



# ***International New Ventures – The Importance of Competences, Expertise and Networks : Additional problems for family firms?***

Carla Azevedo Lobo\* Isabel Maldonado\*\* Shital Jayantilal\*\*\*

\*REMIT, Universidade Portucalense, Portugal; IJP, Universidade Portucalense, Portugal and GOVCOPP, Universidade de Aveiro, Portugal.

\*\*REMIT, Universidade Portucalense, Portugal and GOVCOPP, Universidade de Aveiro, Portugal

\*\*\*REMIT, Universidade Portucalense, Portugal and IJP, Universidade Portucalense, Portugal



# *Apresentação*

- Introdução
- Modelo teórico
- Metodologia
- Análise dos dados
- Conclusões



## *Introdução*

- Os estudos existentes sobre a internacionalização de novas empresas têm sido dominados por dois principais modelos teóricos:
  - a teoria de processo de internacionalização Johanson e Wiedersheim - Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Mattson (1988).
  - o modelo das INV (international new ventures), Oviatt e McDougall (1994) e McDougall et al. (1994).



## *Introdução*

- Este estudo explora a importância das competências e redes relacionais no processo de internacionalização das PME's portuguesas. Sendo de pequena dimensão e com recursos limitados, o processo de internacionalização é um grande desafio para as pequenas empresas, grupo onde podemos incluir as Empresas Familiares (EF).
- A crescente popularidade desta nova perspetiva sobre "novos empreendimentos internacionais" criou um corpo de literatura sobre a problemática do início da internacionalização – coloca em causa a ideia de que empresas pequenas e jovens tem dificuldade em internacionalizar as suas operações ou que só o fazem de forma gradual



## *Modelo Teórico*





## *Metodologia*

- Pretende-se averiguar se existem diferenças na importância atribuída pelos empresários e gestores de empresas portuguesas, que se internacionalizam cedo no seu ciclo de vida, aos diferentes fatores potenciadores da internacionalização.

**Ex:** averiguar se fatores como “uma rede relacional”, as “características empreendedoras pessoais e de competências adquiridas” dos empresários; a Experiência Internacional dos Colaboradores, ou ainda outras variáveis como a idade da empresa e a sua dimensão podem funcionar como “agentes potenciadores ou indutores” para o processo de internacionalização da empresa.



## *Metodologia - Hipóteses*

•**H.A.:** O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos));

Mais concretamente:



**HA.1:** O grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos));

**HA.2:** O grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos));

**HA.3:** O grau de importância atribuído às “redes relacionais” depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos));

**HA.4:** As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

**HA.5:** As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às Competências Específicas dos Colaboradores, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

**HA.6:** As empresas com internacionalização precoce, atribuem maior importância às “redes relacionais”, do que as empresas que têm uma internacionalização mais tardia;

**HA.7:** O grau de importância atribuído pelos empresários às outras variáveis (nomeadamente à “Antiguidade da Empresa”) depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos)).



- H.B.:** As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais (formais/ informais)” como importantes para a sua internacionalização.



## *Metodologia- Questionário*

• Questionário intitulado: “Fatores que contribuem para a efetivação da internacionalização empresarial”. Em termos estruturais o questionário dividiu-se em duas partes:

- i) Questões sobre as características gerais da empresa e também sobre a sua inserção no mercado internacional;
- ii) Questões sobre os fatores com maior impacto na internacionalização.

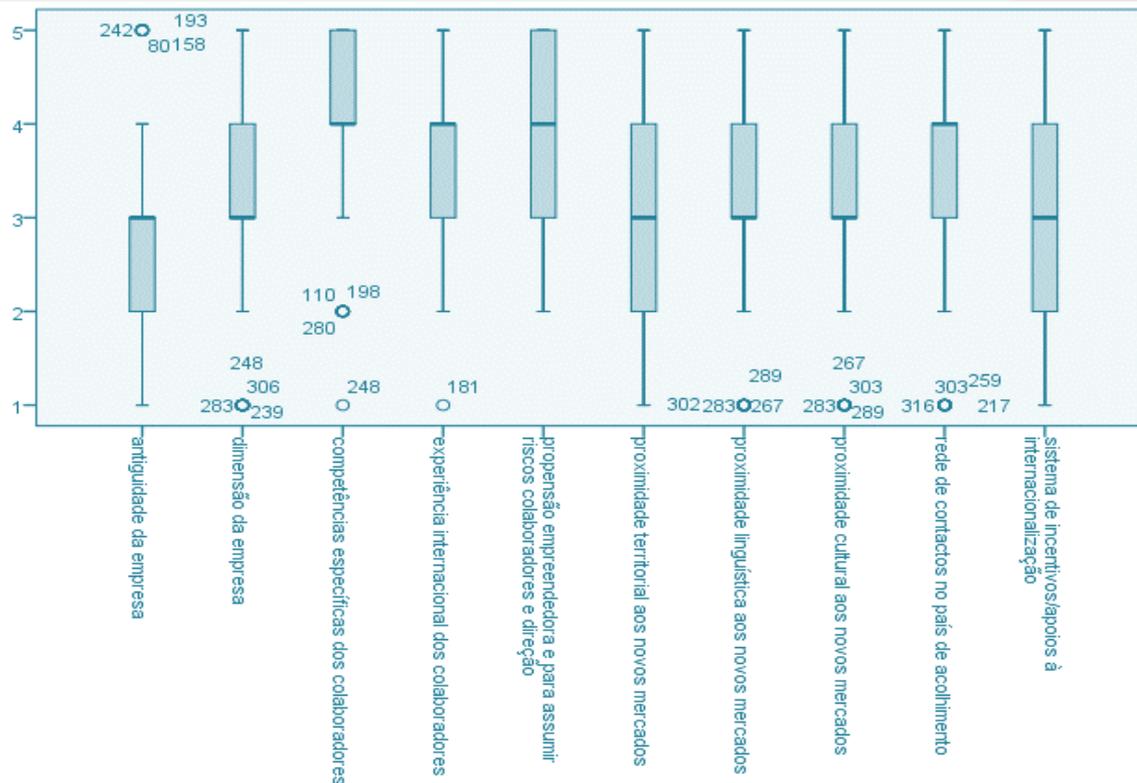
320  
respostas  
válidas num  
total de 8103  
empresas

Anos sem Internacionalização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 7	156	49%	49%
7-20	106	33%	82%
Mais de 20	58	18%	100%
Total	320	100%	

quase 50% das  
empresas  
respondentes  
podem ser  
consideradas  
como *early  
internationals*



## Análise Exploratória dos Dados



- A variável Competências Específicas dos Colaboradores - maior homogeneidade relativamente às respostas dos empresários
- Essa variável considerada entre medianamente a(3) a extremamente importante (5) pelos empresários
- as variáveis Experiência Internacional dos Colaboradores e Rede de Contactos no País de Acolhimento têm comportamentos idênticos entre si, com a Mediana a situar-se no valor 4 (muito importante), que 50% dos empresários inquiridos consideram estas variáveis entre “muito importantes” a “extremamente importantes”,

# Análise Inferencial – Associação entre variáveis

## MATURIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA VS. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS COLABORADORES

	Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probabi lity
Pearson Chi-Square	20.345 <sup>a</sup>	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	21.511	4	.000	.000		
<i>Fisher's Exact Test</i>	20.133			.000		
Linear-by-Linear Association	7.906 <sup>b</sup>	1	.005	.005	.003	.001
N of Valid Cases	319					

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,98.

b. The standardized statistic is -2,812.

Elaboração Própria (Output SPSS)

•Concluimos que a importância atribuída à Experiência Internacional dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa

# *Análise Inferencial – Associação entre variáveis*

## **MATURIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA VS. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DOS COLABORADORES**

	Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	11.198 <sup>a</sup>	4	.024	.016		
Likelihood Ratio	11.648	4	.020	.018		
Fisher's Exact Test	11.184			.015		
Linear-by-Linear Association	3.914 <sup>b</sup>	1	.048	.055	.028	.008
N of Valid Cases	320					

•Concluimos que a importância atribuída às Competências Específicas dos Colaboradores depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

b. The standardized statistic is -1.978.

Elaboração Própria (Output SPSS)

## *Análise Inferencial – Associação entre variáveis*

### **MATURIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA VS. REDE DE CONTACTOS NO PAÍS DE ACOLHIMENTO**

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probabi- lity
Pearson Chi-Square	3.197 <sup>a</sup>	4	.525	.530		
Likelihood Ratio	3.201	4	.525	.536		
<i>Fisher's Exact Test</i>	3.234			.522		
Linear-by-Linear Association	.020 <sup>b</sup>	1	.889	.915	.466	.042
N of Valid Cases	319					

• Concluimos a importância atribuída às Redes de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa

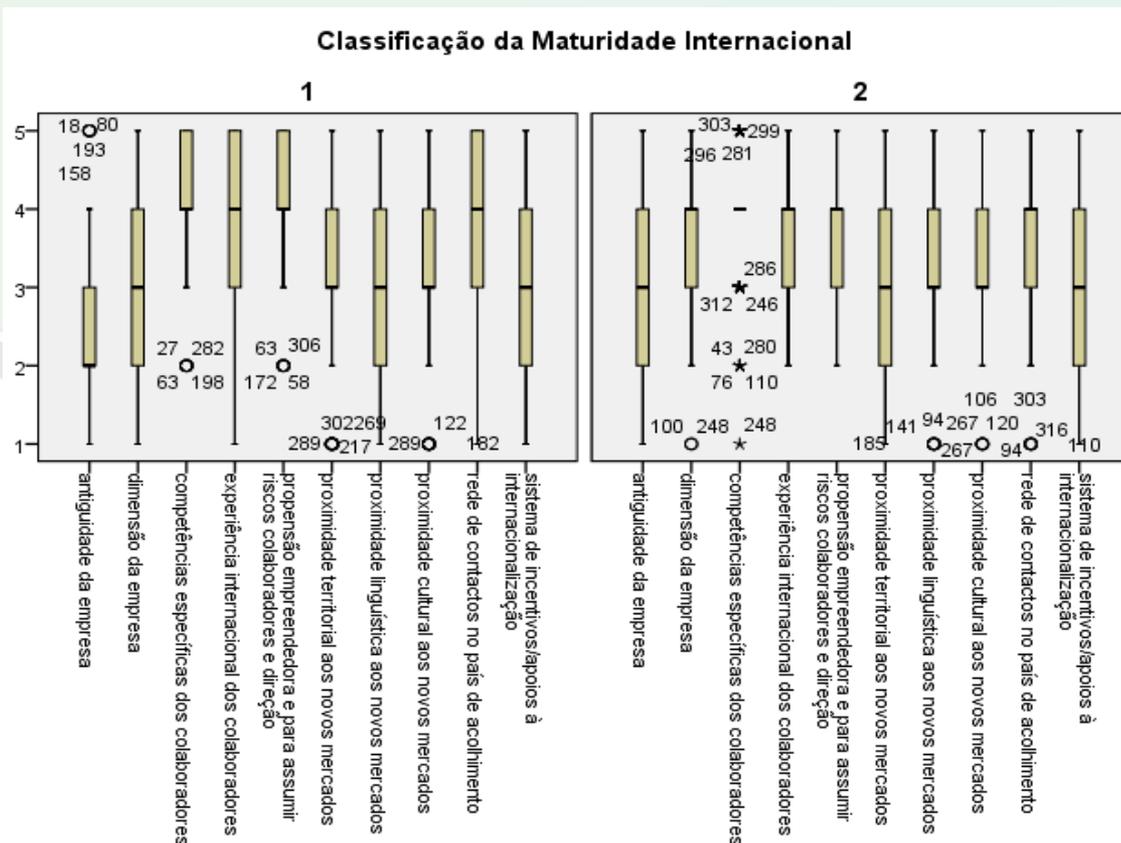
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.34.

b. The standardized statistic is -.140.

Elaboração Própria (Output SPSS)



## Testes não Paramétricos para comparação das médias



• Diagrama de extremos e quartis:

• ilustra as distribuições dos graus de importância atribuídos pelos empresários dos 2 grupos de empresas às variáveis em estudo.

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

(Distribuição do grau de importância atribuído pelos empresários (do grupo 1 e 2 da Maturidade Internacional) às diferentes variáveis)



## Testes não Paramétricos para comparação das médias

Test Statistics <sup>a</sup>				
	antiguidade da empresa	dimensão da empresa	competências específicas dos colaboradores	experiência internacional dos colaboradores
Mann-Whitney U	10397.500	10212.000	11069.500	10159.500
Wilcoxon W	22332.500	21840.000	24599.500	23525.500
Z	-2.731	-2.762	-2.264	-3.281
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (2-tailed)	.006	.006	.024	.001
Exact Sig. (1-tailed)	.003	.003	.012	.000
Point Probability	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: Classificação da Maturidade Internacional Elaboração Própria

- Mann Whitney (Maturidade internacional)
  - Ocorrem diferenças significativas entre os dois grupos de empresas (*Asymp. Sig. (2-tailed)*), para as variáveis Dimensão da Empresa ( $p = .006$ ), Antiguidade da Empresa ( $p = .006$ ), Competências Específicas dos Colaboradores ( $p = .024$ ) e Experiência Internacional dos Colaboradores ( $p = .001$ )

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

(Distribuição do grau de importância atribuído pelos empresários (do grupo 1 e 2 da Maturidade Internacional) às diferentes variáveis)



## Comparação das médias das ordens das variáveis

	Ranks			
	Classificação da Experiência Internacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Antiguidade da empresa	1	154	145.02	22332.50
	2	163	172.21	28070.50
	Total	317		
Dimensão da empresa	1	152	143.68	21840.00
	2	162	170.46	27615.00
	Total	314		
Competências específicas dos colaboradores	1	156	171.54	26760.50
	2	164	150.00	24599.50
	Total	320		
Experiência internacional dos colaboradores	1	156	176.38	27514.50
	2	163	144.33	23525.50
	Total	319		

Elaboração Própria (Fonte: Output SPSS)

### •Antiguidade da empresa

- o grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia

### • Dimensão da Empresa

- grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia

### •Competências Específicas dos colaboradores

- grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como previmos

### •Experiência Internacional dos Colaboradores

- grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia, tal como inicialmente previsto.

## Conclusões

**Questão de Investigação H.A.:** O grau de importância atribuído pelos empresários às variáveis apresentadas depende do grau de Maturidade Internacional da Empresa (internacionalização precoce ( $\leq 6$  anos) vs internacionalização mais tardia ( $> 6$  anos))?

Resultado	Trabalhos Empíricos anteriores
O grau de importância atribuído à Experiência Internacional dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado consistente com Bruneel, et al. (2010) e Chandra, et al. (2009).</li> </ul>
O grau de importância atribuído às Competências Específicas dos Colaboradores pelas empresas com internacionalização precoce é superior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado consistente com as conclusões de Casillas, et al. (2009) e Johanson e Vahlne (2009).</li> </ul>
A importância atribuída à Rede de Contactos no País de Acolhimento é independente do grau de Maturidade Internacional da Empresa, podendo-se então, em conjunto com a análise descritiva dos dados, afirmar que independentemente do grau de Maturidade Internacional da empresa, todas as empresas atribuem grande importância à Rede de Contactos no País de Acolhimento (50% dos empresários inquiridos consideram esta variável como “extremamente importante”).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraria os resultados obtidos De Clercq, et al. (2012) e Casillas, et al. (2009);</li> <li>▪ Mas é consistente com trabalhos de Coviello e Munro, (1997); Eriksson, et al. (2000); Sharma e Bloomstermo, (2003) e Fernhaber e Li (2013).</li> </ul>
O grau de importância atribuído à Antiguidade da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraria as conclusões de Johansson e Vahlne, (1977,1990);</li> </ul>
O grau de importância atribuído à Dimensão da Empresa pelas empresas com internacionalização precoce é inferior ao atribuído pelas empresas com internacionalização mais tardia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mas confirma trabalhos de McDougall, et al. (1994); McDougall e Oviatt, (2000) e Knight e Cavusgil, (2004)</li> </ul>
Ambos os resultados vêm pôr em causa algumas das Teorias mais antigas e validar as novas abordagens das INV.	



## Conclusões

**Questão de Investigação H.B.:** As empresas que consideram a Experiência Internacional dos Colaboradores como fator importante, também consideram “as redes relacionais” como importantes para a sua internacionalização?

Resultado	Trabalhos Empíricos anteriores
As variáveis estão significativa e positivamente correlacionadas, ainda que com fraco grau de correlação significando, ainda assim, que as empresas que atribuem maior importância à Experiência Internacional dos Colaboradores também são as que consideram mais importante a Rede de Contactos no País de Acolhimento.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resultado consistente com conclusões de DeClercq, et al. (2012)</li></ul> <p>Elaboração própria</p>

- Os empresários responsáveis por empresas com internacionalização precoce, os fatores mais importantes são:
  - as Competências Específicas dos Colaboradores,
  - a sua Experiência internacional
  - e as Redes Relacionais,
    - sendo estes tópicos de especial preocupação para os gestores/proprietários das EF
- Trabalho Futuro:
  - analisar com maior clareza as opiniões de empresários especificamente de EF
  - entender melhor as estratégias de internacionalização dessas empresas.

# ***International New Ventures – The Importance of Competences, Expertise and Networks : Additional problems for family firms?***

Carla Azevedo Lobo\* Isabel Maldonado\*\* Shital Jayantilal\*\*\*

\*REMIT, Universidade Portucalense, Portugal; IJP, Universidade Portucalense, Portugal and GOVCOPP, Universidade de Aveiro, Portugal.

\*\*REMIT, Universidade Portucalense, Portugal and GOVCOPP, Universidade de Aveiro, Portugal

\*\*\*REMIT, Universidade Portucalense, Portugal and IJP, Universidade Portucalense, Portugal