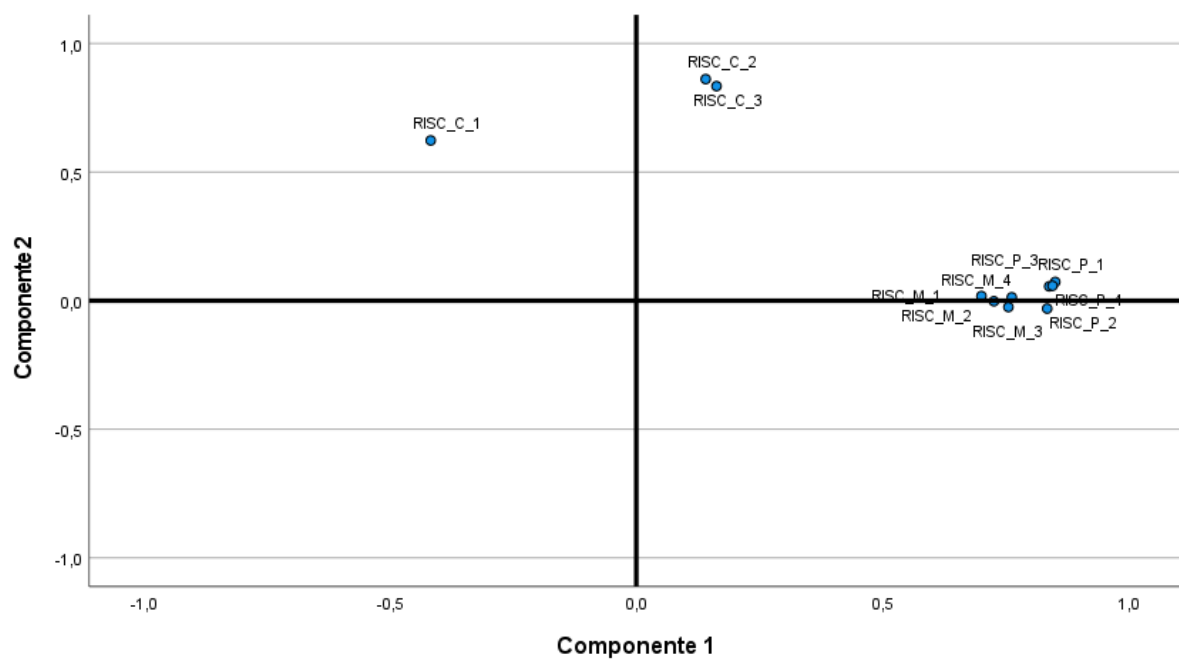


Figura 7.4. - Rotação varimax e distribuição das variáveis por componente da AFE dos obstáculos - SPSS

## Apêndice E – Coeficientes da regressão da variável dependente - ROA

**Tabela 7.1.** - Coeficientes da regressão da variável dependente ROA - SPSS

		Coeficientes <sup>a</sup>											
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
Modelo		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,180	,147		1,228	,220	-,109	,470					
	Idade empresarial	-,009	,004	-,124	-2,182	,030	-,017	-,001	-,095	-,125	-,121	,956	1,046
	Dimensão da empresa	-,018	,024	-,068	-,750	,454	-,066	,030	,065	-,043	-,042	,371	2,696
	Exportação para o mercado comunitário	6,379E-11	,000	,009	,147	,883	,000	,000	,012	,008	,008	,837	1,194
	Exportação para o mercado extracomunitário	2,660E-9	,000	,026	,357	,722	,000	,000	,050	,021	,020	,579	1,727
	Intensidade de exportação	,013	,014	,052	,903	,367	-,015	,041	,059	,052	,050	,942	1,062
	Score de Motivações Proativas e de mercado 2	,002	,017	,015	,130	,897	-,031	,036	,165	,007	,007	,231	4,321
	Score de Motivações Reativas e Endógenas 2	,002	,011	,012	,157	,875	-,020	,023	-,014	,009	,009	,578	1,731
	Score de Riscos de Mercado e Políticos	-,035	,017	-,233	-2,030	,043	-,068	-,001	-,201	-,116	-,113	,234	4,270
	Score de Riscos Comerciais	,013	,009	,088	1,509	,132	-,004	,030	,074	,087	,084	,901	1,109

a. Variável Dependente: Rentabilidade dos ativos

## Apêndice F – Tabela ANOVA - ROA

**Tabela 7.2.** - Tabela ANOVA - ROA - SPSS

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	,687	9	,076	3,752	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	6,141	302	,020		
	Total	6,827	311			

a. Variável Dependente: Rentabilidade dos ativos

b. Preditores: (Constante), Score de Riscos Comerciais, Score de Riscos de Mercado e Políticos, Idade empresarial, Intensidade de exportação, Score de Motivações Reativas e Endógenas 2, Exportação para o mercado extracomunitário, Dimensão da empresa, Score de Motivações Proativas e de mercado 2, Exportação para o mercado comunitário

## Apêndice G – Resíduos - ROA

**Tabela 7.3.** - Diagnósticos entre casos – *ROA - SPSS*

Número do caso	Erro Resíduo	Rentabilidade dos ativos	Valor previsto	Resíduo
92	3,094	,55	,1055	,44116
104	-5,818	-,79	,0405	-,82966
200	-5,889	-,92	-,0844	-,83971
207	-3,862	-,62	-,0674	-,55070
210	-8,163	-1,24	-,0810	-1,16397
233	-3,154	-,46	-,0148	-,44973

a. Variável Dependente: Rentabilidade dos ativos

**Tabela 7.4.** - Estatísticas dos resíduos - *ROA - SPSS*

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	-,0931	,2167	,0289	,04699	312
Resíduo	-1,16397	,44116	,00000	,14052	312
Erro Valor previsto	-2,597	3,997	,000	1,000	312
Erro Resíduo	-8,163	3,094	,000	,985	312

a. Variável Dependente: Rentabilidade dos ativos

## Apêndice G – Resíduos – ROA (Continuação)

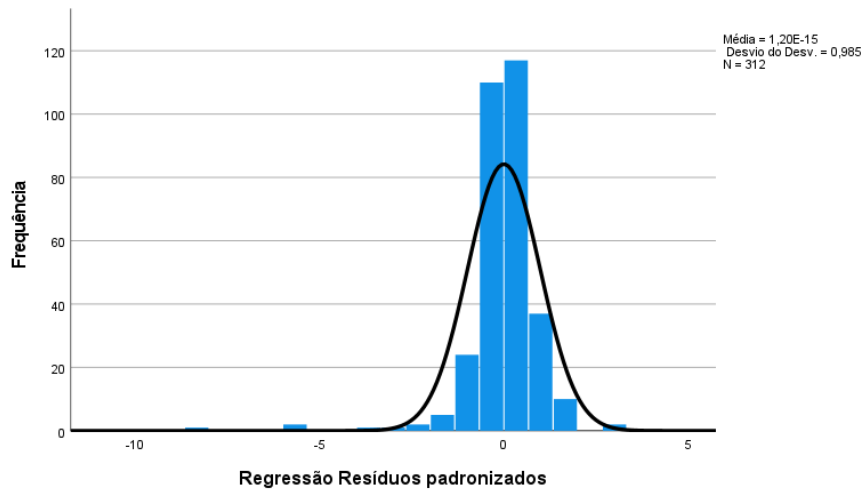


Figura 7.5. - Histograma dos resíduos - ROA - SPSS

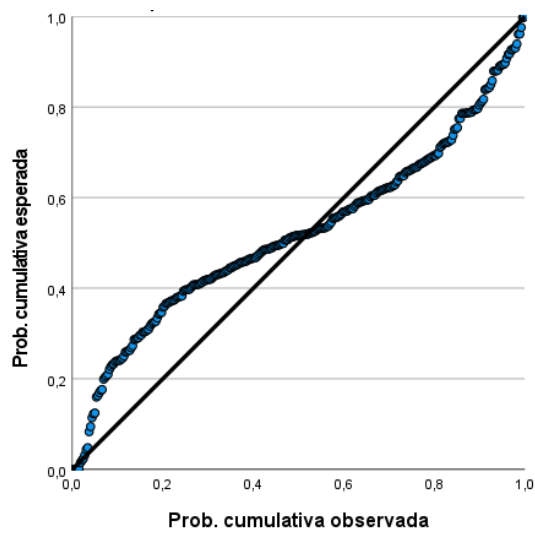
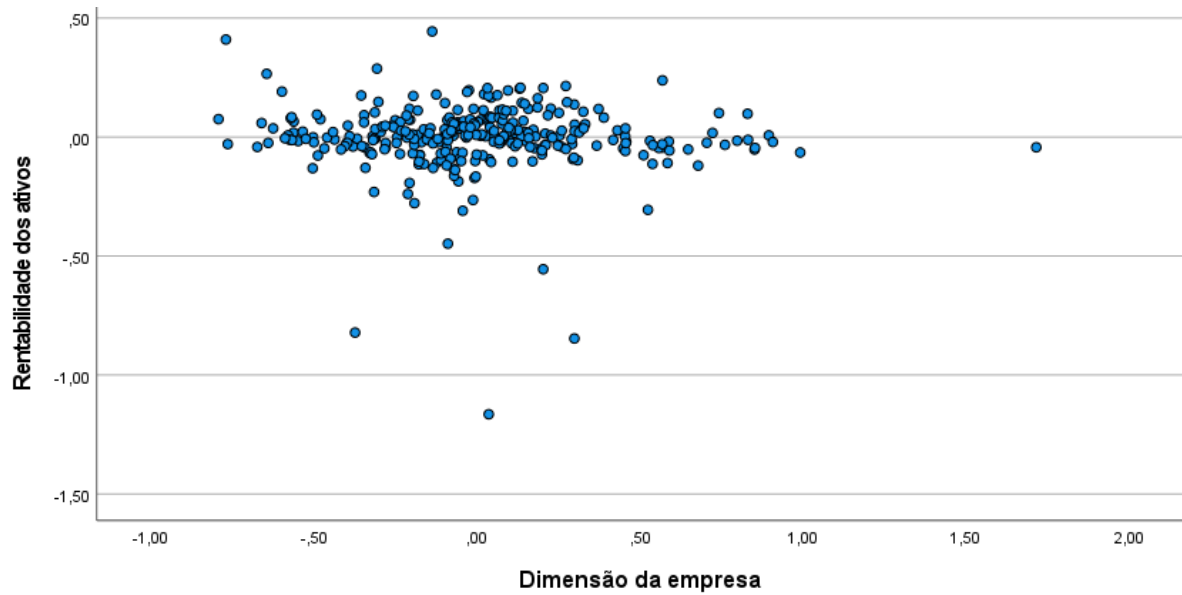


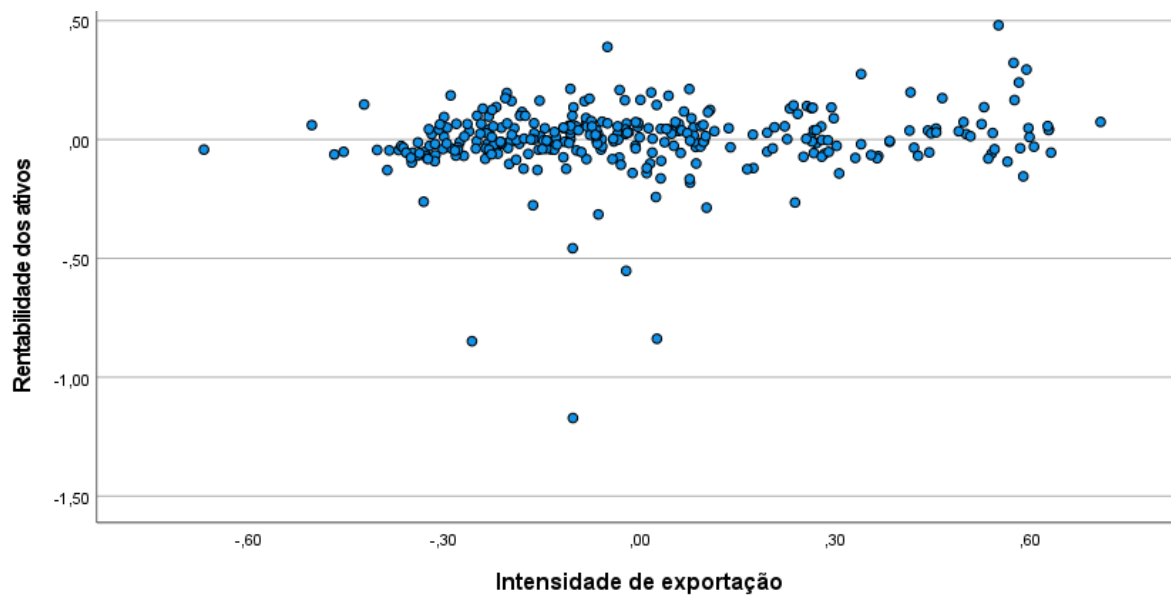
Figura 7.6. - Gráfico P-P Normal de regressão dos resíduos padronizados - ROA - SPSS

**Apêndice H – Gráfico de dispersão (X – Dimensão da empresa; Y – ROA)**



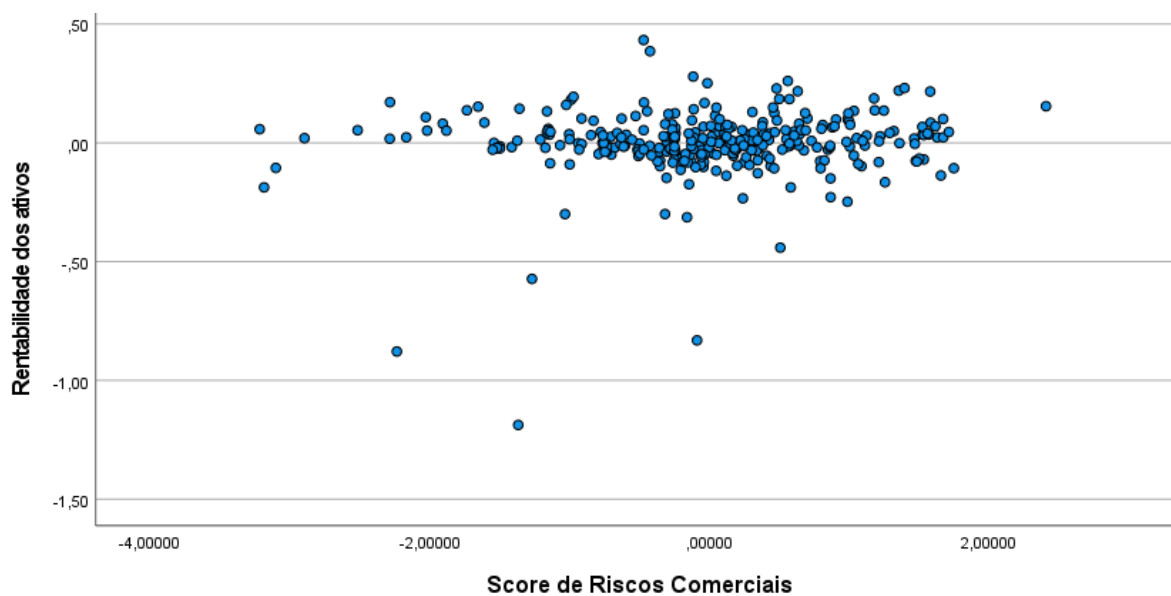
**Figura 7.7.** - Gráfico de dispersão entre dimensão da empresa e *ROA* - *SPSS*

**Apêndice I – Gráfico de dispersão (X – *INT\_T*; Y – *ROA*)**



**Figura 7.8.** - Gráfico de dispersão entre intensidade de exportação e *ROA* - *SPSS*

**Apêndice J – Gráfico de dispersão (X – Score riscos comerciais; Y – ROA)**



**Figura 7.9.** - Gráfico de dispersão entre score de riscos comerciais e ROA - SPSS

## Apêndice K – Tabela ANOVA - ROE

**Tabela 7.5.** - Tabela ANOVA - ROE - SPSS

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	,441	9	,049	1,972	,042 <sup>b</sup>
	Resíduo	7,511	302	,025		
	Total	7,953	311			

a. Variável Dependente: Rentabilidade do CP

b. Preditores: (Constante), Score de Riscos Comerciais, Score de Riscos de Mercado e Políticos, Idade empresarial, Intensidade de exportação, Score de Motivações Reativas e Endógenas 2, Exportação para o mercado extracomunitário, Dimensão da empresa, Score de Motivações Proativas e de mercado 2, Exportação para o mercado comunitário

## Apêndice L – Resíduos - ROE

**Tabela 7.6.** - Diagnóstico entre casos - ROE - SPSS

Número do caso	Erro Resíduo	Rentabilidade do CP	Valor previsto	Resíduo
40	-4,432	-,67	,0244	-,69896
104	-9,553	-1,52	-,0135	-1,50667
136	-3,763	-,59	,0043	-,59352
200	-4,378	-,76	-,0706	-,69041
210	-6,030	-1,03	-,0743	-,95100

a. Variável Dependente: Rentabilidade do CP

**Tabela 7.7.** - Estatísticas dos resíduos - ROE - SPSS

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	-,0851	,1913	,0091	,03768	312
Resíduo	-1,50667	,37520	,00000	,15541	312
Erro Valor previsto	-2,501	4,835	,000	1,000	312
Erro Resíduo	-9,553	2,379	,000	,985	312

a. Variável Dependente: Rentabilidade do CP

## Apêndice L – Resíduos – ROE (Continuação)

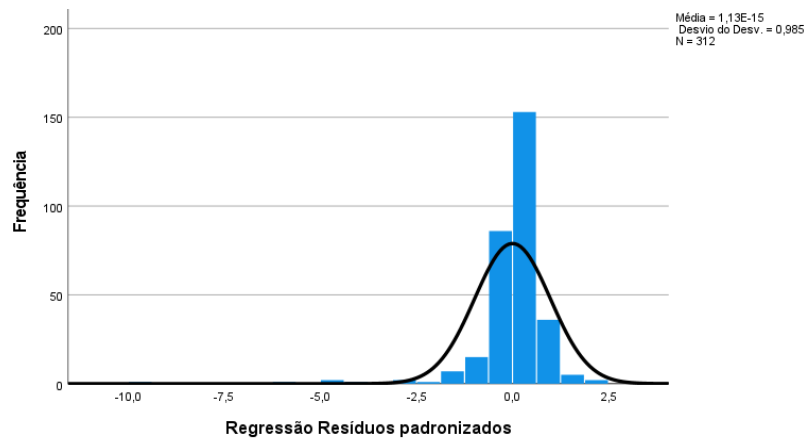


Figura 7.10. - Histograma dos resíduos - ROE - SPSS

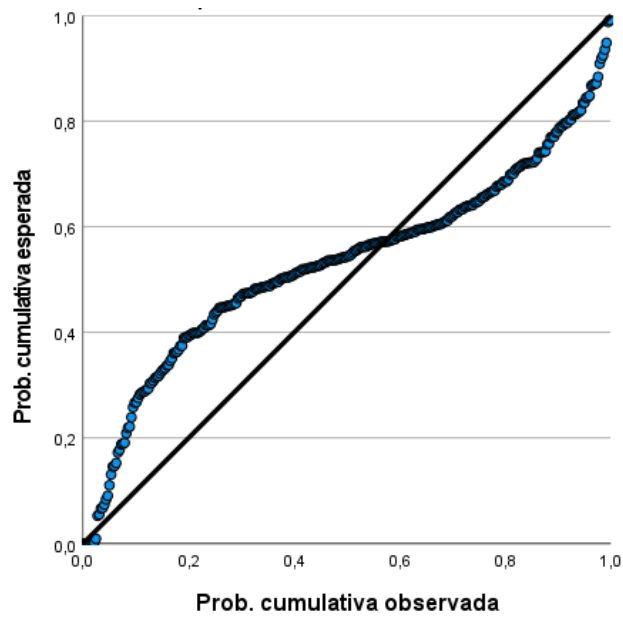
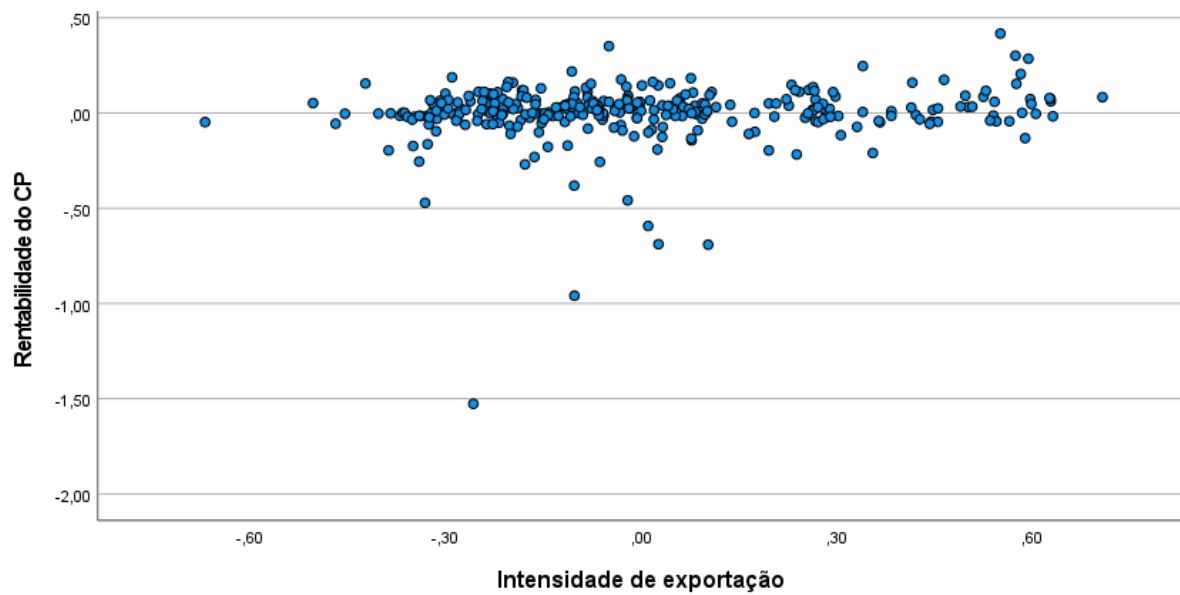


Figura 7.11. - Gráfico P-P Normal de regressão dos resíduos padronizados - ROE - SPSS

**Apêndice M – Gráfico de dispersão (X – INT\_T; Y – ROE)**



**Figura 7.12.** - Gráfico de dispersão entre intensidade de exportação e ROE - *SPSS*

## Apêndice N – Tabela ANOVA – INT\_T

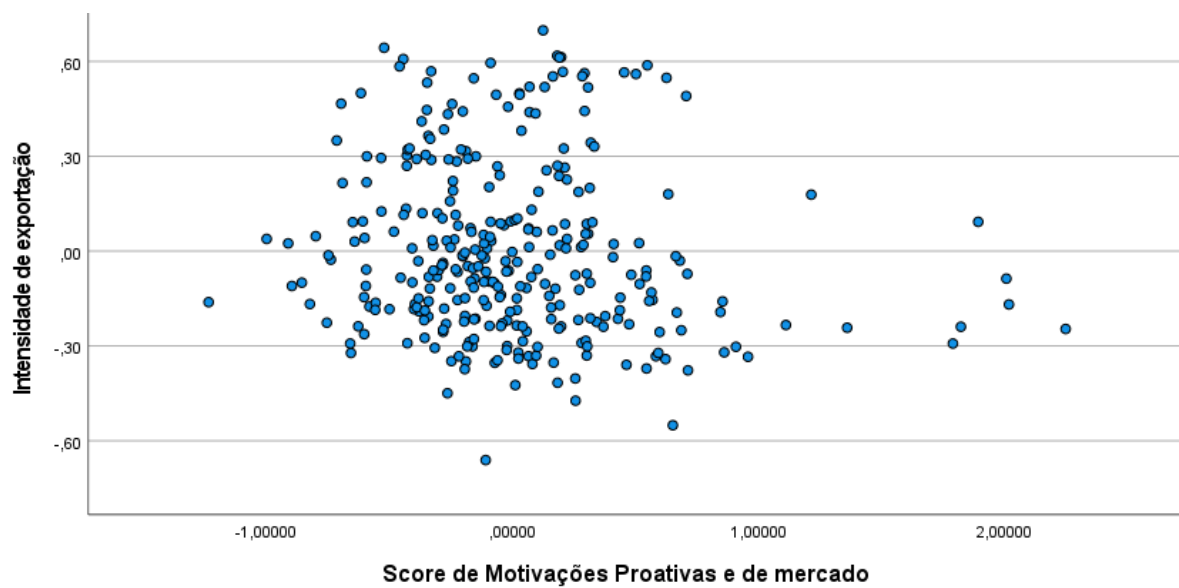
**Tabela 7.8.** - Tabela ANOVA - INT\_T - SPSS

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,478	8	,685	9,147	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	22,686	303	,075		
	Total	28,164	311			

a. Variável Dependente: Intensidade de exportação

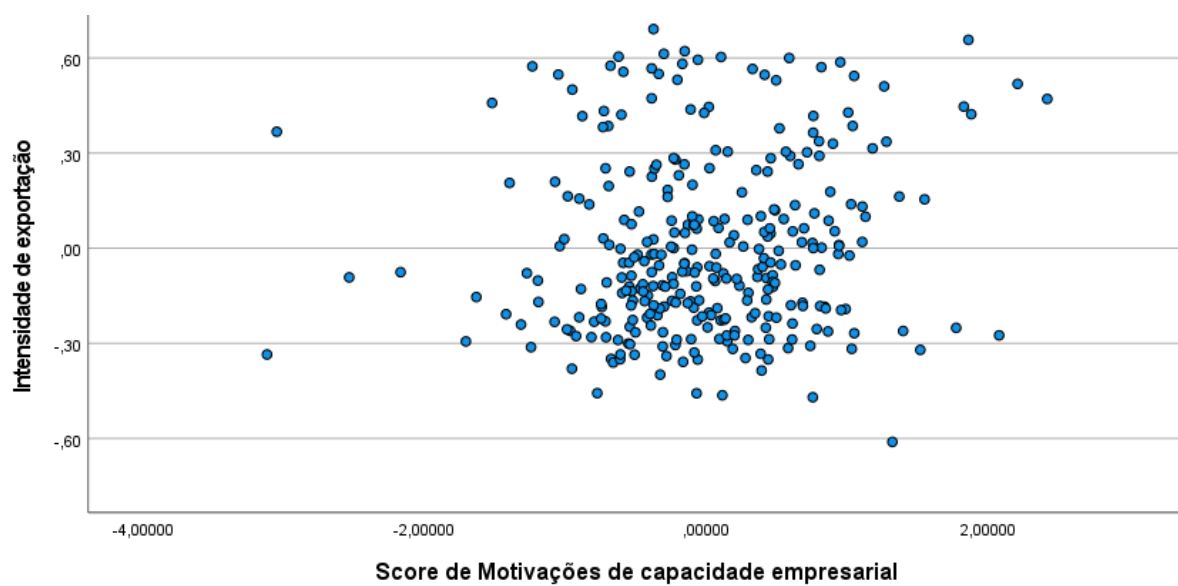
b. Preditores: (Constante), Score de Riscos Comerciais, Score de Riscos de Mercado e Políticos, Idade empresarial, Score de Motivações Reativas e Endógenas 2, Exportação para o mercado comunitário, Dimensão da empresa, Score de Motivações Proativas e de mercado 2, Exportação para o mercado extracomunitário

**Apêndice O – Gráfico de dispersão (X – Score motivações proativas e de mercado após eliminar as 2 variáveis; Y – INT\_T)**



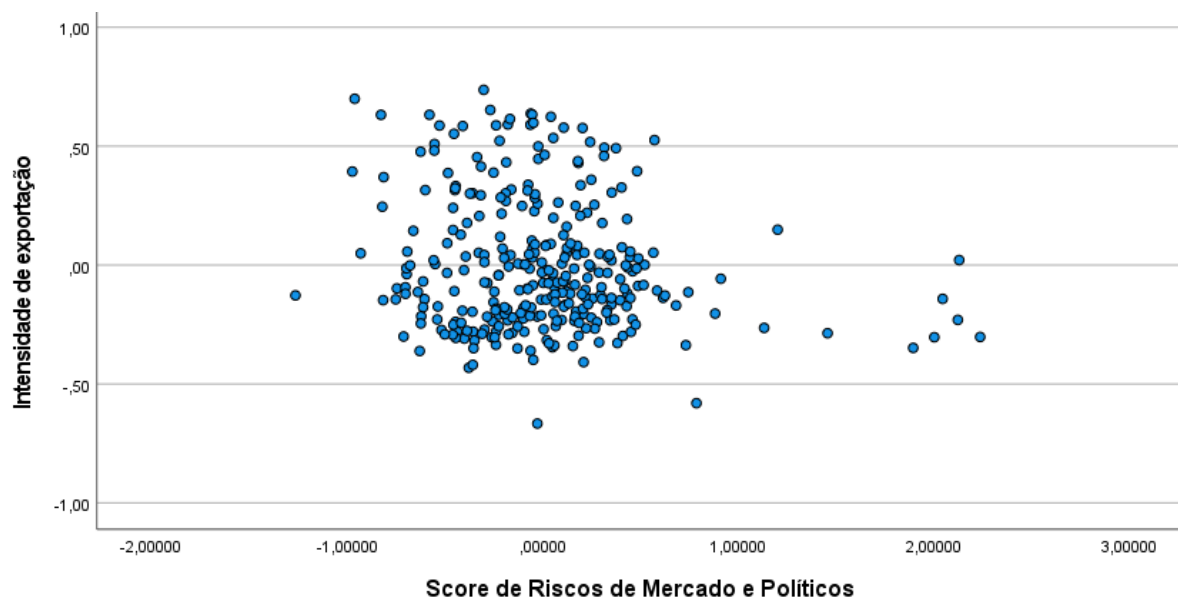
**Figura 7.13.** - Gráfico de dispersão entre o score das motivações proativas e de mercado e a intensidade de exportação - *SPSS*

**Apêndice P – Gráfico de dispersão (X – Score motivações capacidade empresarial; Y – INT\_T)**



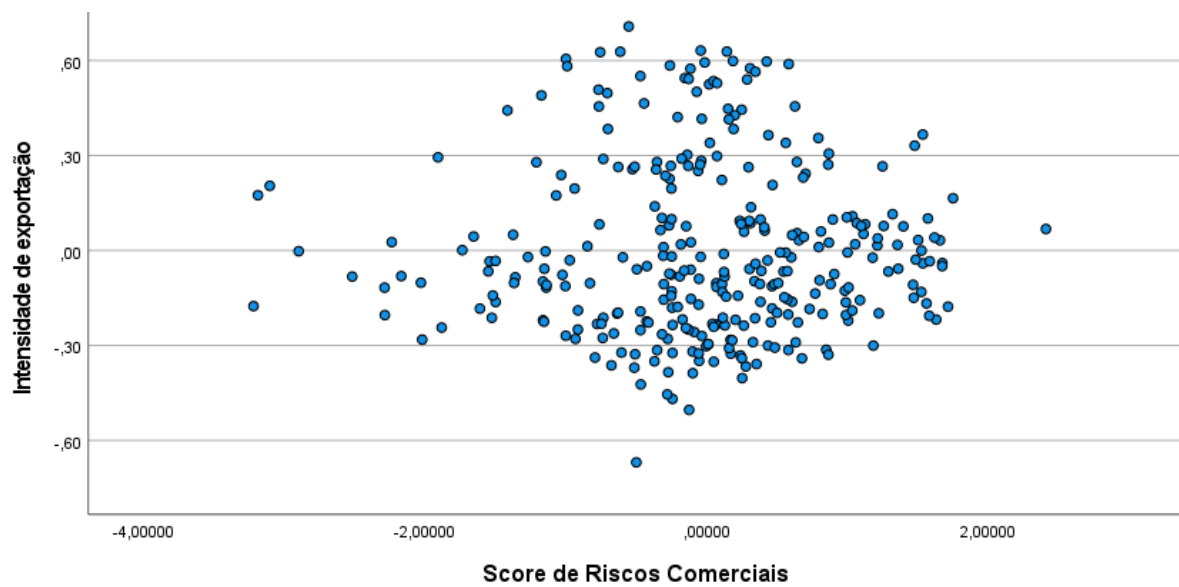
**Figura 7.14.** - Gráfico de dispersão entre o score da motivação por capacidade empresarial e a intensidade de exportação - *SPSS*

**Apêndice Q – Gráfico de dispersão (X – Score riscos de mercado e políticos; Y – INT\_T)**



**Figura 7.15.** - Gráfico de dispersão entre o score de riscos de mercado e políticos e intensidade de exportação - SPSS

**Apêndice R – Gráfico de dispersão (X – Score riscos comerciais; Y – INT\_T)**



**Figura 7.16.** - Gráfico de dispersão entre score de riscos comerciais e intensidade de exportação - SPSS

## Apêndice S – Questionário às empresas em formato word.

### Questionário científico de investigação Mestrado em Gestão – Ano letivo (2024-2025)



---

Caro(a) participante,

Este inquérito integra o estudo final do Mestrado em Gestão, desenvolvido pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade da Madeira, pelo mestrando José Ricardo Gomes.

O objetivo deste questionário é retirar características e dados empresariais do CAE 10, que pertencente ao ramo de atividades da indústria alimentar para efeitos de uma análise de origem metodológica quantitativa.

Este inquérito é voluntário e assegura a total confidencialidade das respostas, que serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e analisadas de forma agregada. É importante responder a todas as perguntas. Estes dados serão apenas para fins estatísticos e sem possibilitar a sua identificação.

A previsão de duração para o seu preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade e cooperação. A sua contribuição é muito importante para a realização desta investigação.

---

Dados pessoais:

José Ricardo Gomes

Mestrando em Gestão

Contacto: [2065220@student.uma.pt](mailto:2065220@student.uma.pt)

## Questionário académico relativo ao Mestrado de Gestão do Mestrando José Ricardo Gomes

### *A internacionalização das empresas portuguesas no Setor CAE 10*

Neste questionário, vai encontrar várias alíneas relacionadas com os dados da sua empresa e as particularidades do seu modelo de negócio. Certifique-se de que as suas respostas expressam com a maior precisão os valores indicados em cada alínea. Em cada ponto, quando possível, marque com um "X" a(s) opção/opções que melhor traduz a sua abordagem face às questões mencionadas. Todas as questões são de carácter obrigatório, o qual agradecemos sinceridade. Apenas são necessários 10 minutos de seu tempo.

#### DADOS DA EMPRESA – PARTE A

1. DADOS PESSOAIS E EMPRESARIAIS	RESPOSTA ESCRITA
1.1. Ano de constituição da empresa:	
1.2. Cargo do inquerido:	
1.3. Género do inquerido:	
1.4. Localização da empresa? (Concelho):	
1.5. Número de funcionários na empresa (2023):	

2. FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	(X)
2.1. Exportações	
2.2. Licenciamento	
2.3. Franchising	
2.4. Alianças Estratégicas	
2.5. Investimento Direto Estrangeiro	
2.6. E-business	

#### INTERNACIONALIZAÇÃO E PERFORMANCE: ANÁLISE DO SETOR PORTUGUÊS (CAE 10) - PARTE B – Secção A

Nesta secção precisará dos **relatórios contabilísticos** para a boa instrução das perguntas estabelecidas. Por favor, responda corretamente, a sua contribuição é essencial para o desenvolvimento deste trabalho.



<b>3. O VALOR TOTAL DAS VENDAS DA EMPRESA EM 2023</b>	
<i>Este montante resulta da soma de todas as vendas realizadas pela empresa. (Portugal e mercado externo)</i>	<b>Resposta numérica</b> (Ex: 2.500.000,85€)
3.1 Indique o montante total das vendas realizadas pela empresa no ano de 2023:	

<b>4. O VALOR TOTAL DAS VENDAS POR EXPORTAÇÕES DA EMPRESA EM 2023 PARA OS PAÍSES PERTENCENTES À EU.</b>	
<i>Este montante resulta da soma das vendas na forma de <b>exportações</b> realizadas <b>apenas no estrangeiro - mercado COMUNITÁRIO</b></i>	<b>Resposta numérica</b> (Ex: 2.500.000,85€)
4.1 Indique o montante total das exportações no ano de 2023 (mercado comunitário):	

<b>5. O VALOR TOTAL DAS VENDAS POR EXPORTAÇÕES DA EMPRESA EM 2023 PARA OS PAÍSES PERTENCENTES FORA DA EU.</b>	
<i>Este montante resulta da soma das vendas na forma de <b>exportações</b> realizadas <b>apenas no estrangeiro - mercado EXTRACOMUNITÁRIO</b></i>	<b>Resposta numérica</b> (Ex: 2.500.000,85€)
5.1 Indique o montante total das exportações no ano de 2023(mercado extracomunitário):	

<b>6. O VALOR TOTAL DO ATIVO DA EMPRESA EM 2023</b>	
<i>Este montante resulta da soma (em €) de todo o ativo pertencente à empresa.</i>	<b>Resposta numérica</b> (Ex: 2.500.000,85€)
6.1 Indique o montante atribuído ao ativo no ano de 2023:	

<b>7. O VALOR TOTAL EM I&amp;D (INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO) DA EMPRESA EM 2023</b>	
<i>Este montante resulta da soma (em €) de toda a I&amp;D pertencente à empresa.</i>	<b>Resposta numérica</b> (Ex: 2.500.000,85€)
7.1 Indique o montante de I&D no ano de 2023:	

<b>8. O VALOR TOTAL DO RESULTADO LÍQUIDO DA EMPRESA EM 2023</b>	
<i>Este montante resulta da soma (em €) de todo o RL pertencente à empresa.</i>	<b>Resposta numérica</b> (Ex: 2.500.000,85€)
8.1 Indique o montante RL no ano de 2023:	

9. O VALOR TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO DA EMPRESA EM 2023	
<i>Este montante resulta da soma (em €) de todo o CP pertencente à empresa.</i>	<b>Resposta numérica (Ex: 2.500.000,85€)</b>
9.1 Indique o montante do CP no ano de 2023:	

10. O NÚMERO DE PAÍSES ESTRANGEIROS QUE A EMPRESA COMERCIALIZOU OS SEUS PRODUTOS EM 2023	
<i>Esta alínea resulta em valores numéricos do número de países a operar no exterior</i>	<b>Resposta numérica (Ex: 7)</b>
10.1 Indique o número de países que a empresa vendeu no exterior (2023):	

### MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS DO SETOR PORTUGUÊS (CAE 10) – PARTE C – Secção B

Nesta secção, responda de acordo com as motivações e obstáculos encontrados no desenvolvimento de operações internacionais. Agradeço em ter chegado este ponto, só mais 1 minuto. Muito obrigado!



11. QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS MOTIVOS QUE, NA SUA OPINIÃO, IMPULSIONARAM A EMPRESA A EXPANDIR-SE PARA O MERCADO INTERNACIONAL?							
<i>Por favor, marque com <b>um (X), (O) ou ( )</b> nas alíneas posteriores, indicando o grau de importância, segundo a legenda em baixo:</i>							
<b>1 =muito irrelevante; 2 =irrelevante; 3 =pouco irrelevante; 4 =neutro; 5 =relevante; 6 =importante; 7 =muito importante</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
11.1 Incentivos fiscais (pelo país de destino ou origem)	1	2	3	4	5	6	7
11.2 Adquirir economias de escala no exterior	1	2	3	4	5	6	7
11.3 Procura pelo aumento dos lucros	1	2	3	4	5	6	7
11.4 Procura por tecnologias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
11.5 Produzir bens únicos	1	2	3	4	5	6	7
11.6 Alcançar vantagem competitiva	1	2	3	4	5	6	7
11.7 Pelo motivo de pressões da concorrência	1	2	3	4	5	6	7
11.8 Pelo motivo de excesso de capacidade produtiva	1	2	3	4	5	6	7
11.9 Pelo motivo de saturação do mercado doméstico	1	2	3	4	5	6	7
11.10 Necessidade de expansão da empresa	1	2	3	4	5	6	7

11.11 Diversificar o risco	1	2	3	4	5	6	7
11.12 Pela limitação do mercado nacional	1	2	3	4	5	6	7
11.13 Perceção de maior dinamismo nos mercados externos	1	2	3	4	5	6	7
11.14 Acompanhamentos dos clientes / parceiros	1	2	3	4	5	6	7
11.15 Imitação da concorrência	1	2	3	4	5	6	7
11.16 Custos mais baixos nos mercados externos	1	2	3	4	5	6	7

**12. NA SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS QUE SENTIRAM MAIOR INTENSIDADE DURANTE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO?**

*Por favor, marque com **um (X), (O) ou ( \_ )** nas alíneas posteriores, indicando o grau de importância, segundo a legenda em baixo:*

**1 =Não constitui obstáculo; 2 =intensidade muito irrelevante; 3 =intensidade irrelevante; 4 =neutro; 5 =média intensidade; 6 =muita intensidade; 7 =Forte intensidade**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
12.1 Diferenças culturais e linguísticas que dificultam a comunicação	1	2	3	4	5	6	7
12.2 Dificuldade na conquista de novos clientes	1	2	3	4	5	6	7
12.3 Complexidade no envio e transporte de mercadorias	1	2	3	4	5	6	7
12.4 Dificuldade em colaborar com distribuidores locais	1	2	3	4	5	6	7
12.5 Instabilidade nas taxas de câmbio	1	2	3	4	5	6	7
12.6 Entrega de produtos com atrasos ou danos	1	2	3	4	5	6	7
12.7 Barreiras no acesso ao financiamento para operações externas	1	2	3	4	5	6	7
12.8 Restrições e/ou falta de transparência impostas por mercados estrangeiros	1	2	3	4	5	6	7
12.9 Políticas de exportação aos mercados internacionais	1	2	3	4	5	6	7
12.10 Falta de incentivos fiscais e apoio por parte dos governos.	1	2	3	4	5	6	7
12.11 Divergências e instabilidades políticas	1	2	3	4	5	6	7

**Obrigado pela sua colaboração,**

José Ricardo Gomes

Contacto: 963022111

E-mail: [2065220@student.uma.pt](mailto:2065220@student.uma.pt)