



# **O processo de Internacionalização na ótica da gestão estratégica**

**Análise de performance Grupo EDP**

**Elisete Sandrina Oliveira dos Santos**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Contabilidade e Finanças**

**Porto – 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



# **O processo de Internacionalização na ótica da gestão estratégica**

## **Análise de performance do Grupo EDP**

**Elisete Sandrina Oliveira dos Santos**

**Dissertação de Mestrado  
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para  
a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob  
orientação de Doutora Cláudia Pereira**

**Porto – 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Resumo:**

O Mundo empresarial atual é pautado por situações de intensa competição e incertezas. Torna-se imperativo a definição de novas linhas e estratégias de gestão empresarial, quer para garantir o crescimento na envolvente internacional quer, até, para a manutenção da empresa ou da própria sobrevivência desta. É essencial perceber melhor o fenómeno da internacionalização e em que medida afeta a performance e a dinâmica da empresa.

A motivação para este estudo prende-se, assim, pelo facto de ser um tema atual e revelar um papel crucial na estratégia da empresa para a sua sobrevivência.

O objetivo central deste estudo é analisar o impacto da internacionalização no desempenho financeiro de uma empresa portuguesa, a EDP, nomeadamente ao nível da rentabilidade. Por meio de um estudo descritivo e comparativo esta investigação pretende desenvolver uma análise relacional entre o processo de internacionalização e os indicadores de desempenho financeiro.

Numa primeira fase é elaborado um estudo quantitativo em que se procederá à análise da empresa em estudo relativamente ao nível de internacionalização e ao seu desempenho económico-financeiro.

Numa segunda fase procede-se o estudo de caso da EDP Portugal, que sentiu a imperatividade de ter adotado como estratégia a internacionalização.

Esta escolha prende-se pela possibilidade de análise da estratégia adotada no passado por essa empresa e os factores e os desafios na sua atual situação.

No final desta fase e após a análise dos dados, o estudo pretende verificar se a empresa apresenta relação positiva entre a rentabilidade e a estratégia de internacionalização, conhecer um pouco do percurso e os motivos que levaram a adoção desta estratégia em detrimento de outras.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas, Desempenho financeiro, Estratégia da empresa, Negócios Internacionais, Rentabilidade das empresas

**Abstract:**

The business world is ruled by intense competition and uncertainty. A definition of new lines and strategies for business management is crucial to guarantee growth both at an international level as well as for survival.

It is essential to understand the internationalization phenomenon and how it affects the dynamics and performance of the enterprise.

The choice of this study was led by the fact it is a “nowadays” subject, which plays a crucial role in the survival strategy of any enterprise.

The main objective is to analyze the impact of Internationalization in the Financial performance of EDP, a Portuguese Enterprise, at a rentability level.

Through a descriptive and comparative study ,this investigation aims at comparing the internationalization process and the signs of financial performance.

In the first stage a quantitative study to analyze EDP about internationalization procedures and financial performance is conducted.

In the second stage EDP case study is built.

This choice was led by the analyses of strategies adopted in the past and the factors and demands in the present.

At the final stage, the study intends to analyze if the enterprise offers a positive relation between rentatbility and internalization strategy and also to understand the path and motivation which justified the adoption of this measure.

**Key words:** Internationalization, Financial performance, Strategy, International Business, Profitability

# ***Aos meus Pais***

***Por tudo aquilo que sou hoje, pelos meus valores e pela pessoa que fizeram de mim!***

## **Agradecimentos**

As minhas primeiras palavras de gratidão vão para a Professora Doutora Cláudia Pereira. O seu elevado nível de conhecimento, clareza e disponibilidade foram decisivos para a finalização do presente estudo. Em seguida, agradeço à Professora Doutora Ana Maria Bandeira, cuja presença e sabedoria me marcaram ao longo desta etapa do meu percurso académico.

Destaco o prazer de ter conhecido, convivido e trabalhado com os colegas do Mestrado em Contabilidade e Finanças. Em particular, quero agradecer à Vera Morais e ao Eduardo do Mestrado em Contabilidade e Finanças, pois a entajuda e incentivos foram mútuos e constantes. E os incentivos foram muitos!! Só pelos laços de amizade que criámos, valeu a pena voltar a estudar!

Quero também destacar uma pessoa muito importante na minha vida, João Pedro, pela força e incentivo e por ter acreditado sempre em mim em todos os momentos, mesmo aqueles em que já nem eu própria acreditava.

Não podia deixar de agradecer ao meu irmão, à minha cunhada e aos meus sobrinhos pelos momentos de risadas nos instantes intermédios deste projeto.

Deixo também umas palavras de agradecimento à EDP Portugal, nas respostas aos meus pedidos. A responsável pelo departamento de expatiação, Dr.<sup>a</sup> Maria Ana Guedes evidenciou uma enorme recetividade e colaboração no apoio institucional ao meu estudo.

## **Lista de Abreviaturas**

**EGCP:** Eficiência nos Gastos com Pessoal

**EGMVMC:** Eficiência nos Gastos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

**ET:** Eficiência Total

**IDE:** Investimento Direto Estrangeiro

**INT:** Internacionalização

**INT-PERF :** Internacionalização – Performance

**MMQ:** Método dos Mínimos Quadrados

**OCDE:** Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento

**ROA :** Rendibilidade Operacional do Ativo

**ROV :** Rendibilidade Operacional das Vendas

**UNCTAD:** United Nations Conference on Trade and Development

**ViTV:** Vendas Internacionais / Total Vendas internacionais / Total vendas

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
1. <i>Enquadramentos e Motivações</i> .....	2
2. <i>Objetivos</i> .....	2
3. <i>Estrutura</i> .....	3
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico</b> .....	<b>4</b>
1 <i>Revisão de literatura sobre internacionalização</i> .....	5
1.1 <i>Introdução</i> .....	5
1.2 <i>Conceito de Internacionalização</i> .....	5
1.3 <i>Teorias de Internacionalização</i> .....	6
1.3.1 <i>Teorias Clássicas do Comércio Internacional</i> .....	6
1.3.2 <i>Teoria da Vantagem Competitiva</i> .....	7
1.3.3 <i>Teoria do Ciclo de Vida do Produto</i> .....	7
1.3.4 <i>Teorias do Comportamento e Gestão das Empresas</i> .....	7
1.3.5 <i>Teoria das Imperfeições de Mercado</i> .....	8
1.3.6 <i>Teoria da Internalização</i> .....	8
1.3.7 <i>Teoria Eclética (Paradigma OLI)</i> .....	9
1.3.8 <i>Teoria dos Estágios</i> .....	10
1.4 <i>Estratégias de Internacionalização</i> .....	12
1.4.1 <i>Atuação isolada</i> .....	12
1.4.2 <i>Criação de subsidiárias</i> .....	12
1.4.3 <i>Cooperação com outras empresas</i> .....	13
2 <i>Revisão de literatura sobre a Relação Internacionalização e Performance</i> .....	14
2.1 <i>Introdução</i> .....	14
2.2 <i>Benefícios da internacionalização: impacto na performance</i> .....	15
2.3 <i>Custos da Internacionalização: impacto na performance</i> .....	17
2.4 <i>Internacionalização e performance</i> .....	20
3 <i>Revisão de literatura sobre expatriação</i> .....	25
3.1 <i>Introdução</i> .....	25
3.2 <i>Conceitos: Expatriação e expatriado</i> .....	26
3.3 <i>Gestão Estratégica da Empresa Versus Funções estratégicas dos expatriados</i> .....	27
3.4 <i>Investigação sobre novas Formas de expatriação</i> .....	27
3.5 <i>O ciclo do Expatriado</i> .....	28
<b>Capítulo II – Metodologias da Investigação</b> .....	<b>31</b>



1	<i>Estrutura do Capítulo</i>	32
2	<i>Objetivo do Estudo</i>	32
3	<i>Metodologias</i>	33
3.1	<i>Análise Quantitativa do Grupo EDP</i>	33
3.1.1	<i>Objetivo da análise</i>	33
3.1.2	<i>Descrição dos dados recolhidos</i>	33
3.1.3	<i>Identificação da amostra</i>	33
3.1.4	<i>Estudo econométrico</i>	34
3.2	<i>Análise Qualitativa: Estudo de caso</i>	38
3.2.1	<i>Objetivo da análise</i>	38
3.2.2	<i>Descrição dos dados recolhidos</i>	38
<b>Capítulo III – Análise e Interpretação de resultados</b>		<b>40</b>
1	<i>Análise interpretação de resultados</i>	41
1.1	<i>Análise do estudo quantitativo</i>	41
1.2	<i>Análise do estudo de caso</i>	49
1.2.1	<i>Descrição da empresa</i>	49
1.3	<i>Caracterização atual da empresa</i>	50
2	<i>O processo de internacionalização</i>	51
3	<i>Processo de Expatriação</i>	57
<b>Capítulo IV – Conclusão</b>		<b>60</b>
1	<i>Principais conclusões</i>	61
1.1	<i>Análise Quantitativa</i>	61
1.2	<i>Análise Qualitativa (Estudo de caso)</i>	61
1.3	<i>Limitações</i>	62
1.4	<i>Possíveis desenvolvimentos futuros</i>	63
<b>Referências Bibliográficas</b>		<b>64</b>
<b>Anexos</b>		<b>79</b>

## **Índice de Quadros**

**QUADRO 1:** Benefícios da internacionalização

**QUADRO 2:** Custos da Internacionalização

**QUADRO 3:** Estudos de relação Internacionalização Performance

**QUADRO 4:** Lista de variáveis

**QUADRO 5:** Média e desvio padrão

**QUADRO 6:** Correlações entre variáveis

**QUADRO 7:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a ROA

**QUADRO 8:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a ROV

**QUADRO 9:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a EGCP

**QUADRO 10:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a EGMVMC

**QUADRO 11:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a ET

**QUADRO 12:** Resumo dos resultados obtidos

**QUADRO 13:** Prioridades EDP 2014-2015

**QUADRO 14:** EDP no mundo e nº de colaboradores

## Índice de Figuras

**Figura 1:** O modelo a investigar e descrição dos parametros



## **1. Enquadramentos e Motivações**

Na atualidade, o quotidiano das empresas é caracterizado por forte concorrência e incertezas. Neste contexto é essencial adotar/definir novas estratégias de gestão empresarial. Perante isto, torna-se imprescindível perceber o fenómeno da internacionalização, na medida em que este processo pode potenciar o crescimento na envolvente internacional, permitir a manutenção da empresa ou até garantir a sua sobrevivência.

A motivação para este estudo prende-se, assim, pela sua atualidade e pelo facto de desempenhar um papel muito importante na vida da empresa, muitas vezes ditando até a sua continuidade.

Relativamente às diversas teorias propostas, nas últimas cinco décadas, para elucidar o comportamento das empresas no panorama internacional, são recorrentes as críticas afetas à impossibilidade de se explicar ou de elaborar um prognóstico comportamental das empresas durante o processo de internacionalização (Axinn & Matthyssens, 2001), acarretando, com isso, a necessidade de novos esforços na abordagem desse fenómeno.

O processo de internacionalização é, assim, um processo complexo.

## **2. Objetivos**

O objetivo central deste estudo é analisar o impacto da internacionalização no desempenho financeiro de uma empresa portuguesa ao nível da performance.

Por meio de um estudo descritivo e comparativo esta investigação, recorrendo a uma série temporal, desenvolveu uma análise relacional entre o processo de internacionalização e os indicadores de desempenho financeiro.

Deste modo, resulta imperativo identificar e analisar a relação entre este processo e os factores/ indicadores de desempenho financeiro. Pretende-se entender os benefícios e os custos gerados no processo de busca de novos mercados.

Este trabalho apresenta os seguintes contributos:

- Compreender de que forma o fenómeno de internacionalização afeta a performance/ desempenho das empresas.
  - Analisar o impacto do processo de internacionalização na rendibilidade da empresa.
- Analisar as fases do processo de internacionalização e as suas condicionantes (o papel dos expatriados neste processo)
- Analisar as motivações que levam ao início deste processo

No final do estudo espera-se como resultados:

- Compreender a internacionalização como uma diversificação para realidades distintas do país de origem
- Compreender o processo de internacionalização como um factor de sucesso ou insucesso na vitalidade e continuidade da empresa

### **3. Estrutura**

Numa primeira fase procedeu-se a um estudo quantitativo em que se analisou a empresa relativamente ao nível de internacionalização e ao seu desempenho económico-financeiro, ao longo do período 1999 - 2013.

No final desta fase e após a análise dos dados, o estudo verificou se a empresa apresenta uma relação positiva entre o grau de internacionalização e a rentabilidade da empresa.

Numa segunda fase foi elaborada uma análise qualitativa com recurso a um estudo de caso à mesma empresa. Nesta fase explicou-se o processo de internacionalização e expatriação da empresa.

Esta escolha prende-se pela possibilidade de análise da estratégia adotada no passado por essa empresa, os factores e os desafios na sua atual situação.

Finda esta análise, o estudo pretende conhecer o processo de internacionalização adotado pela empresa, assim como o seu processo de expatriação.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

## **1 Revisão de literatura sobre internacionalização**

### **1.1 Introdução**

“ Para competirem a nível global, as empresas têm necessidade de se adaptarem ao contexto de mudança e desenvolverem novas capacidades. É neste ambiente que a internacionalização assume um papel fundamental na estratégia da empresa. A capacidade de sobreviver para além do mercado doméstico é o desafio fundamental e a resposta que se espera das empresas nesta época de grandes incertezas.” (Eduardo Sá e Silva *et al*, 2013:23)

A literatura da internacionalização tem recebido uma especial atenção nas últimas décadas, tem sido reconhecida como uma das estratégias mais significativas no processo de crescimento das empresas empreendedoras (Peng, 2001 & Yamakawa *et al*, 2008). Além disso, para as empresas conseguirem manter uma vantagem competitiva é necessário aproveitar as oportunidades dos mercados externos. É relevante para a empresa estar ativa no mercado internacional (Sapienza, *et al.*, 2006 & Yu *et al*, 2011).

Segundo Roudini (2012), a pesquisa sobre empresas com capacidades de empreendedorismo globais ainda carece de falta de investigação. Portanto, ainda pouco se conhece como as empresas globais nascem e os desafios que enfrentam com as suas empresas estabelecidas no mercado internacional. Por outro lado, estes tipos de estudos têm aumentado rapidamente nos países desenvolvidos.

Este capítulo aborda alguns conceitos necessários à compreensão do processo de internacionalização, tais como, o conceito de internacionalização, as principais teorias explicativas e as estratégias.

### **1.2 Conceito de Internacionalização**

Segundo os autores Fernández e Nieto (2005), a internacionalização é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar.

No panorama literário existem muitas definições de internacionalização. Alguns autores definem internacionalização como um processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer, 1996), outros definem o processo de internacionalização como uma integração vertical noutros países, ou seja, como uma extensão da estratégia da empresa mãe ao nível de estratégia de produto ou de mercado (Freire, 1997).

Calof e Beamish (1995) define a internacionalização como um processo de adaptação das diversas operações da empresa, como estratégia, estrutura, recursos entre muitas outras, aos ambientes internacionais.



Chetty e Campbell-Hunt (2001), aponta para a necessidade de ter cuidado na análise da internacionalização, ela não é um processo de avanços contínuos mas também é revestida de retrocessos em que muitas empresas podem des-internacionalizar.

O conceito de internacionalização é erroneamente comparado a outros conceitos, como é o caso da globalização. Os conceitos não são em nada similares já que globalização assenta na ideia do esbatimento de diferenças entre mercados com tendência ao seu desaparecimento.

### **1.3 Teorias de Internacionalização**

É importante salientar que não existe apenas uma única teoria ou modelo que explique a internacionalização das empresas.

No panorama atual existem vários estudos efetuados nesta área, mas todos eles apresentam limitações.

Há várias divisões das teorias explicativas, no entanto este estudo incidiu sobre as teorias explicativas propostas por Lorga (2003).

Este autor divide as teorias explicativas em 5 tipos:

- (1) Teorias do comércio internacional;
- (2) Teorias do ciclo de vida do produto;
- (3) Teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas;
- (4) Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial
- (5) Abordagens dinâmicas da internacionalização.

Em seguida uma breve apresentação destas principais teorias de internacionalização.

#### **1.3.1 Teorias Clássicas do Comércio Internacional**

Destaque para Adam Smith, na “Riqueza das Nações” (1776), e David Ricardo (1817).

O fenómeno do comércio internacional é explicado com base nas diferenças dos preços relativos dos bens dos diferentes países.

Estas teorias assentam na análise da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos.

*Principal Crítica:*

Nesta teoria a unidade de análise é a nação.

Neste sentido, e segundo Lorga (2003), estas teorias não são interessantes para explicar a internacionalização das empresas.

### **1.3.2 Teoria da Vantagem Competitiva**

Destaque para Porter (1990) que apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço.

Nesta teoria e segundo Teixeira e Diz (2005), há um alargamento do conceito das vantagens comparativas preconizada por Porter. Esta inclui não só os factores de produção básicos mas também as diferenças tecnológicas, o factor qualidade e os métodos de concorrência.

Esta teoria usa como unidade de análise a indústria. Salienta que nenhuma nação consegue ser competitiva em todos os setores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de setores inter-relacionados (os *clusters*) se organizam e competem a nível global.

Segundo Porter (1990), as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização.

*Principal Crítica:*

Lorga (2003) refere que esta teoria é ainda muito centrada na competitividade das nações.

### **1.3.3 Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

Original de Vernon (1966) e complementada posteriormente por Onkvisit e Shaw (1983).

Esta teoria socorre-se do conceito do ciclo de vida do produto para explicar a passagem de muitas empresas a multinacionais.

Assume que o dinamismo da tecnologia leva à alteração das vantagens comparativas das empresas ao longo do tempo.

A teoria do ciclo de Vida do Produto explica, assim a deslocalização das empresas (multinacionais) de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos.

*Principal Crítica:*

É uma teoria determinística e não tem em atenção os modos de entrada para além das exportações e investimento direto (Anderson, 1997).

Teixeira e Diz (2005) chamam a atenção para que a abordagem tipo “cascata” destacado por esta teoria (os países têm diferentes ritmos de desenvolvimento, que se vão replicando dos mais desenvolvidos para os menos) não faz sentido em contexto de globalização.

### **1.3.4 Teorias do Comportamento e Gestão das Empresas**

Nestas teorias o investimento internacional é relacionado com o comportamento da empresa e a importância do factor gestão, ou seja, a empresa funciona em resultado dos interesses dos diversos grupos, nomeadamente dos gestores.

Aharoni (1966) defende que a decisão de investir no estrangeiro é um processo complexo, composto por um grande número de motivações.

Segundo, Cyert e March (1963) o investimento tende a efetuar-se em mercados culturalmente e geograficamente próximos, onde haja a possibilidade de redução do risco na tomada de decisão.

*Principal Crítica:*

Explica a internacionalização com base nas decisões de gestão.

### **1.3.5 Teoria das Imperfeições de Mercado**

Estas teorias defendem a existência das multinacionais derivadas das imperfeições do mercado.

Hymer (1976) e Kindleberger (1969) defendem que a motivação para a multinacionalização resulta da existência de vantagens no seu mercado local e visam explorar essas vantagens noutros mercados. Segundo estas teorias, os factores catalisadores do IDE são as imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possui vantagens comparativas.

*Principal Crítica:*

De acordo com Malhotra *et al.* (2003), as limitações da Teoria das Imperfeições do Mercado assentam no considerar apenas o investimento no estrangeiro, não se referindo a quaisquer formas de acordos no mercado.

### **1.3.6 Teoria da Internalização**

Desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979).

Recorre ao conceito de “imperfeições de mercado”, a ideia central desta teoria, é que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, ou seja, há um aproveitamento das oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos.

Segundo a teoria, quando a internalização das operações é além-fronteiras, estamos perante um processo de internacionalização, do qual resultam as multinacionais. A decisão de internacionalização é, assim, uma decisão assente na redução de custos (McDougall *et al.*, 1994).

A teoria assenta em dois axiomas fundamentais:

1. A empresa internalizará até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
2. A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

Rugman (1979) alargou a capacidade explicativa da teoria de forma a incluir a diversificação internacional (e não só o investimento no estrangeiro), referindo que as multinacionais usam a internalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais.

Para este autor a esta teoria constitui o cerne das teorias das multinacionais, sintetizando trabalhos de diversos autores e sendo consistente com outras teorias (como a eclética, exposta a seguir).

*Principal Crítica:*

Limitado âmbito de aplicação (multinacionais e ao investimento no exterior), sendo a internacionalização avaliada de uma forma estática e esquecendo aspetos como as formas de colaboração inter-empresariais.

### **1.3.7 Teoria Eclética (Paradigma OLI)**

Por considerar que as teorias existentes eram incompletas, Dunning (1995, 1998, 2000) procurou explicar o processo de internacionalização com base no investimento estrangeiro.

O autor defende que um investimento de sucesso deve respeitar três condições (paradigma O.L.I. – Ownership-Location-Internalization):

- *ownership advantages*: as vantagens específicas da empresa face à concorrência (por exemplo, tecnologia, marca própria, capacidades de gestão);
- *location advantages*, isto é, as vantagens de localização. Ou seja, benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro (por exemplo, os custos de factores no país, estabilidade do país);
- *internalization advantages*, ou seja, as vantagens de internalização. São as vantagens de integrar as transações no interior da empresa.

Este paradigma apresenta quatro critérios de decisão, sendo eles: o risco, o controlo, o retorno e os recursos.

Esta teoria inclui, assim, conceitos de outras Teorias, tais como, da Teoria das Imperfeições em que aborda a vantagem comparativa da empresa; da Teoria da Internalização retira a vantagem de internalização e das Teorias do Ciclo de Vida do Produto a vantagem de localização.

Durante os anos 90, houveram grandes alterações políticas e tecnológicas. Perante este cenário, Dunning propôs a reconfiguração do paradigma:

- Englobou no conceito de vantagem de propriedade os custos e os benefícios decorrentes das alianças
- Considerou novas variáveis de localização.
- Alargou o conceito de vantagem de internalização com outros objetivos dinâmicos como a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência.

Dunning concluiu existir uma relação entre o nível do desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional bem como uma relação biunívoca entre ambos os factores e os fluxos de investimento estrangeiro, numa interação dinâmica (“*Investment Development Path*”).

### 1.3.8 Teoria dos Estágios

Esta teoria surge para colmatar as lacunas nas pesquisas da internacionalização, assentes até então, apenas nas grandes empresas e em grandes investimentos no estrangeiro.

Esta teoria vê o processo de internacionalização como um processo gradual, que se vai desenvolvendo em estágios (Melin, 1992).

Dentro desta Teoria salientam-se duas escolas de Pensamento:

- Os Modelos Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Welch e Luostarinen, 1989).

Este modelo considera a internalização como um processo gradual. O envolvimento internacional da empresa dá-se de forma gradual. Este modelo considera como etapas a inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta); exportação através de agentes (exportação indireta); estabelecimento de subsidiárias de vendas locais e estabelecimento de subsidiárias de produção local.

- Os Modelos Baseados na Inovação (Cavusgil, 1980)

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização evolui de acordo com o nível crescente de conhecimento da empresa, dos mercados externos e das suas operações.

O resultado de uma decisão é um *input* para as decisões futuras (Johanson e Vahlne, 1990). Esta teoria considera dois padrões da forma de internacionalização. O primeiro padrão é um envolvimento sequencial, ou seja um envolvimento por etapas com compromissos crescentes (desde as exportações não regulares até à instalação de uma filial produtiva local). No segundo padrão a empresa entra sucessivamente em mercados com maior distância psicológica (diferenças culturais, políticas, linguísticas). Este modelo também considera as escolhas estratégicas e as formas organizacionais, que são influenciadas por forças que facilitam ou dificultam a exportação.

A diversidade destes factores dificulta o teste do modelo.

Este modelo apresenta uma perspetiva dinâmica, detendo a capacidade de prever como uma empresa nacional se transforma numa multinacional. O Modelo de Cavusgil assume que o processo de internacionalização se faz em estádios.

Este modelo assenta em rácios de exportação ( $X = \text{exportação}/V = \text{volume total vendas}$ ) que refletem a dependência da empresa face a mercados externos.

O modelo assenta no no Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966), cada estágio subsequente é visto como uma inovação para a empresa.

Cavusgil, (1980) define cinco estádios:

- Estádio 1: Mercado Doméstico – a empresa não exporta, sendo que o rácio ( $X/V=0$ );
- Estádio 2: Pré-Exportação: A empresa recolhe informação e avalia viabilidade da exportação. Ainda tem falta de informação básica sobre a exportação (custos, riscos).  $X/V$  é próximo de 0.
- Estádio 3: Envolvimento Experimental: A empresa exporta, com envolvimento marginal reduzido e intermitente, sendo as distâncias culturais e físicas dos mercados reduzidas.  $0 < X/V \leq 9\%$
- Estádio 4: Envolvimento Ativo – Há um esforço sistemático para incrementar as exportações para diversos mercados. A estrutura organizacional é adaptada à nova realidade.  $10\% \leq X/V \leq 39\%$
- Estádio 5: Envolvimento Comprometido – A empresa está muito dependente do exterior, sendo que os gestores enfrentam dilemas em termos de alocar os recursos parcos no mercado interno ou externo. Muitas empresa têm em curso investimentos diretos ou contratos de licenciamento  $X/V \geq 40\%$ .

É de salientar que outros modelos baseados na inovação apenas entram em linha de conta com os processos de exportação, ao contrário de Cavusgil (que inclui o estágio 5).

*Principais Críticas:*

- Apesar de serem dinâmicos e pragmáticos, são considerados deterministas e rígidos – Turnbull (1987) referiu que há empresas que saltam fases - e esquecem-se de aspetos-chave na internacionalização como as relações inter empresariais e os acordos.
- O Modelo de Uppsala não tem em atenção a crescente homogeneização das culturas, gostos e dos padrões de vida bem como o acesso facilitado a informação resultantes da globalização, factores estes que colocam em causa o conceito de “distância psicológica” e logo a existência de estágios
- Os Modelos Baseados na Inovação não são adequados a empresas que nascem internacionais (Oviatt and McDougall, 1994) e devem ser adaptados para explicar a internacionalização de PME.
- Igualmente são omissos no que se refere à duração dos estágios.

## **1.4 Estratégias de Internacionalização**

As estratégias de internacionalização possíveis são, basicamente, três: a atuação isolada, a criação de subsidiárias e a cooperação com outras empresas.

### **1.4.1 Atuação isolada**

A exportação é o modo mais direto utilizado pelas empresas nos seus processos de expansão Internacional (Salomon e Shaver, 2005).

Simões (1997) define a exportação como sendo um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados.

As exportações apresentam como vantagens: reduzido envolvimento financeiro, risco diminuto comparativamente com outras estratégias e a facilidade de procedimentos operacionais. No entanto não podemos esquecer que apesar da exportação ser a via mais simplista do processo de internacionalização ela pode envolver escolhas com forte enquadramento administrativo.

As exportações possibilitam ganhos de economia de escala.

Um dos problemas levantados por este modo de entrada é a falta de controlo, na maior parte das situações, pela empresa exportadora da política de marketing (preço, comunicação, distribuição). Viana e Hortinha (2005) chamam a atenção para o facto de haver setores de atividade em que a exportação é a única forma de internacionalização (por exemplo, água, vinho, minerais).

Brito e Lorga (1999) referem duas formas de exportação: a indireta, em que a empresa está dependente de terceiros para vender nos mercados-alvo; e a exportação direta, na qual a empresa não delega em terceiros as operações de marketing internacional. Já Simões (1997) realça para além destas duas uma outra forma de exportação, a própria em que a inexistência de intermediários impera entre o fabricante e o cliente final, ou seja o fabricante é o responsável pela distribuição do produto no país de destino.

### **1.4.2 Criação de subsidiárias**

A criação de subsidiárias tem vantagens óbvias relativamente às exportações. Podemos desde logo enumerar o grau de controlo que consequentemente possibilita competitividade acrescida. A gestão deixará de ser de uma empresa individual enquadrando-se numa lógica de grupo com todos os benefícios daí recorrentes.

No entanto, também não se pode descurar eventuais riscos e desvantagens, como enumera Boddewyn (1985): elevadas exigências em termos de meios de financiamento e humanos, a complexidade organizacional e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento.

### 1.4.3 Cooperação com outras empresas

Dentro da área de cooperação com outras empresas existem casos típicos que vale a pena realçar, sendo eles: licença de exploração, *Franchising*, subcontratação, *Joint Ventures*, consórcio e a cooperação informal.

Hennart (1989), Lorange e Roos (1991) definem a cooperação empresarial como uma posição intermédia entre as duas áreas atrás descritas, conjugando, assim, algumas das vantagens dessas duas opções.

- *Licenciamento*

Simões (1997) define o contrato de licenciamento como um acordo pelo qual uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos ou desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties*.

No entanto há autores que propõem definições mais sintéticas, pois consideram que é um acordo de risco reduzido, pelo que Cateora e Graham (1996) admitem o licenciamento como um contrato de cedência de direitos e métodos de produção a uma empresa de um terceiro país em troca de *royalties*.

- *Franchising*

Para Cateora e Graham (1996) e Viana e Hortinha (2005), o *franchising* é um tipo particular de licença. Em geral traduz-se num acordo através do qual a empresa (“franchisado”) obtém de outra (“franchisor”) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, uma marca ou uma tecnologia dentro de determinada área. Já Simões (1997) é de opinião contrária, salientando que apesar das semelhanças destes tipos de contratos, o *franchising* detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido.

Este mesmo autor considera, ainda, que o *franchising* é um modo de internacionalização privilegiado, que com custos reduzidos possibilita rápida expansão internacional, sendo um sistema que “autoalimenta” o próprio processo de crescimento.

No caso de uma empresa portuguesa pretender alargar os seus negócios penetrando em mercados internacionais através deste tipo de contratos, é aconselhado alguma precaução relativamente a eventuais restrições legais, dificuldades na conceção de um “*package*” adequado ao mercado em questão e finalmente encontrar parceiros qualificados.

- *Subcontratação*

Esta estratégia de internacionalização é definido por Teixeira e Diz (2005) como um acordo entre uma empresa internacional (ou que visa internacionalizar-se), a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, sendo que esta última fabrica os produtos ou componentes destes e a primeira leva a cabo a sua comercialização (pode incluir integração e



montagem, no caso de componentes). Simões (1997) refere que a contratante tem sob a sua alçada a responsabilidade económica final, isto é, a comercialização.

- *Joint Venture*

De acordo com a OCDE, “a *joint venture* é uma associação de empresas ou pessoas formadas para realizar um projeto de negócio específico. É semelhante a uma parceria, mas limitada a um projeto específico (como a produção de um produto específico, ou fazer pesquisa em uma área específica).”

Anderson (1990) realça dois aspetos fundamentais na distinção de uma *joint venture* relativamente a uma outra forma de colaboração: a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem e a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros e prejuízos.

- *Consórcio*

Consiste na associação de várias empresas dando origem à criação de uma nova organização. Embora, por vezes, se possa confundir com uma *joint venture*, o termo consórcio é regra geral reservado para ações de natureza comercial (Welch & Pacifico, 1990).

## **2 Revisão de literatura sobre a Relação Internacionalização e Performance**

### **2.1 Introdução**

Os estudos sobre a relação entre internacionalização e *performance* (***relação int-perf***) têm sido investigados ao longo das últimas cinco décadas (Verbeke e Brugman, 2009). Devido à relevância do tema para a empresa, os estudos sobre esta relação desenvolvem-se desde meados da década de 70 (Yang e Driffield, 2012).

Segundo Verbeke, Li e Goerzen (2009) o interesse do tema é evidente dado que um grande número de estudos empíricos tem sido publicados nos melhores jornais, nomeadamente, o *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies* e *Management International Review*.

Este ponto vai sistematizar os benefícios e os custos da internacionalização e identificar os vários argumentos que suportam o impacto da internacionalização na performance das multinacionais.

Também vai focar a relação int - perf e as diversas formas detetadas pelos investigadores.

## 2.2 Benefícios da internacionalização: impacto na performance

Essencialmente, as empresas internacionalizam-se para conseguirem vantagem competitiva (Porter, 1990; Ramaswamy, 1995), que segundo Kaufmann e Schneider (2004), os recursos intangíveis são a sua fonte principal.

As multinacionais alocam os seus recursos com eficiência ao criarem mercados intraempresariais (Yang e Driffield, 2012) de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade e a *performance* (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1986; Dunning, 1988b; Tallman e Li, 1996; Helpman *et al*, 2004).

De acordo com Ruigrok e Wagner (2003), o uso proativo e exaustivo das vantagens comparativas é a fonte principal dos benefícios da internacionalização. Estes benefícios derivam de economias de escala, gama e aprendizagem, relações entre os segmentos de negócios e áreas geográficas e exploração das diferenças nos mercados dos factores (Kogut, 1985; Porter, 1985a e 1990).

Yang e Driffield (2012) dão ênfase às economias de escala e à deslocalização das atividades para reduzir os custos. Há uma minimização dos custos, por parte das multinacionais, quando estas situam as atividades da criação de valor em localizações específicas (Thomas e Eden, 2004).

Segundo Pangarkar (2008) é possível mudar o volume ou localizações da produção e explorar as diferenças entre países de forma a responder a alterações nos salários, câmbios e taxas tarifárias. A multinacional tem oportunidades de aprendizagem enquanto satisfaz os vários clientes e responde aos concorrentes nos mercados internacionais (Kostova e Roth, 2002; Zahra *et al*, 2000), melhorando a sua performance ao transferir esta aprendizagem para as restantes subsidiárias (Pangarkar, 2008).

São vários os argumentos que suportam o impacto positivo da internacionalização na performance (Glaum e Oesterle, 2007):

- Hsu (2006) evidencia:
  - a. O incremento das vendas no mercado externo,
  - b. A diversificação do risco numa contração económica no mercado doméstico,
  - c. Os custos decrescentes via economias de escala na produção
  - d. Redução de custos através de economias de gama na I&D, marketing e canais de distribuição.
- Contractor (2007) acrescenta a existência de economias na produção e economias ao nível da empresa, resultantes da amortização de gastos centralizados em mais mercados e vendas numa escala global.

O impacto na performance depende da estratégia de internacionalização, do nível de concorrência, da distância geográfica e cultural entre o mercado doméstico e os mercados externos, da experiência e capacidade dos gestores para aprender e do conhecimento tecnológico (Glaum e Oesterle, 2007).

Já Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002) defendem que existe um diferencial nos benefícios da internacionalização. As multinacionais procuram alavancar os seus recursos e capacidades nas oportunidades dos mercados internacionais (Hsu, 2006). No entanto, temos de ter em atenção que cada empresa possui competências específicas para maximizar os ganhos e minimizar os custos (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). Logo, nem todas as empresas têm capacidades para usufruir da totalidade dos benefícios da internacionalização. Segundo Thomas e Eden (2004) existem também benefícios potenciais.

No quadro 1, estão sistematizados os benefícios da internacionalização, os autores e os anos de cada estudo.

**Quadro 1:** Benefícios da internacionalização

Ano do Estudo	Autor	Benefícios da Internacionalização
2008	Pangarkar	Possibilidade de investimentos maiores. Uma multinacional pode investir numa fábrica muito desenvolvida, porém, a nível doméstico pode não justificar tal investimento. Devido a um concorrente focalizado no mercado ou ao valor de negócios limitado .
2007	Contractor	<i>Ceteris paribus</i> , uma empresa com presença em vários países está melhor posicionada para encontrar oportunidades de arbitragem.
2004	Thomas e Eden	Proporciona o uso do IDE para alavancar diferenças e tirar partido das oportunidades entre países
2003	Ruigrok e Wagner	As empresas beneficiam das imperfeições nos mercados externos
1998	Reeb, Kwok e Baek	Gera vantagens na estabilidade dos ganhos derivados da diversificação mundial do portfólio
1996	Caves	Permite o desenvolvimento de economias de escala e gama.
1996	Allen e Pantzalis	Flexibilidade adicional através da arbitragem
1993	Kim, Hwang e Burgers	Redução das flutuações nas receitas em diferentes países por via da difusão dos riscos de investimento.

1990	Ghoshal e Bartlett	A presença em vários países aumenta a capacidade para assimilar o conhecimento do estrangeiro, inacessível a concorrentes domésticos ou menos internacionalizados.
1988	Buckley	Possibilidade de obtenção de resultados acima do normal devido à exploração dos ativos intangíveis nos mercados internacionais
1985	Kogut	Redução de custos e aumento de receitas derivada do maior poder negocial com fornecedores, distribuidores e clientes
1982	Hennart	o diminui os custos pela arbitragem das diferenças nos mercados in e output
1982	Hout, Porter e Rudden	Multinacionais mais eficientes ao nível dos custos derivado ao maior nível de negócios e capacidade de exploração de economias de escala
1977	Johanson e Vahlne	Maior conhecimento exterior e das oportunidades com o aumento do numero de mercados externos onde atua.
1976	Hymer	A transferência e a exploração dos ativos específicos da empresa nos mercados externos conferem uma vantagem para ter o monopólio do mercado por um período considerável ou até mesmo indefinido.
1971	Caves	Oportunidade de exploração das imperfeições do mercado através do uso dos ativos intangíveis nos mercados externos

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3 Custos da Internacionalização: impacto na performance

Devemos salientar que as vantagens da internacionalização na performance têm um limite (Kotabe *et al* , 2002).

Segundo Hitt, Hoskisson e Kim,( 1997) este limite é ultrapassado quando:

- a) Os custos internos de controlo superam os benefícios das economias praticadas
- b) Variação de recursos e o alcance do controlo excedem as competências administrativas.

De acordo com Hsu e Boggs (2003) a internacionalização aumenta a performance até ao ponto em que os custos institucionais e a complexidade na gestão das operações globais superarem as vantagens. Devemos equacionar os custos (Thomas e Eden, 2004), pois as oportunidades não estão isentas de riscos (Hsu, 2006).

Segundo Servaes (1996) devemos ter em atenção que, apesar das multinacionais beneficiarem de economias de gama, existem custos crescentes associados. Por exemplo, a maior amplitude do número de transações internas, que advém das novas subsidiárias, assim como,

os custos de gestão podem aumentar e superar os benefícios da internacionalização (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Tallman e Li, 1996).

Para Lu e Beamish (2004), o processo evolutivo da internacionalização gera benefícios e custos. Os problemas associados às desvantagens da novidade e de estar no estrangeiro tipificam os custos da internacionalização (Hymer, 1976; Stinchcombe, 1965).

A desvantagem de ser estrangeiro resume-se à falta de informação do local, da sua cultura, ao tratamento discriminatório pelos governos recetores, clientes e fornecedores (Zaheer, 1995; Zaheer e Mosakowski, 1997) e à não familiaridade com as instituições locais (Contractor, 2007).

Segundo os autores Gomes e Ramaswamy (1999) esses custos dilatam quando as empresas se instalam em países mais distantes a nível cultural. Os gestores debatem-se com desafios que influenciam negativamente a competitividade: a aquisição e estabelecimento das instalações, o aprovisionamento dos recursos humanos e a criação de sistemas de gestão internos e redes de negócios externas (Lu e Beamish, 2004).

A experiência (aprendizagem através da prática) atenua a probabilidade dos erros e custos associados prejudicarem a competitividade (Barkema e Vermeulen, 1998; Vermeulen e Barkema, 2002). Torna-se, portanto, necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre os factores para que a competitividade não seja afetada.

O quadro 2 apresenta os custos da internacionalização, os investigadores e o ano de publicação.

**Quadro 2:** Custos da Internacionalização

Ano do Estudo	Autor	Custos da Internacionalização
2007	Contractor	Segundo os relatórios anuais da maioria das multinacionais e em muitos setores, os países com classificações inferiores (após os primeiros 40 a 60 países) incluem mercados muito periféricos e menos promissores.
2007	Hennart	Os ativos intangíveis internalizados pela multinacional dispersam-se quando a empresa estabiliza os lucros.
2004	Thomas e Eden	Quanto mais países de atuação → maior exposição aos riscos cambiais

2004	Lu e Beamish	Maior probabilidade de erros na tomada de decisões.
2003	Ruigrok e Wagner	Os problemas culturais agravam as dificuldades. Exigências elevadas no processamento da informação
2002	Denis, Denis e Yost	Internacionalização -> origina dificuldades de coordenação, informação assimétrica e divergências entre a sede e as subsidiárias.
2001	Doz, Santos e Williamson	Internacionalização -> custos na aprendizagem sobre um novo país e a sua cultura
1999	Kostova e Zaheer	Evolução da internacionalização -> maiores dificuldades na legitimidade. (exemplo, censura das práticas laborais nos media, ataques diretos às instalações e campanhas contra as práticas ambientais).
1998	Reeb, Kwok e Baek	Risco financeiro dos mercados externos, intensificado pelas flutuações das taxas de câmbio e inflação.
1997	Zaheer e Mosakowski	Internacionalização -> custos adicionais com a expansão da estrutura interna da empresa.
1997	Hitt, Hoskisson e Kim	Necessidade de maior coordenação entre as transações -> mais onerosas que os benefícios da partilha de recursos e da exploração das oportunidades
1992	Sundaram e Black	Quanto maiores diferenças entre os países -> maior probabilidade das pressões governamentais, legais e culturais.
1990	Hoskisson e Turk	Novos mercados -> aumento dos custos administrativos e a sobrecarga de informação.
1988	Chase, Kuhle e Waither	Aumenta o risco político.

1982	Siddharthan e Lall	Aumento do nível de internacionalização + complexidade institucional e ambiental -> esgota a capacidade administrativa
1980	Hofstede	Diversidade cultural: gera problemas de comunicação, coordenação e motivação.

Fonte: Elaboração Própria

## 2.4 Internacionalização e performance

Grant (1987) sugere a possibilidade da sustentação da relação Inter-Perf, em duas correntes.

Na primeira corrente, os estudos verificam se as multinacionais superam as suas concorrentes domésticas ao nível da rentabilidade e risco (Hsu e Boggs, 2003). Thomas e Eden (2004) corroboram este facto dado que as multinacionais exploram fontes de vantagem competitiva não disponíveis para as empresas domésticas. São vários os investigadores que seguem esta corrente de investigação (Vernon, 1971; Brewer, 1981; Collins, 1990).

Hsu e Boggs, (2003) remetem para a segunda corrente de investigação. Esta faz uma análise recorrendo a variáveis de controlo, sendo elas, a intensidade da I&D, a dimensão da empresa e o efeito da indústria. Esta investigação foca-se na evolução da performance comparando-a com o aumento da internacionalização (Verbeke e Brugman, 2009).

Estes estudos chegam à conclusão que existe um “limiar de internacionalização”. Ou seja, há uma melhoria na performance com a internacionalização, mas só até ao momento em que os custos institucionais e a complexidade na gestão de operações dispersas geograficamente superam as vantagens (Hsu e Boggs, 2003).

Vários estudos refletem esta segunda corrente (Buckley, Dunning e Pearce, 1977 e 1984; Grant, 1987; Chang e Thomas, 1989; Ramaswamy, 1995; Gomes e Ramaswamy, 1999; Tallman e Li, 1996). Na maioria destes estudos a internacionalização foi medida recorrendo ao rácio das vendas internacionais sobre o total das vendas (VI/TV) (Hsu e Boggs, 2003; Verbeke e Brugman, 2009; Yang e Driffield, 2012).

Segundo Verbeke e Brugman (2009), apesar de existir consenso na operacionalização do nível de internacionalização (Väättänen *et al* 2009), o rácio VI/TV é um indicador insuficiente. Segundo este mesmo autor, por exemplo uma empresa com 50% de vendas internacionais num país próximo teria o mesmo nível de internacionalização de outra empresa com 50% de vendas internacionais em 10 países.

No entanto, e segundo Li (2007) a maioria dos estudos usou apenas o rácio VI/TV na operacionalização do nível de internacionalização. Desta forma, os autores denotam um certo enviesamento dos resultados.

Sullivan (1994<sup>a</sup>), Verbeke e Brugman, (2009) e Yang e Driffield, (2012), mais recentemente, dizem que o nível de internacionalização tem sido operacionalizado de outras formas, tais como pelo rácio dos ativos internacionais sobre o total dos ativos, pela orientação internacional da equipa de gestão, pela percentagem de capitais comuns possuídos por empresas estrangeiras, pelo número de subsidiárias no estrangeiro, pelo número de países estrangeiros e por indicadores compósitos

Alguns autores, como Thomas e Eden (2004), dão ênfase ao indicador “nº de países estrangeiros” pelo facto do seu aumento ser diretamente proporcional ao aumento das oportunidades para as multinacionais. Verifica-se uma relação diretamente proporcional entre as variáveis estudadas.

Alguns índices de entropia baseados nas vendas, são utilizados por certos investigadores (Hitt, Hoskisson e Kim 1997; Kim, Hwang e Burgers, 1993; Ramírez Alesón e Espitia-Escuer, 2001), outros utilizam indicadores múltiplos (Tallman e Li, 1996; Zahra *et al*, 2000) e outros utilizam um indicador compósito de dois ou três indicadores ( Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Li e Qian, 2005; Lu e Beamish; 2004).

A internacionalização evidencia uma certa multidimensionalidade corroborada pela utilização de diferentes medidas para a sua avaliação (Dunning, 1993).

Segundo Glaum e Oesterle, (2007), os indicadores individuais, tais como o “VI/TV”, “ativos internacionais/ total de ativos” ou o “nº de subsidiárias estrangeiras” não refletem a multidimensionalidade da internacionalização.

Pangarkar (2008) destaca a diversidade das medidas que se dedicam à análise da performance utilizada em estudos anteriores: os resultados obtidos nos mercados de produtos, as medidas contabilísticas e as medidas baseadas no mercado.

Os indicadores mais utilizados são as medidas contabilísticas e baseadas no mercado (Yang e Driffield, 2012).

No que diz respeito aos resultados obtidos nos mercados de produtos, o incremento das vendas é um dos indicadores utilizados (Pangarkar, 2008).

De acordo com Zahra e *al* (2000), o crescimento das vendas é usado, em revistas e livros de gestão, pelos especialistas da indústria e investidores na avaliação da performance dos novos negócios. Este indicador específico aparece nos estudos de Zahra *et al* (2000) e Geringer, Tallman e Olsen (2000). De referir que o volume de negócios é determinado pela soma da venda de produtos e da prestação de serviços.



Segundo Hsu e Boggs (2003) as medidas contabilísticas permitem a compreensão das fontes e adequação dos lucros, da eficiência dos ativos e do risco de liquidez.

Estas medidas relacionam-se com a dimensão das empresas e analisam a performance a curto prazo (Yang e Driffield, 2012).

As medidas contabilísticas mais comuns são:

- Rendibilidade dos capitais próprios (Thomas e Eden, 2004; Li e Qian, 2005; Hsu, 2006; Rugman e Sukpanich, 2006; Contractor, Kumar e Kundu, 2007),
- Rendibilidade operacional do ativo (ROA) (Lu e Beamish, 2001 e 2004; Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002; Ruigrok e Wagner, 2003; Thomas e Eden, 2004; Li e Qian, 2005; Contractor, Kumar e Kundu, 2007)
- Rendibilidade operacional das vendas (ROV) (Geringer, Tallman e Olsen, 2000; Lu e Beamish, 2001; Thomas e Eden, 2004; Li e Qian, 2005; Contractor, Kumar e Kundu, 2007).

As medidas baseadas no mercado avaliam a posição da empresa no mercado relativamente à sua performance a longo prazo (Yang e Driffield, 2012).

O Q de Tobin é uma medida baseada no mercado e reflete a avaliação dos investidores aos ativos tangíveis e intangíveis da empresa (Chang e Wang, 2007). O Q de Tobin é o rácio do valor de mercado dos ativos sobre o valor de substituição dos ativos (Lu e Beamish, 2004). Segundo Whited (2001), as críticas ao Q de Tobin focalizam a questão da medição do erro e consequentemente a estimativa enviesada do coeficiente. O Q de Tobin é utilizado nos estudos de Lu e Beamish (2004) e Chang e Wang (2007). Goerzen e Beamish (2003) também utilizam medidas baseadas no mercado: o beta e a rendibilidade ajustada ao risco.

No início da última década, verifica-se o uso de indicadores baseados na eficiência nos custos para medir a performance (Li, 2007). Wagner (2004) evidencia que estes indicadores específicos integram-se ao nível da performance operacional, por exemplo, os custos do trabalho e os custos materiais. Os indicadores baseados na eficiência dos custos aparecem em alguns estudos sobre a relação I-P (Gomes e Ramaswamy, 1999; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004).

A maioria dos investigadores atribui existência da relação internacionalização - performance (Bouquet, Morrison e Birkinshaw, 2009; Hult et al., 2008).

Segundo Thomas e Eden, (2004) e Johnson, Yin e Tsai, (2009), os investigadores atestam várias formas nesta relação. Alguns autores apontam para relação linear e positiva, outros para linear e negativa, curvilínea (U), curvilínea (U-invertido) ou curvilínea (S-horizontal).

Apesar de haver muita investigação neste tema, não podemos dizer que exista uma evidência empírica consistente sobre uma forma particular (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004).

A investigação de Verbeke e Brugman (2009) analisa os 24 estudos mais citados sobre a internacionalização e performance e os seus principais resultados. A escolha destes estudos (20 artigos e 416 livros) é baseada na contagem de citações do Social Sciences Citation Index e do Google Scholar (Verbeke e Brugman, 2009).

O quadro 3 apresenta esses estudos e os tipos de relação existente entre internacionalização e performance.

**Quadro 3:** Estudos de relação Internacionalização- Performance

Ano	Autores	Internacionalização	Performance	Resultados da relação Inter - Perf
1960	Hymer	Variável dicotómica	Receitas líquidas	Relação linear e positiva.
1971	Vernon	Variável dicotómica	ROV e ROA	Relação linear e positiva
1987	Grant	VITV	ROV, rentabilidade operacional do ativo líquido, rentabilidade dos capitais próprios, crescimento das vendas e crescimento da rentabilidade.	Relação é linear e positiva
1988	Grant, Jammine e Thomas	VITV	ROA e crescimento das vendas	Relação é linear e positiva
1989	Kim, Hwang e Burgers	6 regiões e índice de entropia baseado no número de colaboradores que	Margem do lucro operacional e rentabilidade	As empresas com uma maior diversificação global de produtos (não relacionados ou

		mede a dimensão das operações	operacional do investimento	relacionados) superam as empresas com uma menor diversificação global de produtos não relacionados.
1993	Kim, Hwang e Burgers	6 regiões e índice de entropia baseado no número de colaboradores que mede a dimensão das operações	Média do risco ajustado (5 anos) da rentabilidade operacional do ativo ponderada da indústria	Revelam que a diversificação do mercado global tem um impacto positivo na performance ajustada ao risco.
1996	Tallman e Li	VITV e contagem de países	ROV	A relação é insignificante (VITV) e linear e positiva (contagem dos países).
1997	Hitt, Hoskisson e Kim	Índice de entropia baseado nas vendas	ROA	Relação curvilínea (U-invertido).
2000	Geringer, Tallman e Olsen	Rácios: vendas internacionais, vendas de exportações e interno.	ROV e crescimento das vendas (desfasamento de 1 ano)	Na ROV, o impacto é negativo (rácios vendas internacionais e interno) e positivo (rácio vendas de exportações). No crescimento das vendas, o impacto é positivo (rácio vendas internacionais) e insignificante (rácios vendas de exportações e interno).
2000	Zahra, Ireland e Hitt	Contagem de países, diversidade tecnológica, diversidade cultural, diversidade geográfica e segmentos internacionais.	Rentabilidade operacional dos capitais próprios e crescimento das vendas	A contagem de países e a diversidade cultural têm um impacto positivo na rentabilidade operacional dos capitais próprios e no crescimento das vendas. Existe uma linearidade positiva entre a diversidade tecnológica e geográfica no crescimento das vendas. A linearidade é negativa entre

				os segmentos internacionais e a rentabilidade operacional dos capitais próprios
2001	Lu e Beamish	Contagem de IDE e de países	ROV e ROA	Concluem a existência de uma relação curvilínea (U).
2003	Contractor, Kundu e Hsu	Indicador compósito: VITV, emprego internacional sobre o total do emprego e número de escritórios internacionais sobre o total do número escritórios.	ROV e ROA	Na análise ao total da amostra e das indústrias de capital intensivo, verificam a existência de uma relação curvilínea (U). Nas indústrias baseadas no conhecimento, a relação também é curvilínea, mas apresenta uma forma diferente (S).

Fonte: Adaptado de Verbeke e Brugman (2009).

O quadro mostra um consenso limitado na literatura (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Lu e Beamish, 2004; Ruigrok e Wagner, 2003; Thomas e Eden, 2004).

Alguns autores mostram que a investigação sobre a esta relação “inconsistente” e “confusa” (Hsu e Boggs, 2003, p. 23) “decididamente confusa” (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997, p. 772) “contraditória” (Geringer, Tallman e Olsen, 2000, p. 51), “inconsistente e contraditória” (Ruigrok e Wagner, 2003, p. 65), “inconclusiva e contraditória” (Tallman e Li, 1996, p. 180). Os resultados heterogéneos e opostos são insatisfatórios devido à importância crucial deste tema na área dos negócios internacionais (Glaum e Oesterle, 2007).

### **3 Revisão de literatura sobre expatriação**

#### **3.1 Introdução**

O sucesso das empresas nesta era Global passa pela preparação e motivação das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos negócios da empresa no exterior.

O objetivo é analisar a importância do processo de expatriação e dos expatriados na gestão estratégica internacional das empresas.

Nesta secção é abordado o conceito de expatriação e expatriado, factores que possibilitaram o sucesso da expatriação, os ganhos para a empresa e os factores que potenciam o sucesso deste processo.

### **3.2 Conceitos: Expatriação e expatriado**

Na esfera atual, considerando que a internacionalização constitui uma vantagem competitiva para as empresas, a prática da expatriação de gestores para as subsidiárias de uma empresa tem assumido particular importância no domínio empresarial (Benson *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2009 e Ramalu *et al.*, 2010).

Torna-se, assim, fulcral perceber a definição dos conceitos de expatriação e de expatriados.

Quando a empresa entra no início da fase de expansão é usual a mobilidade dos seus quadros das empresas.

Podemos classificar a mobilidade internacional em três tipos: deslocação temporária, expatriação e carreira internacional. Esta classificação tem em linha de conta o tipo de missão, as competências necessárias e a amplitude da internacionalização do negócio.

Relativamente à distinção quanto ao tempo necessário para atingir o objetivo, a deslocação temporária tem uma duração menor. A expatriação pode compreender um período entre 6 meses a 3 anos e a carreira internacional tem um período superior a 3 anos. Assim, a mobilidade internacional pode assumir três formas, neste estudo/ investigação o foco será a expatriação.

Este processo poderá ser definido como uma deslocação com um limite temporal mínimo de 6 meses e máximo de 3 anos e em que existe uma mudança efetiva do local de trabalho. O expatriado perde o direito ao cargo que ocupava no país de origem, porém não perde o vínculo à empresa de origem, sendo reintegrado posteriormente num cargo a definir segundo as suas competências (Camara, 2008).

A expatriação é utilizada como forma de fortalecer a carreira de um colaborador com potencial e como um garante de coordenação da gestão de negócios globais da empresa.

Outra vantagem que é atribuída a este processo é a transferência de conhecimento da própria organização.

Todavia apesar dos elevados custos de expatriação para a empresa é importante que esta pondere com veemência por esta mobilidade de forma a ter um melhor controlo das operações necessárias no novo mercado internacional.

Rego e Cunha (2009) definem os expatriados como “indivíduos que exercendo funções ao serviço da sua organização, emigram temporariamente para outro país”.

As definições de Legrand (2007), para quem expatriado é um funcionário enviado pela sua organização para uma unidade num país diferente do seu, para cumprir um contrato de trabalho por um determinado período de tempo (entre 6 meses a 5 anos).

### **3.3 Gestão Estratégica da Empresa Versus Funções estratégicas dos expatriados**

Uma das questões que se coloca na necessidade de internacionalização da empresa, relativamente ao processo de expatriação, é quais as funções estratégicas que os expatriados devem desempenhar.

Segundo Jaime Bonache *et al* (2001) responder a esta pergunta exige, em primeiro lugar, conhecer os objetivos estratégicos da empresa e, em seguida, clarificar a relação existente entre esses objetivos e o uso de expatriados.

Acerca dos objetivos estratégicos das empresas, Bartlett e Ghoshal (1992) argumentaram que as empresas têm três objetivos estratégicos diferentes mas complementares entre si.

O primeiro objetivo é a capacidade de resposta local: necessidade por parte das empresas de uma análise/investigação exaustiva dos mercados nacionais onde operam, nomeadamente as características do setor, ambiente cultural e legal para assumirem uma estratégia de diferenciação dos seus produtos para atender as preferências dos seus clientes.

O segundo objetivo é a integração global das operações das empresas, de modo a tirar proveito de diferentes factores de produção nacionais, para alavancar economias de escala em todas as atividades, e para compartilhar custos e investimentos em diferentes mercados e unidades de negócios.

O terceiro objetivo é a inovação, o sentido de aprendizagem, o que requer que as diferentes unidades (centro ou subsidiárias) aprendam uns com os outros e troquem inovações em sistemas e nos processos de gestão.

Portanto, para a concretização destes três objetivos torna-se necessário deslocar pessoal entre as diferentes unidades.

### **3.4 Investigação sobre novas Formas de expatriação**

A literatura sobre missões internacionais tem sido dominada pela pesquisa com foco na expatriação por empresas multinacionais. Na realidade, as experiências de trabalho no exterior são muito mais diversificadas.

Por exemplo, Inkson *et al* (1997) afirmam que a pesquisa sobre a “auto expatriação” é muito ténue e mal existe porque o foco das pesquisas tem sido sempre dentro das transferências das empresas. O foco nesse artigo é sobre os jovens que trabalham no exterior e que conseguiram emprego no estrangeiro por si mesmos.

Uma amostra, de nível universitário, de funcionários finlandeses em missões estrangeiras indica que cerca de um terço deles tinha encontrado emprego no exterior por si mesmos (Suutari & Brewster, 2000). Pelo menos esta amostra é muito diversificada, incluindo pessoas de todas as faixas etárias e com diferentes motivos para ir para o estrangeiro.

Há também mudanças no motor de pesquisa relacionada aos próprios expatriados. Mulheres expatriadas e casais de dupla carreira representam uma área adicional, onde nossa compreensão ainda é limitada.

### **3.5 O ciclo do Expatriado**

- **Problemas de seleção**

Tem havido muita investigação sobre a seleção e preparação de expatriados.

Competências linguísticas e adaptabilidade internacional são factores muito significativos para organizações europeias e muito menos significativo na maioria dos estudos norte-americanos (Suutari & Brewster, 1998).

As decisões sobre a seleção de expatriados são feitas, geralmente de uma maneira pouco organizada e coerente, e muitas vezes tomadas por gerentes de linha que simplesmente ignoram os critérios defendidos pelo departamento de Recursos Humanos (Harris & Brewster, 1999).

Há preferência por um conjunto restrito de candidatos que são de confiança destes gestores e que demonstrem disponibilidade para abarcar esse desafio.

- **Problemas durante a atribuição**

Para muitas organizações internacionais, a gestão internacional de recursos humanos significa gestão de expatriados, e que, por sua vez, significa gerir a compensação do expatriado (Reynolds, 1997).

A visão estratégica desde o início da década de 1980 tem sido a remuneração dos gestores.

No entanto, esta abordagem estratégica não parece ter sido transferida para o meio internacional.

Antes de 1999 a compensação de expatriados ainda parece ser manuseada pelas organizações como um procedimento administrativo em vez de ser uma questão estratégica.

A perspectiva administrativa reflete-se na abordagem do salário (Schuler, & Welch, 1994). O objetivo desta abordagem é a de manter o poder de compra do expatriado em locais diferentes e oferecer incentivos monetários.

Obviamente, este e outros sistemas semelhantes (o sistema de compensação global, o sistema do país de acolhimento, entre outros) pode ser muito útil para resolver os múltiplos problemas técnicos apresentados pelas atribuições, como a dupla tributação ou de diferenças de condições de vida e os níveis salariais dos diferentes países.

No entanto, estes sistemas têm três grandes limitações: a primeira delas é que estes estão longe de serem geralmente aceites pelos expatriados. A segunda limitação encontrada é que estes sistemas não representam as diferentes estratégias internacionais das empresas. Quando o papel do expatriado varia consoante as diferentes estratégias da empresa, um pacote de remuneração específica para cada tipo de estratégia internacional faz mais sentido (Bonache & Fernández, 1997). Por fim, a última limitação apontada é o facto destes sistemas não fornecem uma resposta às diferentes questões colocadas pelo plano estratégico de um sistema de compensação, tais como: O funcionamento do sistema ajudará a atingir os objetivos estratégicos da empresa? Qual a unidade de referência para que a parte variável do expatriado da salário deve ser ligado? Consequentemente, eles são apenas uma ferramenta de apoio e não o destino no qual um sistema de remuneração estratégica deve ser focado.

Deste ponto de vista, esta é uma área que requer mais (e diferente) a atenção de pesquisadores de expatriação (Sparrow, 1998).

Segundo Bonache *et al* (2001) a literatura não é mais clara quando examinamos métodos de avaliação do desempenho dos expatriados.

As empresas europeias tendem a avaliar os gestores mais na realização de objetivos de longo prazo enquanto as americanas concentram-se mais nas medidas de curto prazo (Lindholm, Tahvanainen, & Bjorkman, 1999).

- **Repatriamento e Gestão de Carreira**

A última fase do processo de expatriação é o repatriamento, ou seja, o regresso à pátria.

Esta fase inclui vários tipos de dificuldades, e segundo Bonache *et al* (2001) as empresas não estão a gerir com muito êxito este processo.



Brynningsen (2009) ao citar Forster (2000), afirma que o nível de desenvolvimento da empresa no que tange ao aspeto de treino ao expatriado ainda está aquém do que os teóricos apresentam. Alguns exemplos das dificuldades desta fase prendem-se com a definição da posição dos gestores após a repatriação. Muitas vezes as novas posições envolvem menos autoridade do que o cargo ocupado durante a expatriação colocando o expatriado num " padrão de exploração " aquando do seu regresso (Selmer, 1999).

Segundo Black (1992), os próprios expatriados quando estão de volta sentem que estão a voltar para um país e uma organização que mudou durante a sua ausência e podem não ter sido atualizados de tais mudanças ou eles próprios podem ter mudado. Logo, em função destas dificuldades existentes os repatriados enfrentam um "choque cultural reverso"( Forster, 1994).

Em média cerca de 10% - 25%, após a repatriação, dos Ex expatriados, dentro de 1 ano, abandonam a empresa em que laboravam (Black *et al* , 1999). De acordo com o Global Relocation Trends Report-2004, a percentagem é superior, evidenciando que 44% dos Ex expatriados decidiram abandonar a empresa, nos dois anos seguintes após a repatriação.

A saída da empresa pode significar para o indivíduo um avanço positivo de carreira mas provavelmente significa um resultado negativo para a empresa, devido ao investimento no indivíduo e o objetivo de aumentar o conhecimento internacional.

## Capítulo II – Metodologias da Investigação

## 1 Estrutura do Capítulo

Esta secção divide-se em três pontos principais: o objetivo do estudo, ou seja a sua pergunta de partida; a análise quantitativa da empresa em análise e a análise qualitativa da empresa através de um estudo de caso.

Nesta secção é descrito:

- a) Procedimento, nomeadamente o método de recolha de dados, utilizado;

O modelo a testar, onde são identificadas as variáveis dependente, independente e de controlo que pautam este estudo e é exposta a operacionalização de todas as variáveis.

- b) Amostra escolhida, evidenciando a base e fontes de recolha de dados e identificada a série temporal.

## 2 Objetivo do Estudo

Entende-se por procedimentos metodológicos o conjunto de técnicas utilizadas para a recolha, processamento e análise de dados para o fundamento ao trabalho.

Portanto na definição do procedimento metodológico mais adequado para aferir a realidade estudada é importante saber qual o objetivo de estudo.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1998) devemos procurar enunciar o projeto da investigação na forma de uma pergunta de partida.

Logo, a pergunta de partida pretensa deste estudo é: ***o processo de internacionalização tem impacto positivo ou negativo no desempenho financeiro das empresas?***

Nomeadamente, este estudo pretende saber como uma empresa (EDP energias de Portugal) estruturou-se para o processo de internacionalização – o que originou essa decisão (factores determinantes), como ocorreu a expansão dos seus negócios e o seu modo de entrada no exterior – além de saber se há relação entre a internacionalização e a performance apresentada pela empresa, nomeadamente ao nível dos resultados económicos da mesma.

Segundo Yin (2009,p.19) cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controlo que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais e efetivos e c) o foco em fenómenos históricos, em oposição a fenómenos contemporâneos.

Devido às características do estudo em questão optou-se por uma análise quantitativa e qualitativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) o método comparativo mostra-se adequado para estudos com a “finalidade de verificar similitudes e explicar divergências”. Utilizando-se dessa metodologia é possível compreender organizações em iguais ou diferentes estágios, neste caso a relação entre o Índice de Internacionalização e o desempenho financeiro.

Segundo estes mesmos autores utilizando-se do estudo comparativo combinado com o descritivo “pode-se averiguar analogia entre ou analisar os elementos de uma estrutura”.

### **3 Metodologias**

#### **3.1 Análise Quantitativa do Grupo EDP**

##### **3.1.1 Objetivo da análise**

Através da observação temporal do grupo EDP procedeu-se à análise quantitativa da relação entre a evolução da sua internacionalização e desempenho económico e financeiro obtido ao longo do período compreendido entre 1999 e 2013.

Deste modo, o objetivo desta análise consiste em verificar a relação entre as variáveis e concluir se existe correlação ou não entre elas.

##### **3.1.2 Descrição dos dados recolhidos**

Para proceder a este estudo, em primeiro lugar diversas hipóteses foram formuladas tendo por base a literatura revista. A fase seguinte consistiu na observação do objeto em estudo, ou seja, procedeu-se à recolha e análise de dados financeiros e de sustentabilidade do Grupo EDP, e finalmente, após compilação de dados, efetuou-se um estudo econométrico para verificar a relação entre variáveis observadas.

Será utilizado, como recurso à obtenção de dados, a base de dados SABI, disponível no ISCAP, assim como os relatórios financeiros e de sustentabilidade do Grupo EDP disponíveis online.

##### **3.1.3 Identificação da amostra**

A base de dados utilizada para a obtenção dos dados foi a SABI. Adicionalmente foi recolhida informação diretamente dos relatórios financeiros e de sustentabilidade do Grupo em questão.

Segundo Capar e Kotabe (2003) e Contractor, Kundu e Hsu, (2003) a relação internacionalização e performance é específica de indústria para indústria.

Ao avaliar a relação Int-Perf ao longo dos últimos anos, é possível demonstrar com mais clareza os antecedentes e as consequências da internacionalização e o seu impacto na performance. Porém, existe uma tendência para um efeito positivo entre a internacionalização e o desempenho da empresa (Pangarkar, 2008).

### 3.1.4 Estudo econométrico

- **Hipóteses**

Neste estudo, testou-se a hipótese de existência de um impacto positivo do nível de internacionalização na performance da empresa (Pangarkar, 2008). Assim, são formuladas as hipóteses seguintes:

**Hipótese 1a:** *O indicador de internacionalização relaciona-se de forma positiva com a performance financeira.*

**Hipótese 1b:** *O indicador de internacionalização relaciona-se de forma positiva com a performance operacional.*

No teste das hipóteses, é utilizado o modelo de regressão linear múltipla. É uma técnica estatística que permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (Xs) (Pestana e Gageiro, 2005).

- **Método**

Assim, nesta 1ª fase, é analisado, através de estudo econométrico com recurso a programa estatístico, Eviews, as relações entre as variáveis explicativas e explicadas do modelo.

Vão ser utilizados dados relativos às variáveis de 1999 a 2013 (15 observações).

A utilização de dados consecutivos neste tipo de investigação é muito usual por parte de vários investigadores (Ruigrok e Wagner, 2003; Li e Qian, 2005).

No âmbito desta investigação, diversos investigadores recorrem a modelos de regressão linear para testar as hipóteses (Pangarkar, 2008; Contractor, Kumar e Kundu, 2007; Hsu, 2006).

- **Variáveis e formulação do modelo a testar**

**FIGURA 1.** O modelo a investigar e descrição dos parâmetros.

	+
Onde:	
PER: performance	→ Variável Dependente
INT: Grau de Internacionalização	→ Variável Independente
I&D: Intensidade da I&D	→ Variável de controlo
DIM: dimensão da empresa	→ Variável de controlo

**Fonte:** Elaboração Própria

As variáveis do presente estudo são a performance (variável dependente), a internacionalização (variável independente), a dimensão da empresa e a intensidade da I&D (variáveis de controlo).

Este modelo é baseado no estudo de Pangarkar, (2008).

Os métodos de operacionalização são descritos em baixo.

#### **a. Performance**

Neste estudo representa a variável dependente. A performance foi representada pela rentabilidade financeira e operacional, pois ao aplicar estas duas dimensões, segundo Ruigrok e Wagner (2003), a investigação será adequadamente validada e comparável.

A medição desta variável, em termos financeiros e operacionais, vai seguir o tratamento em estudos anteriores (Kotabe *et al*, 2002).

##### **a.1. Performance Financeira**

Neste estudo a performance financeira baseia-se em dois indicadores:

- i. Rentabilidade operacional do ativo (ROA)
- ii. Rentabilidade Operacional das vendas (ROV).

A ROA calcula-se da seguinte forma: resultado operacional a dividir pelo ativo (Sukpanich e Rugman, 2007), onde o resultado operacional é igual à diferença entre o resultado líquido, os gastos de financiamento e os impostos (Thomas e Eden, 2004).

A ROA é uma medida única da performance em diversos estudos (Johnson, Yin e Tsai, 2009; Lu e Beamish, 2001).

A ROV calcula-se da seguinte forma: resultado operacional a dividir pelo total das vendas (Sukpanich e Rugman, 2007).

Vários investigadores utilizam apenas este indicador de performance financeira nos seus estudos (Qian, 2002; Capar e Kotabe, 2003; Li, 2005).

##### **a2. Performance Operacional**

Esta performance vai ser representada por três indicadores:

- i. Eficiência nos gastos com pessoal
- ii. Eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas
- iii. Eficiência total de gastos

A eficiência nos gastos com o pessoal é calculada ao dividir os gastos com o pessoal pelo total das vendas, a eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas é igual aos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas a dividir pelo total das vendas e a eficiência no total de gastos é igual à soma dos dois indicadores anteriores (Wagner, 2004).

Esta opção na operacionalização da performance segue uma tendência recente da investigação sobre a relação Int-Perf (Gomes e Ramaswamy, 1999; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004). Este tratamento específico é útil para ultrapassar a heterogeneidade dos métodos contabilísticos e a manipulação possível dos gestores nas medidas de performance financeira (Li, 2007).

#### **b. Internacionalização**

Na literatura de Int-Perf, há consenso de que esta variável medida por meio de um índice composto tende a ser mais robusta, por apresentar menor erro de predição e, portanto, **ser capaz de alcançar maior validade enquanto construtivo** (Annavarjula & Beldona, 2000; Gomes & Ramaswamy, 1999; Sullivan, 1994; Wagner & Ruigrok, 2004).

Por isso, a variável INT, índice de internacionalização, que este estudo irá utilizar será o da UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development que utiliza os três rácios seguintes como indicadores do grau de envolvimento externo das empresas:

A= Ativos detidos no exterior/Total ativos

V = Vendas no exterior/Total das vendas

E = Emprego no exterior/Total do emprego

Assim, para aferir o nível internacionalização das empresas a UNCTAD utiliza o índice de transnacionalidade (TNI – transnationality index), o qual é obtido pela média dos três rácios anteriores.

$$\text{INT} = \text{TNI} = (A+V+E) / 3$$

#### **c. Intensidade de I&D**

Segundo Hsu e Boggs (2003) e de acordo com o paradigma eclético de Dunning (1988a e 1993), uma empresa que tem lucros internos procura ter lucros adicionais nos mercados internacionais.

A intensidade da I&D é calculada dividindo as despesas anuais em I&D pelo total das vendas (Hsu e Boggs, 2003; Hsu, 2006; Brouthers *et al.*, 2009).

Há três motivos que levam muitos autores a escolherem esta variável como uma variável de controlo:

→ Determinante da rentabilidade (Li e Qian, 2005).

Empresas com maior investimento em I&D são mais lucrativas e bem-sucedidas (Hsu e Boggs, 2003). A relação positiva entre intensidade da I&D e performance é detetada por Delios e Beamish (1999) e Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002).

- A maioria dos recursos de I&D focaliza o desenvolvimento de produtos novos.
- A intensidade da I&D é incluída para controlar a influência dos ativos intangíveis na performance (Chang e Wang, 2007).

**d. Dimensão da empresa**

É outra variável de controlo.

Neste estudo a dimensão da empresa vai ser definida pelo Logaritmo natural do ativo (Sukpanich e Rugman, 2007).

A escolha recaiu sobre este variável porque:

- Influencia a relação Internacionalização - Performance (Väättänen *et al* , 2009).

Muitos investigadores atribuem uma relação positiva (Bonaccorsi, 1992; Gomes e Ramaswamy, 1999; Majocchi, Bacchiocchi e Mayrhofer, 2005; Hsu, 2006), ou seja, as empresas de maior dimensão conseguem ter excesso de recursos que podem ser alocadas às atividades de internacionalização (Hsu, 2006).

- Existe uma associação entre dimensão da empresa, Performance (Sambharya, 1995) e internacionalização (Tallman e Li, 1996).
- É uma variável comum que afeta os recursos que a empresa controla (Chang e Wang, 2007; Johnson, Yin e Tsai, 2009) e relaciona-se com a performance (Hsu e Boggs, 2003) ao explicar parte da sua variância (DeCarolis e Deeds, 1999).
- É um indicador das economias de escala e gama, logo controla o impacto das vantagens de posse na performance (Thomas e Eden, 2004).

**QUADRO 4:** Lista de variáveis

Variáveis	Explicação dos factores
Performance financeira	1. <b>ROA = resultado operacional / ativo</b> , Onde Resultado operacional = resultado líquido - gastos de financiamento – impostos 2. <b>ROV = resultado operacional / total das vendas</b>
Performance operacional	1. <b>Eficiência nos gastos com o pessoal (EGP) = gastos com o pessoal / total das vendas</b> 2. <b>Eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (EGMVMC) = gastos das mercadorias vendidas e matérias</b>



	consumidas / total das vendas <b>3. Eficiência no total de gastos (ET)</b> = eficiência nos gastos com o pessoal + eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas
Nível de Internacionalização	A= Ativos detidos no exterior/Total ativos V = Vendas no exterior/Total das vendas E = Emprego no exterior/Total do emprego  <b>INT= TNI = (A+V+E) / 3</b>
Intensidade da I&D	<b>Despesas anuais em I&amp;D / total das vendas</b>
Dimensão	<b>Logaritmo natural do ativo= log (ativo)</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2 Análise Qualitativa: Estudo de caso

#### 3.2.1 Objetivo da análise

A análise qualitativa será conduzida por um estudo de caso.

Quando pretendemos conhecer um fenómeno atual no seu contexto devemos utilizar como método o estudo de caso e onde as principais questões de investigação que normalmente estão associadas a este tipo de estudo são do tipo “Como?” e “Porquê?” (Yin, 2009).

O estudo pretende conhecer um fenómeno atual, a internacionalização, assim como todo o seu procedimento e as questões de investigação apresentadas neste estudo enquadram-se perfeitamente no tipo referido anteriormente. Assim, parece adequada a utilização do método do estudo de caso para a realização deste estudo.

No estudo de caso pretende-se compreender as razões que levaram a empresa a tomar essa opção, se por estratégia ou por excesso de recursos, como já foi abordado na revisão bibliográfica. Portante pretende-se responder às questões enunciados por Quivy e Campenhoudt (1998), neste caso, “Porque internacionalizar?”, “Como internacionalizar?”, “Que produtos?”, “Onde?”.

#### 3.2.2 Descrição dos dados recolhidos

Relativamente ao método de recolha de informação, no caso de estudo serão utilizados:

##### a. Entrevista e Questionários

A recolha de evidência, conforme Mason (2002), resultou da aplicação de uma estratégia de investigação que privilegiou a realização de entrevistas semiestruturadas, recolha de documentos, observação e mesmo a utilização de áudio e vídeo (Mason, 2002).

A entrevista foi efetuada a um dos responsáveis pelas decisões da estratégia a nível de internacionalização e expatriação, nomeadamente a Dr.ª Maria Ana Guedes.

A entrevista foi elaborada com questões de resposta aberta e gravada para posteriori análise.

“..., estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.” (Quivy & Campenhoudt, 1998)

b. Análise de dados/informações recolhidas

Depois de recolhidas e tratadas todas as informações, esta investigação procura saber se a relação entre internacionalização e performance da empresa corrobora as conclusões analisadas a nível macro.

Assim nesta fase, o estudo fez a análise da forma de entrada no exterior pela qual a empresa optou e os factores que contribuíram para o sucesso ou insucesso da estratégia delineada pela empresa e em que medida este processo afeta a rentabilidade da empresa.

## Capitulo III – Análise e Interpretação de resultados

## 1 Análise interpretação de resultados

### 1.1 Análise do estudo quantitativo

Relativamente ao número de observações, foram consideradas 15 observações, relativamente aos anos 1999 a 2013.

O quadro 5 expõe a média e desvio padrão dos indicadores.

**Quadro 5:** Média e desvio padrão

Indicadores	DIM	ECMVM	EGCP	ET	ID	INT	ROA	ROV
<b>Desvio Padrão</b>	0.580339	0.195010	0.154791	0.143906	0.004320	0.793303	0.171859	0.030523
<b>Média</b>	7.231900	0.475276	0.096387	0.571662	0.003956	1.046611	0.137470	0.128357

Fonte: Elaboração Própria

A dimensão média no período considerado foi cerca de 7 milhões e duzentos mil Euros, não registando grandes oscilações.

Os ECMVM apresentam uma média de cerca de 475 mil euros, não apresentando também grandes oscilações.

A média do período para o indicador EGCP foi de cerca de 96 mil euros.

A ET média do período considerado foi de cerca de 571 mil e seiscentos euros.

O ID médio do período considerado foi de cerca de 3 mil euros, não apresentando grande variação.

O índice de INT apresentou uma média, no período considerado, de 1 milhão de euros.

O ROA e o ROV, apresentaram uma média de cerca de 137 mil e 128 mil euros, respetivamente.

Relativamente à ROA, o facto do desvio padrão ser superior à média do período, sugere grande variação da rentabilidade dos ativos.

O quadro 6 mostra a evolução dos indicadores ao longo do período considerado.

**Quadro 6:** Evolução do índice de Internacionalização no período considerado

Tempo	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<b>INT</b>	0,590	0,602	0,567	1,915	0,565	0,562	0,625	0,647	2,151	0,615	2,684	0,434	0,560	0,397	0,303
<b>ROA</b>	0.048	0.050	0.054	0.050	0.048	0.053	0.049	0.049	0.475	0.144	0.485	0.035	0.041	0.045	0.066

**Fonte:** Elaboração Própria com recurso a Base de Dados SABI e Relatórios Financeiros da EDP

O índice de internacionalização verificou três picos acentuados, no período considerado, nomeadamente em 2003, o segundo em 2005 e o último em 2010.

Este indicador manteve-se estável ao longo do período, entre os 0,50 e os 0,60, excetuando os três picos acima referidos.

A ROA verificou dois picos acentuados em 2003 e 2005. Estes dois picos coincidem com os picos do índice de internacionalização.

Exceptuando estes dois picos, o indicador manteve-se estável ao longo do período considerado, entre os 0.05 e os 0.06.

O tratamento estatístico deste estudo assenta no modelo de regressão linear múltipla.

O modelo de regressão linear pressupõe, segundo os autores Pestana e Gagaeiro (2205), autonomia linear das variáveis independentes, logo não se verifica a multicolinearidade.

Segundo estes mesmos autores, um coeficiente inferior a 0,2 indica uma associação linear muito baixa, entre 0,2 e 0,39 baixa, entre 0,4 e 0,69 moderada, entre 0,7 e 0,89 alta e entre 0,9 e 1 muito alta, lógica que se aplica às correlações negativas.

O quadro 7 apresenta correlações para os indicadores deste estudo.

**Quadro 7:** Correlações entre as variáveis

	DIM	ECMVM	EGCP	ET	ID	INT	ROA	ROV
DIM	1							
ECMVM	0.616134	1						
EGCP	-0.592191	-0.561659	1					
ET	0.290782	0.776303	0.085523	1				
ID	-0.070165	-0.617710	0.087752	-0.677003	1			

<b>INT</b>	-0.439503	-0.112504	0.609162	0.328631	-0.130988	1		
<b>ROA</b>	-0.729476	-0.265027	0.656678	0.181161	-0.063216	0.842485	1	
<b>ROV</b>	-0.026446	-0.023183	0.067562	0.023557	0.063454	-0.167245	-0.169886	1

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 7 evidencia vários tipos de correlação:

- i. Correlações positivas altas [0,70 a 0,89]

A correlação positiva alta existe entre a eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e a eficiência total cerca de 0.77) e entre a ROA e a INT cerca de 0.8.

- ii. Correlação positiva muito baixa [0 a 0,19]

Esta correlação está patente entre ET e a EGCP rondando os 0.08, entre a INT e a EGCP de cerca de 0,087, entre a ROV e a EGCP cerca de 0.06, entre a ROV e a ET de cerca de 0.02, a ROA e ET com aproximadamente 0.18 e finalmente a ROV e ID com cerca de 0.06.

- iii. Correlação Positiva baixa [0,20 a 0,39]

A correlação positiva baixa está presente na relação entre ET e a DIM e entre a ID e ET, com cerca de 0.29 e 0.32 respectivamente.

- iv. Correlação Positiva moderada [0,49 a 0,69]

Esta correlação é evidente nas relações entre a EGMVMC e a DIM com cerca de 0.61, entre a ID e a EGCP com cerca de 0.60 e entre a ROA e EGCP com cerca de 0.65.

Quanto às associações lineares negativas, temos:

- v. Correlações negativas muito baixas [0 a -0,19]

As correlações negativas muito baixas são encontradas nas relações entre INT e DIM com aproximadamente -0,07, entre a ROV e DIM, com -0,02; entre ID e ECMVM com cerca de -0,11, entre a ROV e ECMCMV com -0,02, a INT e ID apresentam -0,13, entre a ROA e ID com -0,06, a ROV e INT apresentam -0,16 e entre a ROV e ROA com cerca de -0,17.

- vi. Correlações negativas baixas [-0,20 a -0,39]

As correlações negativas baixas encontram-se presentes entre a ROA e ECMMV com -0,26.

- vii. Correlações negativas moderadas [-0,40 a -0,69]

Estas correlações estão presentes entre as relações ID e DIM, EGCP e ECMCMV, INT e ECMVM e entre a ID e ET com cerca de -0,43, -0,56, 0,61 e -0,67 respectivamente.

- viii. Correlações negativas altas [-0,70 a -0,89]

Não existem correlações negativas altas na amostra considerada.

De acordo com Hsu e Boggs (2003), a identificação das correlações entre indicadores das performances não é problema se utilizarmos modelos em separado.

As correlações assinaladas são entre indicadores de performance financeira (ROV e a ROA) e operacional (eficiência nos gastos com o pessoal, eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e eficiência no total de gastos).

Este estudo usou apenas o indicador compósito da internacionalização por ser assente num modelo de regressão linear múltipla. Os motivos que levaram a esta tomada de decisão foram: (i) os problemas de multicolinearidade entre os três indicadores e (ii) as insuficiências dos indicadores individuais na demonstração da multidimensionalidade da internacionalização

(Glaum e Oesterle, 2007).

Para testar a autocorrelação entre os resíduos, é utilizado o teste Durbin-Watson em todas as estimativas expostas.

Sempre que o valor pertence à região de aceitação [1,36; 2,64], a autocorrelação entre os resíduos é nula (Pestana e Gageiro, 2005).

Os resultados da regressão linear múltipla para a ROA estão no quadro 8.

**QUADRO 8:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a ROA

Variáveis	Coefficientes	Prob.**
INT	0.133522	0.0003
ID	-0.044216	0.9290
DIM	-0.127074	0.0038
C	0.908071	0.0053
<b>R-squared</b>		0.869794
<b>Sum squared resid</b>		0.041637
<b>Durbin-Watson stat</b>		2.423398
<b>Prob (F-statistic)</b>		0.000036

\*\* para níveis de significância de 5% e 10%

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao Eviews

Segundo Tallman e Li (1996) o modelo linear é útil para testar a linearidade positiva na relação Int-Perf evidenciada por vários investigadores.

A hipótese 1a equaciona esta relação positiva entre o indicador da internacionalização e a performance financeira. Esta hipótese é apenas válida se o sinal do coeficiente do indicador da internacionalização for positivo e significativo ao nível estatístico.

O R2 ajustado deve também ser considerável para justificar a qualidade global do modelo e a percentagem que explica da variabilidade da ROA.

Os valores do teste Durbin-Watson evidenciam a autocorrelação nula entre os resíduos pois situam-se na região de aceitação [1,36; 2,64] no modelo linear (2.42).

O modelo linear testa individualmente o indicador da internacionalização. O sinal do coeficiente do indicador da internacionalização é positivo, portanto relaciona-se positivamente com a ROA.

O indicador da internacionalização é também estatisticamente significativo a um nível de significância de 5% no modelo linear ( $0,00003 < 0,05$ ).

A qualidade do ajustamento é alta, pois cerca de 87% ( $R_2$ ) da variabilidade da ROA é explicada pelo indicador da internacionalização.

Segundo o modelo linear existe evidência para uma relação Int-Perf positiva em termos da ROA.

O coeficiente do indicador da internacionalização é 0,13 e é estatisticamente significativos (nível de significância de 5%).

Portanto, o indicador da internacionalização relaciona-se positivamente com a ROA.

Concluindo, os resultados do modelo linear validam a hipótese 1a, quando a performance financeira é medida pela ROA.

**QUADRO 9:** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a ROV

Variáveis	Coefficientes	Prob.**
INT	-0.015223	0.5307
ID	0.039731	0.9308
DIM	-0.011564	0.7255
C	0.234678	0.3527
<b>R-squared</b>		0.041040
<b>Sum squared resid</b>		0.035410
<b>Durbin-Watson stat</b>		1.318160
<b>Prob (F-statistic)</b>		0.923026

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao Eviews

\*\* para níveis de significância de 5%, 10%



Os valores do teste Durbin-Watson evidenciam a autocorrelação entre os resíduos pois não se situam na região de aceitação [1,36; 2,64] no modelo linear (1.31).

O modelo linear testa individualmente o indicador da internacionalização. O sinal do coeficiente do indicador da internacionalização é negativo, portanto relaciona-se negativamente com a ROV.

O indicador da internacionalização não é estatisticamente significativo a um nível de significância de 5% no modelo linear ( $0,53 > 0,05$ ).

A qualidade do ajustamento é baixa, pois, apenas, cerca de 4% ( $R_2$ ) da variabilidade da ROV é explicada pelo indicador da internacionalização.

Segundo o modelo linear existe evidência para uma relação Int-Perf negativa em termos da ROV.

O coeficiente do indicador da internacionalização é - 0,01 e não é estatisticamente significativos (nível de significância de 5%).

Portanto, o indicador da internacionalização relaciona-se negativamente com a ROV.

Concluindo, os resultados do modelo linear não validam a hipótese 1a, quando a performance financeira é medida pela ROV.

#### QUADRO 10. Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a EGCP

Variáveis	Coefficientes	Prob.**
DIM	-0.094833	0.1330
ID	0.459699	0.5839
INT	0.082313	0.0808
C	0.703042	0.1386
<b>R-squared</b>		0.515579
<b>Sum squared resid</b>		0.117389
<b>Durbin-Watson stat</b>		1.868360
<b>Prob (F-statistic)</b>		0.040193

\*\* para níveis de significância de 5%, 10%, 15%

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao Eviews

A hipótese 1b equaciona a relação positiva entre o indicador da internacionalização e a performance operacional.

Os valores do teste Durbin-Watson evidenciam a autocorrelação nula entre os resíduos pois situam-se na região de aceitação [1,36; 2,64] no modelo linear (1.86).

O modelo linear testa individualmente o indicador da internacionalização. O sinal do coeficiente do indicador da internacionalização é positivo, portanto relaciona-se positivamente com a EGCP.

O indicador da internacionalização é também estatisticamente significativo a um nível de significância de 10% no modelo linear ( $0,08 < 0,10$ ).

A qualidade do ajustamento é boa, pois cerca de 52% ( $R_2$ ) da variabilidade da EGCP é explicada pelo indicador da internacionalização.

Segundo o modelo linear existe evidência para uma relação Int-Perf positiva em termos da EGCP.

O coeficiente do indicador da internacionalização é 0,08 e é estatisticamente significativos (nível de significância de 10%).

Portanto, o indicador da internacionalização relaciona-se positivamente com a EGCP.

Concluindo, os resultados do modelo linear validam a hipótese 1b, quando a performance financeira é medida pela EGCP.

#### **QUADRO 11.** Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a EGMVMC

<b>Variáveis</b>	<b>Coeficientes</b>	<b>Prob.**</b>
DIM	0.239922	0.0060
ID	-3.394314	0.0055
INT	0.023678	0.6562
C	-1.254132	0.0381
<b>R-squared</b>		0.716671
<b>Sum squared resid</b>		0.171526
<b>Durbin-Watson stat</b>		2.318450
<b>Prob (F-statistic)</b>		0.002391

\*\* para níveis de significância de 5%, 10% e 15%

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao Eviews

Os valores do teste Durbin-Watson evidenciam a autocorrelação nula entre os resíduos pois situam-se na região de aceitação [1,36; 2,64] no modelo linear (2.31).

O modelo linear testa individualmente o indicador da internacionalização. O sinal do coeficiente do indicador da internacionalização é positivo, portanto relaciona-se positivamente com a EGMVMC.

O indicador da internacionalização não é estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%,10% ou 15% no modelo linear ( $0,065 > 0,05$ ).

A qualidade do ajustamento é alta, pois cerca de 72% ( $R_2$ ) da variabilidade da EGMVMC é explicada pelo indicador da internacionalização.

Segundo o modelo linear existe evidência para uma relação Int-Perf positiva em termos da EGMVMC.

O coeficiente do indicador da internacionalização é 0.02 mas não é estatisticamente significativo (nível de significância de 5%).

Portanto, o indicador da internacionalização relaciona-se positivamente com a EGMVMC.

Concluindo, os resultados do modelo linear validam a hipótese 1b, quando a performance financeira é medida pela EGMVMC.

#### QUADRO 12 Estimação pelo MMQ da regressão linear múltipla para a ET

Variáveis	Coefficientes	Prob.**
DIM	0.145089	0.0415
ID	-2.934615	0.0065
INT	0.105991	0.0420
C	-0.551090	0.2693
<b>R-squared</b>		0.674444
<b>Sum squared resid</b>		0.135910
<b>Durbin-Watson stat</b>		2.042365
<b>Prob (F-statistic)</b>		0.005010

\*\* para níveis de significância de 5%,10% e 15%

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao Eviews

Os valores do teste Durbin-Watson evidenciam a autocorrelação nula entre os resíduos pois situam-se na região de aceitação [1,36; 2,64] no modelo linear (2.04).

O modelo linear testa individualmente o indicador da internacionalização. O sinal do coeficiente do indicador da internacionalização é positivo, portanto relaciona-se positivamente com a ET.

O indicador da internacionalização é estatisticamente significativo a um nível de significância de 5% no modelo linear ( $0,04 > 0,05$ ).

A qualidade do ajustamento é alta, pois cerca de 67% ( $R_2$ ) da variabilidade da ET é explicada pelo indicador da internacionalização.

Segundo o modelo linear existe evidência para uma relação Int-Perf positiva em termos da ET.

O coeficiente do indicador da internacionalização é -0,10 e é estatisticamente significativos (nível de significância de 5%).

Portanto, o indicador da internacionalização relaciona-se positivamente com a ET.

Concluindo, os resultados do modelo linear validam a hipótese 1b, quando a performance financeira é medida pela ET.

**QUADRO 13** : Resumo dos resultados obtidos

Variável Dependente		Nível de Internacionalização
Hipótese 1a	Rentabilidade financeira	Validada para financeira Não validada para operacional
Hipótese 1b	Rentabilidade Operacional	validada

## 1.2 Análise do estudo de caso

### 1.2.1 Descrição da empresa

O começo da distribuição de eletricidade, em Portugal, remonta a 1891 com a fusão da Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás e da Companhia Gás de Lisboa. Nasce a CRGE, Companhias Reunidas Gás e Eletricidade, a quem a Câmara Municipal de Lisboa concedeu o direito de "produzir, distribuir e vender gás e eletricidade destinada à iluminação pública e particular e a outros usos domésticos e industriais na área municipal da cidade de Lisboa.

Nos finais dos anos 50, a Companhia Nacional de Eletricidade (CNE) foi designada como responsável pela construção e exploração da rede de transporte. Paralelamente, a Empresa Termoelétrica Portuguesa foi criada, tendo assumido a responsabilidade pela construção e exploração das principais centrais termoelétricas.

No final da década de 1960 as empresas concessionárias da Produção e Transporte da rede elétrica primária fundem-se numa única empresa, a Companhia Portuguesa de Eletricidade (CPE).

A EDP – Eletricidade de Portugal nasce em 1976 da fusão de 13 empresas de produção, transporte e distribuição de Portugal Continental que haviam sido nacionalizadas em 1975. Tinha como objetivos primeiros a integração da distribuição dos municípios e a melhoria da qualidade da rede, assim como, continuar o processo de eletrificação em território nacional e definir uma tarifa uniforme para todo o país.

A EDP era uma empresa verticalizada, onde era a responsável pelo transporte, distribuição e 95% da produção de energia elétrica em Portugal.

Na sequência do plano de reestruturação de 1991, em 1994 foi aprovado o plano de cisão da EDP. Foram, assim, constituídas subsidiárias, participadas a 100% pela EDP.

As atividades nas quais as subsidiárias se centravam eram: Transporte (REN), que mais tarde viria a ser privatizada e distribuição.

O Grupo EDP como o conhecemos hoje, resultou da cisão dessas duas áreas, sendo hoje um Operador Ibérico de Soluções Energéticas que desenvolve as suas atividades nas áreas de Produção, Comercialização e Distribuição de Eletricidade e Comercialização e Distribuição de Gás

### **1.3 Caracterização atual da empresa**

A EDP é uma empresa líder no setor da energia. É o único grupo empresarial do setor da energia da Península Ibérica com atividades de produção, distribuição e comercialização em Portugal e em Espanha. Em Espanha detém o controlo do quarto maior operador elétrico espanhol, a HC Energia. Além do setor elétrico, a EDP também tem uma presença relevante no sector do gás da Península Ibérica, através da Naturgas em Espanha.

Em termos internacionais, para além da Península Ibérica, o Grupo EDP tem uma forte presença no setor da eletricidade no Brasil, onde replica as atividades de produção, distribuição e comercialização de eletricidade através da Energias do Brasil. Está presente nos EUA, possibilitado pela aquisição da Horizon. Ainda na área das Renováveis para além dos EUA e Espanha, está ainda presente em França, Brasil, Polónia, Bélgica e Roménia. Assim, em relação à organização, a atividade da EDP compreende, Produção, Distribuição e Comercialização centrando-se nas principais empresas: EDP – Gestão da Produção de Energia, S.A, EDP Distribuição – Energia, S.A., EDP Comercial – Comercialização de Energia, S.A., EDP Gás, SGPS, S.A., EDP Energias do Brasil, S. A., Hidroelctrica del Cantábrico, S.A. Naturgás Energia Grupo, S. A., Nuevas Energias de Occidente, S. L., Horizon Wind Energy LLC.

Hoje, a EDP ocupa o 280º lugar no ranking das marcas mais valiosas do mundo. De acordo com o estudo da consultora "Brand Finance" divulgado, em março de 2011, a empresa vale cerca de 2.775 milhões de euros.

Tem como visão serem “ uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação, sustentabilidade, é partilhada pelo universo de colaboradores EDP, espalhados por diferentes continentes e países, uma “ diversidade que os enriquece e os une no respeito pelas diferentes culturas de mercados onde estão presentes. Além do sector elétrico, produção, distribuição e comercialização, têm também, uma presença relevante no sector do gás da Península Ibérica.

Integram os índices de Sustentabilidade Dow Jones de Sustentabilidade (World e STOXX), os mais exigentes do mundo, que distinguem as companhias com melhor desempenho nas questões ligadas à transparência, sustentabilidade e excelência na gestão económica ambiental e social. Em 2013 reforçaram a posição de liderança no Dow Jones Sustainability

Index. A EDP é a empresa nº 1 mundial no sector utilities. Foram distinguidos pela Ethisphere como uma das empresas mais éticas do mundo.

- **Plano estratégico 2014-2017**

Para o período de 2014-2017 o grupo EDP tem como objetivos continuar a crescer e sustentado em energias limpas. A manutenção da desalavancagem financeira, que tem vindo a acontecer nos últimos anos, é outro objetivo estratégico.

Foco na rentabilidade e o retorno dos acionista são outros itens estratégicos da empresa.

## **2 O processo de internacionalização**

Neste ponto, o estudo irá responder às perguntas fulcrais do estudo de caso: Onde? Porque? Como? Este ponto baseia-se na entrevista feita à Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Guedes, especialista no Departamento de Recursos Humanos (área da gestão dos expatriados).

Segundo a Dr.<sup>a</sup> Maria Ana Guedes, especialista da área de expatriados da EDP, os primeiros países a serem alvo de internacionalização foram o Brasil e Espanha e EUA mais tarde, que segundo a Dr.<sup>a</sup> foram as geografias mais oportunas na altura. Aproximação cultural, relativamente ao Brasil e Espanha, foi um dos factores apontados.

O grande motivo que levou a EDP a internacionalizar-se foi a necessidade de expansão de negócio por falta de oportunidades de crescimento em Portugal.

As principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização foram assumir o controlo das empresas participadas pelo Grupo EDP e levar a cultura EDP para essas empresas.

**Quadro 14:** EDP no mundo e nº de colaboradores, dados do 1º trimestre de 2013

País	Nº Colaboradores
EUA/Canada	292 colaboradores
Brasil	2889 colaboradores
Reino Unido	30 colaboradores
França/Bélgica	34 colaboradores
Espanha	1934 colaboradores
Itália c/ 19 colaboradores	19 colaboradores

Polónia/ Roménia	71 colaboradores
China	1 colaborador
Angola s/dados	S/ Dados Só escritório de representação.

**Fonte:** Elaboração própria com recurso a dados do site

Do quadro acima verificamos que o Brasil é o país onde a EDP tem maior nº de colaboradores, seguido por Espanha, os dois países pioneiros da internacionalização.

A atividade de produção repartida entre Espanha e Portugal, tem-se mantido estável relativamente à alocação de recursos, no entanto deve-se ressaltar que o interesse no crescimento de mercado espanhol tem sido motivos para reforço. O setor que mais tem crescido ao longo dos últimos anos tem sido o das energias renováveis, devendo-se em grande parte à aquisição da Horizon Wind Energy nos EUA em 2007.

O setor da distribuição e comercialização, em Espanha e Portugal, são setores estáveis. A alocação de recursos não é significativamente variável.

No geral e sobretudo no Brasil, a redução de recursos é consequência da pretensão por parte da empresa em adequar os recursos humanos a uma nova estrutura, mais leve e eficiente, não querendo dizer com isso que se esteja a desinvestir, pelo contrario, neste país é onde a atividade está mais desenvolvida a seguir a Portugal onde se replicou a cadeia de valor.

Aquando de uma entrevista ao Diário de Notícias (DN), o presidente da EDP, António Mexia, classificou os resultados operacionais de 2011, como os mais elevados de sempre e atribui esse resultado ao "fruto do processo de internacionalização", sobretudo nos mercados do Brasil, Polónia, Roménia e Estados Unidos. Ou seja, os maiores contributos para o EBITDA vieram das subsidiárias EDP Brasil e EDP Renováveis, com crescimentos de 20 e 19 por cento, respetivamente.

- **Cultura e liderança**

A estrutura de gestão da EDP assenta sobre um Conselho de Administração Executivo e atualmente conta com António Nuno Mexia para a sua presidência.

O Conselho Geral e de Supervisão é presidido por Eduardo Catroga. Tem como responsabilidades o acompanhamento da atividade da administração não se limitando à EDP, mas sim alargado a todas as principais empresas dominadas.

Relativamente à liderança, é de referir a participação transversal no setor que vários gestores têm sido alvo. Como exemplo temos António Mexia que em 1998 foi nomeado Presidente do Conselho de Administração da Gás de Portugal e da Transgás. Em 2000 integrou a GALP Energia como Vice-Presidente do Conselho de Administração e entre 2001 e 2004 assumiu funções de Presidente Executivo da GALP Energia e Presidente dos Conselhos de Administração da Petrogal, Gás de Portugal, Transgás e Transgás-Atlântico.

A participação nos projetos de Internacionalização da GALP e o seu variado percurso profissional têm contribuído para a política de crescimento na EDP que assistimos hoje.

Apesar de possuir um legado estatal, a passagem para a privatização foi acompanhada com uma revolução da cultura da empresa em prol da eficiência. Hoje encontramos uma empresa na vanguarda tecnológica, com uma imagem nova e moderna que surgiu com a renovação do seu logótipo, com uma publicidade jovem e empenhada em atrair novos talentos e a transmissão da ideia de grande responsabilidade social.

- **Estratégia**

A EDP assume um plano estratégico assente em 3 pilares:

- a) Risco controlado,
- b) Eficiência Superior
- c) Crescimento orientado.



É uma empresa que gere os seus desafios de modo a sustentar o baixo perfil de risco.

Outra estratégia é o de crescimento sustentável baseado em energias limpas.

Eficiência Superior no sentido de lançar novos e ambiciosos projetos assentes na eficiência de custos, impondo forte disciplina no investimento competitivo interno pelos recursos e desinvestir em ativos não estratégicos, nomeadamente no setor das telecomunicações, e aumentar o foco no "Core Business".

No que diz respeito ao crescimento orientado referem-se aos parques eólicos de elevada qualidade na Península Ibérica e lançar a expansão Internacional. Crescer em geração no Brasil mantendo uma exposição limitada. Construir novas centrais na Península

Ibérica e desenvolver uma estratégia integrada de gás, assegurando o fornecimento de gás de forma competitiva.

- **Estratégias Internacionais**

Em 1996 começa o processo de internacionalização da EDP, nomeadamente para o Brasil e Espanha.

A Internacionalização da EDP começa em 1996 para o Brasil e Espanha. Ao longo de toda a década de 90 o negócio elétrico registou profundas alterações: crescente liberalização e a criação dos "Mercados Interno e Ibérico de Eletricidade".

A ameaça mais imediata à posição detida pela EDP no seu mercado de referência foram as empresas espanholas associadas a mercados e a níveis de eficiência mais elevados, sendo que as vantagens em causa, particularmente visíveis no domínio da produtividade física dos efetivos, acabaram também por se traduzir no plano económico-financeiro.

Assim a EDP foi "obrigada" a Internacionalizar-se como resposta a concorrência do país vizinho. A expansão da EDP para Espanha ocorreu do cruzamento de participações, consideradas estratégicas, com a Iberdrola e ainda a entrada no capital da Hidrocantábrico (HC).

Relativamente ao processo de internacionalização na Europa, no caso das Renováveis, a EDP procurou diversificar e olhar para a futura implementação de um mercado elétrico europeu. Ou seja, a EDP tem uma estratégia de tomar ativos em vários países, usufruindo de quota em cada um deles de capacidade instalada e de tarifários benéficos, tendo como vantagem a antecipação e o facto de ser detentora de tecnologia.

Em 2007 internacionalizou-se para os EUA, onde adquiriu a Horizon Wind Energy.

Vários são os motivos que levaram ao investimento nos EUA: aproveitamento da componente tecnológica, aspetos normativos, legislativos e alteração da política ambiental e energética.

Nos EUA, a ajuda dos parceiros foi de importância fundamental ao assumir o factor risco. Temos como exemplo a construção da fábrica de Transformadores de Potência da EFACEC na Geórgia, ambas as empresas têm também uma presença forte no Brasil, replicando os negócios neste país.

Outro exemplo marcante, nomeadamente para o mercado eólico, foi a entrada da Martifer em 2009 através da construção duma fábrica de torres eólicas no Texas, realça-se assim a importância das redes de parceiros na área de Internacionalização.

A rede de parcerias é fulcral para o processo de internacionalização da EDP.

Relativamente ao controlo e coordenação, sob a competência da EDP Renováveis:

- a) Empresa NEO administra os negócios eólicos na Europa (França, Polónia, Bélgica, Espanha e Roménia),
- b) A Horizon Wind Parks é responsável pelo mercado americano,
- c) Presença no Brasil diretamente pela Renováveis e Energias do Brasil devido à dimensão da réplica do negócio.

O core ibérico é centrado na HC Energia (Espanha) e EDP (Portugal).

- **Papel das subsidiárias**

Em Espanha, com a HC Energia, a EDP mantém uma quota significativa do mercado espanhol. Teve uma importância estratégica a colocação da filial e a exploração através de Oviedo. Assim, e segundo Bartlett e Ghoshal (1989), enquadra-se como líder estratégico na subsidiária espanhola.

Relativamente à área das renováveis, Espanha, Polónia, França e Bélgica constituem ativos destinados a diversificar o investimento e assim reduzir o risco. Enquadram-se na tipologia de *implementers*, pois têm o objetivo de implementar a estratégia do grupo (Bartlett e Ghoshal 1989).

No Brasil tem uma subsidiária com recursos próprios e onde se tentou replicar o negócio com as atividades Produção, distribuição e comercialização. Segundo os mesmos autores, neste país assume a tipologia de *contributor*, pois a entrada das Renováveis através da aquisição da CENAEEL trouxe uma nova importância ao contributo e autonomia neste país.

Nos EUA assume-se como *implementer*. A aquisição e contribuição para o grupo da Horizon nos EUA é relativamente jovem, neste momento tem um nível de competências relativo uma vez que já existia e tinha experiência no ramo, mas diferente da EDP. No entanto e dependendo da autonomia que esta subsidiária ganhar, assim como da importância que as políticas ambientais e energéticas forem tendo nos EUA e dada a sua localização e dimensão é bem provável que esta se torne um *contributor* e quem sabe pela importância estratégica do local passar a *strategic leader* (Bartlett e Ghoshal 1989) para a organização.

- **Desenvolvimento e difusão da aprendizagem**

Na EDP, a área de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i) está alinhada com os seus pilares estratégicos: Crescimento Orientado, desenvolvendo projetos que contribuam para os planos de crescimento sustentado da EDP; Eficiência Superior, procurando soluções que permitam aumentar a eficiência dos processos produtivos; Risco Controlado, desenvolvendo projetos que permitam mitigar a exposição da EDP a riscos, nomeadamente de regulação, ambientais e de negócio.

A inovação contínua é uma das principais características do Grupo EDP. Este posicionamento permite à Empresa antecipar tendências e necessidades dos clientes e agir rapidamente.

Em 2013, o Grupo EDP reorganizou a sua área de inovação, tendo criado quatro grupos que corporizam as temáticas de inovação mais relevantes para a Companhia e que promovem uma maior proximidade entre as áreas de inovação e as unidades de negócio, a saber:

- a) Geração Limpa e Flexível
- b) Redes Inteligentes
- c) Soluções centradas no Cliente
- d) TIC inovadoras e gestão de dados

O gasto em ID+i do Grupo EDP, em 2013, rondou os €31 milhões. Esta verba corresponde a uma estimativa de 24 milhões de euros em Portugal, que pressupõe a evolução dos projetos em curso no ano anterior, tendo sido calculada com base na variação prevista em sede das respostas ao Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional nas várias empresas do Grupo. Cumpre referir que o apuramento do valor final para 2013, de acordo com a metodologia que vem sendo seguida desde 2006, apenas será concluído alguns meses após o fecho de contas da empresa. A verba referida inclui ainda os gastos de ID+i realizados no Brasil e em Espanha, no montante de cerca de €7 milhões.

### **3 Processo de Expatriação**

Esta secção vai ser elaborada com os dados obtidos na entrevista à especialista de expatriação do Grupo EDP, Dr.ª Ana Maria Guedes.

- **Mobilidade Geográfica dos expatriados**

Segundo a especialista da EDP a empresa no processo de internacionalização optou pela expatriação “Para assegurar funções de gestão ou de mandato, garantindo controlo e influência nos processos de decisão; para preencher postos de trabalho para os quais não existia a competência técnica no país de destino; para ocorrer a situações em que a empresa necessitava temporariamente de um trabalhador em simultâneo em 2 países e para desenvolver planos de carreira para alguns segmentos de colaboradores de potencial crítico.”

Em 31/05/2014, existem 39 expatriados de longa duração, 4 *short term assignments* (intercâmbios com duração até 6 meses) e 4 *comuters* (colaboradores que exercem funções em 2 geografias).

As funções/áreas em que mais expatriados são enviados são: Funções de Direção e Chefia e Administradores ou equiparados, nas áreas financeira, planeamento e controlo de gestão e de engenharia. Os expatriados permanecem em média de 3 a 4 anos com um limite máximo de 6 anos por questões relacionadas com a segurança social do nosso País.

- **Gestão estratégica da empresa e a expatriação**

Os factores que levam a EDP a escolher a expatriação em detrimento de contratação de locais, por exemplo são: “Para assegurar funções de gestão ou de mandato, garantindo controlo e influência nos processos de decisão e para preencher postos de trabalho para os quais não existia a competência técnica no país de destino”.

Segundo a especialista, a nível de rentabilidade da empresa, “numa primeira fase de expansão para uma nova geografia, a expatriação é necessariamente mais rentável porque é preciso dotar essa geografia com o know-how do Grupo EDP.”

A nível de medição de rentabilidade não tem nenhum indicador nem fazem nenhuma medição que analise essa relação.

- **Gestão de expatriados no âmbito da estratégia da empresa**
  - a. **Processo de recrutamento e seleção dos candidatos**

Segundo a Dr<sup>a</sup> Ana Maria, embora a tendência seja passar a existir campanhas internas para algumas funções internacionais, geralmente os expatriados são previamente identificados pela empresa e convidados a aceitar um desafio internacional.

A EDP tem mulheres expatriadas. A EDP não distingue as pessoas a expatriar em função do género. Os expatriados (as) são escolhidos pelo seu mérito.

#### **b. Preparação e acompanhamento do processo de expatriação**

Não é dada nenhuma formação específica aos expatriados. Os expatriados terão na empresa de destino acesso aos planos de desenvolvimento individual dessa empresa como qualquer outro colaborador.

Relativamente à adaptação cultural local, a EDP possibilita a aprendizagem de línguas estrangeiras aos expatriados. Normalmente a aceitação por parte dos quadros e colaboradores locais em relação ao expatriado é boa, não havendo atritos.

Como é a aceitação por parte dos quadros e colaboradores locais em relação ao expatriado?

#### **c. Equilíbrio da vida pessoal e profissional**

A EDP dá apoio nas despesas de educação dos filhos no país de destino. É opção do colaborador levar a família consigo ou ir sozinho, mas sempre que quiser pode ir acompanhado pela família. Geralmente, para geografias mais distantes vai com a família e para geografias mais próximas muitas vezes a família acaba por ficar no país de origem.

#### **d. Gestão do desempenho**

O desempenho do expatriado é avaliado como o desempenho de todos os colaboradores do Grupo EDP, ou seja, através de uma avaliação anual de desempenho.

Os objetivos do expatriado são definidos pela empresa de destino da mesma forma que os restantes colaboradores dessa empresa e do grupo EDP.

O expatriado não reporta a sua situação à empresa de origem, exceto nas situações de gestão e mandato.

#### **e. Gestão de recompensas/compensações**

O pacote remuneratório do expatriado inclui os seguintes benefícios: subsídio de destacamento; subsídio de custo de vida (sempre que o destino tenha um custo de vida superior à origem) e subsídio de pensidade (atribuído ao colaborador quando vai para geografias de risco ou isoladas).

São ainda atribuídos os seguintes benefícios: habitação, apoio na instalação no país de destino e no regresso (subsídios de instalação e de retorno), viagens, ajuda nas despesas de educação dos filhos e seguros de saúde, vida e acidentes pessoais.

O pacote remuneratório varia consoante a geografia. Os valores de subsídios a atribuir são fornecidos por uma entidade independente que realiza estudos de mercado nesta matéria.

#### **f. Regresso e reintegração do expatriado**

A reintegração do expatriado processa – se com 90 dias de antecedência começa-se a preparar o regresso do expatriado à empresa de origem, verificando-se nesta empresa ou noutra empresa do Grupo as oportunidades que existem para o colaborador.

Apesar da teoria evidenciar, já evidenciado na revisão de literatura, que muitos expatriados ao fim de 1 ou 2 anos saírem das respetivas empresas no caso EDP “Não se tem verificado a saída de colaboradores do Grupo EDP após uma situação de expatiação”.

#### **g. Tendências relativas à expatiação**

Uma das tendências é a promoção de quadros locais.

## Capítulo IV – Conclusão

## **1 Principais conclusões**

### **1.1 Análise Quantitativa**

Segundo Tallman e Li (1996) o modelo linear é útil para testar a linearidade positiva na relação Int-Perf evidenciada por vários investigadores.

A hipótese 1a equaciona a relação positiva entre o indicador da internacionalização e a performance financeira. Esta hipótese é apenas válida se o sinal do coeficiente do indicador da internacionalização for positivo e significativo ao nível estatístico. A hipótese seguindo o ROA é validada para a relação positiva entre o grau de internacionalização e a rentabilidade financeira da empresa ao longo dos anos.

Logo, verifica-se o que se esperava, a relação positiva entre a internacionalização e a performance financeira, medida pelo ROA. No entanto, não validada para a medição feita com recurso ao ROV.

A hipótese 1b equaciona a relação positiva entre o indicador de internacionalização e a performance operacional. Todas as hipóteses são validadas para a relação positiva entre o grau de internacionalização e a rentabilidade operacional.

Os resultados obtidos sugerem que a EDP ganha com a sua estratégia de internacionalização. Adicionalmente, a evidência recolhida mostra que apesar da melhoria da rentabilidade ao nível das vendas não ser significativa, relativamente à internacionalização, a empresa aumenta a rentabilidade dos seus ativos. Os resultados mostram ainda que com a internacionalização a melhoria no desempenho operacional é inequívoca.

### **1.2 Análise Qualitativa (Estudo de caso)**

Verificou-se uma tendência do Grupo em ter atividades e ativos dispersos internacionalmente.

Em Espanha e Brasil, as atividades foram replicadas e não cresceram de maneira não orgânica (aquisições), sendo autonomamente presentes nesses países.

Esta dinâmica revela que a presença nos países seja ou auto-suficientes ou apenas implementação da estratégia da casa-mãe.

A sede faz uma gestão de controlo informal das subsidiárias.

A importância estratégica do local de implementação da filial também varia, sendo que a presença na Europa através da NEO tem diferente peso de uma Energias do Brasil.



Há uma exploração de oportunidades locais, adapta-se à legislação local e usufrui dos beneficiários locais. As subsidiárias têm papéis diferentes a nível de estratégica dependendo do país em questão. Podem ser *strategic leader*, a *contributor* ou *implementer*. Este último tipo tenderá a desaparecer à medida que os mercados forem ganhando importância apesar da coordenação também aumentar.

O processo de expatriação é um processo complexo.

Este estudo demonstra a necessidade de clarificar a relação/complementaridade entre os objetivos estratégicos das empresas e o uso de expatriados.

No caso do objetivo estratégico “capacidade de resposta local” o estudo verifica que o papel a desempenhar pelos expatriados pelo grupo EDP é o de representação da sede mãe e levar conhecimento não existente nas subsidiárias.

Relativamente ao objetivo estratégico “integração global”, a expatriação é vista como um processo de aquisição/absorção de experiência internacional de modo a haver uma compreensão global das decisões da empresa e o impacto causado no global e não apenas na unidade.

Conclui-se que a seleção dos candidatos a expatriação é feita de uma maneira pouco organizada, havendo preferência por um conjunto restrito de candidatos, os candidatos que são de confiança dos gestores e que demonstrem disponibilidade para abraçar esse desafio. Segundo Bonache *et al* (2001) a literatura não é clara quando se examina os métodos de avaliação do desempenho dos expatriados.

### **1.3 Limitações**

Pela análise deste estudo, é possível apontar algumas limitações.

Em primeiro lugar, a amostra é composta apenas por uma base temporal de 10 anos, devido à escassez de dados para testar uma análise temporal mais alargado.

Outra limitação apontada para este estudo prende-se pelo facto da não possibilidade de análise do setor a nível macro por falta de dados a nível externo das empresas portuguesas.

O próprio modelo econométrico linear apresenta limitações na sua análise.

#### **1.4 Possíveis desenvolvimentos futuros**

Futuramente podem ser objeto de estudo algumas questões tais como: testar uma relação uma relação curvilínea (S-horizontal) entre internacionalização e performance. Esta relação não é linear (Thomas e Eden, 2004), pois segundo Li (2007) a combinação entre benefícios e custos da internacionalização tem impacto na performance. A investigação futura deve superar explicações lineares. Os investigadores podem testar outras variáveis moderadoras: a estrutura organizacional, a composição das equipas de gestão de topo, o sistema de controlo (Ruigrok e Wagner, 2003), a intensidade da I&D, o país de origem, a idade da empresa, a dimensão da empresa, o setor industrial, os concorrentes e as flutuações nas taxas cambiais (Bausch e Krist, 2007). Portanto, os investigadores devem analisar a contribuição das variáveis de ação estratégica para o diferencial da performance imputável à internacionalização (Bausch e Krist, 2007). Em suma, a investigação futura deve incluir variáveis moderadoras (Li, 2007; Johnson, Yin e Tsai, 2009).

A nível de expatriação poderá analisar a relação entre este processo e a rendibilidade.

## Referências Bibliográficas

- Adler, N., & Ghadar, F. (1990). Strategic human resource management: A global perspective. In R. Pieper (ed.), *Human resource management: An international comparison*. Berlin: de Gruyter.
- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Process*. Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Ahuja G. & Lampert, C.M. & Tandon, V. (2008) "Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation," *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-98. doi:10.1080/19416520802211446
- Allen, L. & Pantzalis, C. (1996), Valuation of the operating flexibility of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(4): 633-653.
- Anderson, E. (1990), Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, *Sloan Management Review*, Vol. 31, No 2, pp. 19-30
- Anderson, O. (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework", *Management International Review*, 27 (2): pp. 27-42.
- Autio, E. & George, G. & Alexy, O. (2011) "International Entrepreneurship and Capability Development - Qualitative Evidence and Future Research Directions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 1, pp. 11-37. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00421.x
- Axinn, C. N. & Matthyssens, P. (2001) Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review (online)*, v. 19, n. 5, p. 436-449.
- Barkema, H. & Vermeulen, F. 1998. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1): 7-26.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational management*. Boston: Irwin.
- Benson, G. S., Nordtvedt, L. P. e Datta, D. K. (2009), Managerial Characteristics and Willingness to send Employees on Expatriate Assignments, *Human Resource Management*, 48 (6), 849 – 869.
- Bhide, A. (2000) "The Origin and Evolution of New Businesses," Oxford University Press, New York.
- Bingham, C.B. & Eisenhardt, K.M & Furr, N.R., (2007) "What Makes a Process a Capability? Heuristics, Strategy, and Effective Capture of Opportunities," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 27-47.

- Black, J.S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45, 177–192.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., & Stroh, L.K. (1999). *Globalizing people through international assignment*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boddewyn, J. (1985), Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note, *Management International Review*, Vol. 25, No. 1, pp.57-65.
- Bonache, J., & Fernández, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis. *The International Journal of HRM*, 8, 457–475.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43, 3–20. doi:10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<3::AID-TIE2>3.0.CO;2-4
- Bouquet, C., Morrison, A. & Birkinshaw, J. 2009. International Attention and Multinational Enterprise Performance. *Journal of International Business Studies*, 40(1): 108-131.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357–381.
- Brewer, H. 1981. Investor benefits from corporate international diversification. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 16(1): 113-126.
- Brewster, C., & Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management and Organisation*, 24(3), 18–35.
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Brynningsen,G.(2009), “Managing Expatriates on International Assignments”, *Otago Management graduate Review*, Vol.7, Pág. 1-17
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Teaneck,NJ: Holmes & Meier.
- Buckley, P. (1988). The limits of explanation: Testing the internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 181-194.
- Buckley, P. and Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Homes and Meier, New York.
- Buckley, P., Dunning, J. & Pearce, R. (1984). An Analysis of the Growth and Profitability of the World's Largest Firms 1972-1977. *Kyklos*, 37(1): 3-26.

- Buckley, P., Dunning, J. & Pearce, R. (1977). The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality in the growth and profitability of world's largest firms. *Weltwirtschaftliches Archives*, 114(2): 243-257.
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131
- Camara, P. B. (2008), *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Capar, N. & Kotabe, M. 2003. The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4): 345- 355.
- Cateora, P.R. & Graham, J.L. (1996), *International Marketing*, McGrawHill, New York.
- Caves, R. E. (1971), "Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.
- Caves, R. E. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, New York.
- Cavusgil, S. T. (1980), "On The Internationalization Process of Firms", *European Research*, 8 (6), pp. 273-281.
- Chang, S-C. & Wang, C-F. 2007. The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, 42(1): 61-79.
- Chang, Y. & Thomas, H. 1989. The impact of diversification strategy on risk-return performance. *Strategic Management Journal*, 10(3): 271-284.
- Chase, C., Kuhle, J. & Waither, C. 1988. The Relevance of Political Risk in Direct Foreign Investment. *Management International Review*, 28(3): 31-38.
- Chen, H. F. e Chiu, Y. H. (2009), The Influence of Psychological Contracts on the Adjustment and Organizational Commitment among Expatriates – An Empirical Study in Taiwan, *International Journal of Manpower*, 30 (8), 797 – 814.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001), "Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.
- Collins, J. 1990. A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed and developing countries. *Journal of International Business Studies*, 21(2): 271-287.

Contractor, F. 2007. Is international business good for companies? The evolutionary or multistage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3): 453-475.

Contractor, F., Kumar, V. & 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.

Contractor, F., Kundu, S. & Hsu, C-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.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87. doi:10.1002/smj.4250100107

Cyert, R. e March, J.G. (1963), *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cyr, D., & Schneider, S. (1996). Implications for learning: Human resource management in east–west joint ventures. *Organization Studies*, 17(2), 201–226.

Denis, D., Denis, D. & Yost, K. 2002. Global Diversification, Industrial Diversification, and Firm Value. *Journal of Finance*, 57(5): 1951-1979.

Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. 2001. *From Global to Metanational: How Companies Win in*

Dunning, J. (1988b). The theory of international production. *International Trade Journal*, 31(1): 21-46.

Dunning, J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York, NY: Addison-Wesley.

Dunning, J. H. (1988a), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, 1, Spring, pp.1-32.

Dunning, J. H. (1995), "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26

Dunning, J. H. (1998), "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29.

Dunning, J.H. (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity ", *International Business Review*, 9 (2), pp. 163- 190.

EDP, Relatório financeiro (1999), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2000), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2001), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2002), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2003), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2004), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2005), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2006), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2007), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2008), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2009), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2010), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2011), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2012), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

EDP, Relatório financeiro (2013), Edp web site. Acedido em Maio de 2014 em, <http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatorioecontas/Pages/RelatorioeContas.aspx>

Edstrom, A., & Galbraith, J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248–263.

Fernández, Z. and Nieto, M. J. (2005), "Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, Vol. XVIII, 1, pp. 77-89.

Fiol C.M.,(1994) "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations," *Organization Science*, Vol. 5, No. 3, pp. 403-420. doi:10.1287/orsc.5.3.403

Forster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 405–425.

Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa

Geringer, J., Tallman, S. & Olsen, D. 2000. Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21(1): 51-80.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. 1990. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625.

Glaum, M. & Oesterle, M. 2007. 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers? *Management International Review*, 47(3): 307-317.

Goerzen, A. & Beamish, P. 2003. Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1289-1306.

Gomes, L. & Ramaswamy, K. 1999. An empirical examination of the form of the Relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 173-188.

Grant, R. 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3): 79-89.

Grant, R., Jammine, A. & Thomas, H. 1988. Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies 1972-84. *Academy of Management Journal*, 31(4): 771-801.

Gregersen, H.B., Morrison, A., & Black, J.S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40, 21–32

Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.

Hagedoorn, J. & Duysters, G.(2002) "External Sources of Innovative Capabilities: The Preferences for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions," *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 2, pp. 167-188. doi:10.1111/1467-6486.00287



- Hamill, J. (1989). Expatriate policies in British multinationals. *Journal of General Management*, 14(4), 18–33.
- Handler, C.A., & Lane, I.M. (1997). Career planning and expatriate couples. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 67–78.
- Hao, S. & Yu, B.(2011) "The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance," *iBusiness*, Vol. 3, No. 4, pp. 366-371.
- Harris, H., & Brewster, C. (1999). An integrative framework for pre-departure preparation. In C. Brewster & H. Harris (eds.), *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge.
- Harvey, M., Buckley, M.R., Novicevic, M.M., & Wiese, D. (1999). Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 808–827.
- Helpman, E., Melitz, M. & Yeaple, S. 2004. Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94(1): 300-316.
- Hennart, J.F. (1989), Can the "New Forms of Investments" Substitute for the "Old Forms"? A Transaction Costs Perspective, *Journal of International Business Studies*, pp. 211-234
- Hennart, J-F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Hennart, J-F. (2007). The theoretical rationale for a multinationality/performance relationship. *Management International Review*, 47(3): 423-452.
- Hitt, M., Hoskisson, R. & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on Innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Workrelated Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hoskisson, R. & Turk, T. 1990. Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Market, *Academy of Management Review*, 15(3): 459-477.
- Hout, T., Porter, M. & Rudden, E. 1982. How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60(5): 98-108.
- Hsu, C-C. & Boggs, D. 2003. Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *Multinational Business Review*, 11(3): 23-49.
- Hsu, C-C. 2006. Internationalization and Performance: The S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect. *Multinational Business Review*, 14(2): 29-46.

- Hult, M., Ketchen, D., Griffith, D., Chabowski, B., Hamman, M., Dykes, B., Pollette, W. & Cavusgil, T. 2008. An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 39(6): 1064-1080.
- Hymer, S. 1960. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: PhD thesis, MIT.
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT press, Cambridge.
- Inkson, K., Arthur, M.B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32(4), 351–368.
- Johanson, J. & Vahlne, J. 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 25-40.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322.
- Johnson, J., Yin, E. & Tsai, H. 2009. Persistence and Learning: Success Factors of Taiwanese Firms in International Markets. *Journal of International Marketing*, 17(3): 39-54.
- Karra, N. & Phillips, N. & Tracey, P. (2008) "Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success," *Long Range Planning*, Vol. 41, No. 4, pp. 440-458. doi:10.1016/j.lrp.2008.05.002
- Kaufmann, L. & Schneider, Y. 2004. Intangibles: A Synthesis of Current Research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 366-388.
- Kim, W., Hwang, P. & Burgers, W. 1989. Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10(1): 45-57.
- Kim, W., Hwang, P. & Burgers, W. 1993. Multinationals' diversification and the riskreturn trade-off. *Strategic Management Journal*, 14(4): 275-286.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kitchell, S. (1995) "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 3, pp. 195-205. doi:10.1177/0092070395233004.

Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive value- Added Chains", *Sloan Management Review*, 26 (4), pp. 15-28.

Kostova, T. & Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.

Kostova, T. & Zaheer, S. 1999. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 24(1): 64- 81.

Kotabe, M., Srinivasan, S. & Aulakh, P. 2002. Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 79-97.

Legrand, N. (2007). La Démocratie Participative Locale: La Formation Interculturelle (Pré – Départ) chez les Volontaires: Son Influence sur l'Ajustement Culturel et la Nécessité de la Prolonger sur le Terrain. Université du Québec en Ontaouais. ISBN: 978-2-89251-309-7. Disponível em <http://www.uqo.ca/observer/>.

Li, L.( 2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2): 117-139.

Li, L. & Qian, G.(2005). Dimensions of international diversification: The joint effects on firm performance. *Journal of Global Marketing*, 18(3/4): 7-35.

Lindholm, N., Tahvanainen, M., & Bjorkman, I. (1999). Performance appraisal of host country employees: Western MNEs in China. In C. Brewster & H. Harris (eds.), *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge.

Lorange, P. e Roos, J. (1991), Strategic Alliance Evolution and Global Partnerships, *Irish Marketing Review*, Vol.5,No. 3, pp.11-22

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.

Lu, J. & Beamish, P. 2004. International diversification and firm performance: The Scurve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4): 598-609.

Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 565-586

Lumpkin, G. & Dess, G. (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003) Fundamentos de metodologia científica. (7ª edição). São Paulo: Atlas.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (pp. 1-225). Sage Publications.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003), "Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31.

Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategic Process", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118.

Meyer, R. (1996), "The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam.

Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms" *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp. 770-791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770

Nelson, R. & Winter, S.(1980)"Firm and Industry Response to Changed Market Conditions: An Evolutionary Approach," *Economic Inquiry*, Vol. 18, No. 2, pp. 179-202. doi:10.1111/j.1465-7295.1980.tb00569.x

Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (1983), "An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing", *Columbia Journal of World Business*, 18, pp. 73-79.

Oviatt, B. M. & McDougall, P.P (1994) "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193

Pangarkar, N. 2008. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4): 475-485.

Peng, M.(2001) "The Resource-Based View and International Business," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6 p. 803. doi:10.1177/014920630102700611.

Pestana, M. & Gageiro, J, (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Porter, M. (1985a). *Competitive advantage*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. 1985b. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2): 9-40.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª edição). Lisboa: Gradiva.

- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Kumar, N. e Uli, J. (2010), Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment, *Journal of Applied Business Research*, 26 (6), 113 – 122.
- Ramaswamy, K. 1995. Multinationality, configuration, and performance: A study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry. *Journal of International Management*, 1(2): 231-253.
- Ramírez-Alesón, M. & Espitia-Escuer, M. 2001. The Effect of International Diversification Strategy on the Performance of Spanish-based Firms during the period 1991-1995. *Management International Review*, 41(3): 291-315.
- Reeb, D., Kwok, C. & Baek, Y. 1998. Systematic Risk of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 29(2): 263-279.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1ª ed.). Edições Editora RH.
- Reynolds, C. (1997). Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*, 32(2), 118–132.
- Ricardo, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2000). *Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses*. Career Development International.
- Roudini, A. (2012). The Role of International Entrepreneurship Capability on International Performance in Born Global Firms. *iBusiness*, 04(02), 126–135. doi:10.4236/ib.2012.42015.
- Rugman, A. & Sukpanich, N. 2006. Firm-Specific Advantages Intra-Regional Sales and Performance of Multinational Enterprises. *International Trade Journal*, 20(3): 355- 382.
- Rugman, A. (1979). *International diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA: Heath.
- Rugman, A. 1986. New theories of the multinational enterprise: An assessment of internalization Theory. *Bulletin of Economic Research*, 38(2): 101-118.
- Ruigrok, W. & Wagner, H. 2003. Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *Management International Review*, 43(1): 63-83.
- Sá Silva, E. & Mota, C. & Queirós, M. & Pereira, A. (2013) *Finanças e Gestão de Riscos Internacionais*. Porto: VidaEconómica ISBN 978-972-788-730-9.
- Saarenketo, S. & Puumalainen, K. & Kuivalainen, O. & Kyläheiko, K. (2004) "On Dynamic Knowledge-Related Learning Processes in Internationalizing High-Tech SME's," *International*

*Journal of Production Economics*, Vol. 89, No. 3, pp. 363-379. doi:10.1016/S0925-5273(03)00185-3.

Salomon, R. and Shaver, J. M. (2005), "Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants", *Strategic Management Journal*, 26, pp. 855–871

Sapienza H.J (2006) "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth," *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 914-933. doi:10.5465/AMR.2006.22527465.

Scullion, H. (1995). International human resource management. In J. Storey (ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.

Selmer, J. (1998). Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 996–1007.

Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4(2), 77–87.

Servaes, H. 1996. The value of diversification during the conglomerate merger wave. *Journal of Finance*, 51(4): 1201-1225.

Siddharthan, N. & Lall, S. 1982. The recent growth of the largest US multinationals. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 44(1): 1-13.

Simões, V. C. (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.

Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons, London, disponível em <http://books.google.co.uk/>

Sparrow, P. (1998). International reward systems: To converge or not to converge? In C. Brewster & H. Harris (eds.), *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge.

Stinchcombe, A. 1965. Organizations and Social Structure. In March, J. (Ed.) *Handbook of Organizations*, 142-193, Chicago, IL: Rand McNally.

Stroh, L.K., & Caligiuri, P.M. (1998). Increasing global effectiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), 1–17.

Sukpanich, N. & Rugman, A. 2007. Intra-regional sales, product diversity, and the performance of merchandising multinationals. *Journal of International Management*, 13(2): 131-146.

Sundaram, A. & Black, J. (1992), "The environment and internal organization of Multinational enterprises", *Academy of Management Review*, 17(4): 729-757.

Suutari, V., & Brewster, C. (1998). Expatriate management practices and expatriates' preferences toward such practices: A survey among Finnish expatriates. Conference Proceedings (CD-ROM) of the 6th conference on IHRM, Paderborn, Germany, June 22–25, 1998.

Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*.

Tahvanainen, M. (1998). Expatriate performance management. The case of Nokia Telecommunications. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-134. Helsinki, HeSE prist.

Tallman, S. & Li, J. (1996), "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, 39(1): 179- 196.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), Estratégias de Internacionalização, Publisher Team, Lisboa.

Thomas, D. & Eden, L. (2004), "What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship?" *Multinational Business Review*, 12(1): 89-110.

Timmons, J.A. & Spinelli, S. (1994), "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century," Vol. 4, Irwin Burr Ridge, Burr Ridge

Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68–78.

Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Preager Publishers, New York, pp. 21-40.

Väätänen, J., Pillania, R. & Podmetina, D. (2009), "Internationalization and Company Performance: A Study of Emerging Russian Multinationals", *Multinational Business Review*, 17(2): 157-177.

Verbeke, A., Li, L. & Goerzen, A. (2009), "Toward More Effective Research on the Multinationality-Performance Relationship", *Management International Review*, 49(2):149-161.

Vermeulen, F. & Barkema, H. (2002), "Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation". *Strategic Management Journal*, 23(7): 619-635.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

- Vernon, R. (1971), *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of US Enterprises*. New York, NY: Basic Books.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Voisey, C. J. (2010), "When a Japanese Subsidiary Is Not a Japanese Subsidiary: Internationalization as Changing Organizational Identity and Capabilities," *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10, No. 2, p. 211. doi:10.1177/1470595810370915
- Wagner, H. (2004), "Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany", *International Business Review*, 13(4): 447-463.
- Welch, D. (1998). The psychological contract and expatriation: A disturbing issue for IHRM. Proceedings of the Sixth Conference on International HRM, Paderborn, June.
- Welch, L. & Pacifico, A. (1990), Management Contracts: A Role in Internationalisation?, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 64-74.
- Welch, L. S. and Luostarinen, R. (1989), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, 2, pp. 34-55.
- Whited, T. (2001), "Is It Inefficient Investment that Causes the Diversification Discount?" *Journal of Finance*, 56(5): 1667-1691.
- Wielemaker, M. & Gedajlovic, E. (2011), "Governance and Capabilities: Asia's Entrepreneurial Performance and Stock of Venture Forms," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-29.
- Yamakawa, Y. & Peng, M.W. & Deeds, D.L. (2008) "What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 1, pp. 59-82. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x.
- Yang, Y. & Driffield, N. (2012), "Multinationality-Performance Relationship: A Meta-Analysis", *Management International Review*, 52(1): 23-47.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4th ed., pp. 1-219). Sage Publications.
- Yu, J. & Gilbert, B.A & Oviatt, B.M (2011), "Effects of Alliances, Time, and Network Cohesion on the Initiation of Foreign Sales by New Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 424-446. doi:10.1002/smj.884.
- Zaheer, S. & Mosakowski, E. (1997), "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services", *Strategic Management Journal*, 18(6): 439- 464.



Zaheer, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363.

Zahra, SA, Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000), " International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance", *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.

Zhang,M.& Tansuhaj, P. & McCullough,J. (2009) "International Entrepreneurial Capability: The Measurement and a Comparison between Born Global Firms and Traditional Exporters in China," *Journal of International Entrepreneur- ship*, Vol. 7, No. 4, pp. 292-322. doi:10.1007/s10843-009-0042-1

## Tabelas retiradas do Programa Eviews

### 1. Rentabilidade Financeira medida pela ROA

Dependent Variable: ROA  
 Method: Least Squares  
 Date: 06/28/14 Time: 11:15  
 Sample: 2003 2013  
 Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INT	0.108273	0.032920	3.289011	0.0133
ID	-5.598041	6.622198	-0.845345	0.4259
DIM	-0.192980	0.054835	-3.519253	0.0097
C	1.441907	0.428416	3.365668	0.0120
R-squared	0.901554	Mean dependent var		0.137470
Adjusted R-squared	0.859363	S.D. dependent var		0.171859
S.E. of regression	0.064450	Akaike info criterion		-2.370569
Sum squared resid	0.029077	Schwarz criterion		-2.225880
Log likelihood	17.03813	Hannan-Quinn criter.		-2.461776
F-statistic	21.36837	Durbin-Watson stat		2.867521
Prob(F-statistic)	0.000670			

Estimation Command:

=====  
 LS ROA INT ID DIM C

Estimation Equation:

=====  
 $ROA = C(1)*INT + C(2)*ID + C(3)*DIM + C(4)$

Substituted Coefficients:

=====  
 $ROA = 0.108273083221*INT - 5.59804136858*ID - 0.192979761203*DIM + 1.44190676613$

### 2. Rentabilidade Financeira medida pela ROV

Method: Least Squares  
 Date: 06/28/14 Time: 11:21  
 Sample: 2003 2013  
 Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INT	0.027102	0.009693	2.795934	0.0267
ID	0.088707	1.949906	0.045493	0.9650
DIM	0.057658	0.016146	3.570975	0.0091
C	-0.317335	0.126147	-2.515596	0.0401
R-squared	0.729406	Mean dependent var		0.128357
Adjusted R-squared	0.613437	S.D. dependent var		0.030523
S.E. of regression	0.018977	Akaike info criterion		-4.815862
Sum squared resid	0.002521	Schwarz criterion		-4.671172

Log likelihood	30.48724	Hannan-Quinn criter.	-4.907068
F-statistic	6.289674	Durbin-Watson stat	3.047558
Prob(F-statistic)	0.021312		

Estimation Command:

=====  
 LS ROV INT ID DIM C

Estimation Equation:

=====  
 $ROV = C(1)*INT + C(2)*ID + C(3)*DIM + C(4)$

Substituted Coefficients:

=====  
 $ROV = 0.0271015197272*INT + 0.0887073463889*ID + 0.0576580037092*DIM - 0.317335270973$

### 3. Rentabilidade Operacional medida pela EGCP

Dependent Variable: EGCP  
 Method: Least Squares  
 Date: 06/28/14 Time: 11:27  
 Sample: 2003 2013  
 Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INT	0.088735	0.036375	2.439433	0.0448
ID	28.44347	7.317372	3.887116	0.0060
DIM	0.062744	0.060592	1.035514	0.3349
C	-0.562764	0.473390	-1.188796	0.2733
R-squared	0.851831	Mean dependent var		0.096387
Adjusted R-squared	0.788330	S.D. dependent var		0.154791
S.E. of regression	0.071216	Akaike info criterion		-2.170922
Sum squared resid	0.035502	Schwarz criterion		-2.026232
Log likelihood	15.94007	Hannan-Quinn criter.		-2.262128
F-statistic	13.41442	Durbin-Watson stat		1.701049
Prob(F-statistic)	0.002742			

Estimation Command:

=====  
 LS EGCP INT ID DIM C

Estimation Equation:

=====  
 $EGCP = C(1)*INT + C(2)*ID + C(3)*DIM + C(4)$

Substituted Coefficients:

=====  
 $EGCP = 0.0887353996431*INT + 28.4434709497*ID + 0.0627437329153*DIM - 0.562763972887$

#### 4. Rentabilidade Operacional medida pelo EGMVMC

Dependent Variable: ECMVM  
 Method: Least Squares  
 Date: 06/28/14 Time: 11:30  
 Sample: 2003 2013  
 Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ID	-39.24421	6.745293	-5.818014	0.0007
INT	0.071866	0.033532	2.143228	0.0693
DIM	0.096704	0.055855	1.731341	0.1270
C	-0.144040	0.436380	-0.330079	0.7510

R-squared	0.920672	Mean dependent var	0.475276
Adjusted R-squared	0.886674	S.D. dependent var	0.195010
S.E. of regression	0.065648	Akaike info criterion	-2.333734
Sum squared resid	0.030168	Schwarz criterion	-2.189045
Log likelihood	16.83554	Hannan-Quinn criter.	-2.424941
F-statistic	27.08044	Durbin-Watson stat	2.283860
Prob(F-statistic)	0.000317		

Estimation Command:

=====

LS ECMVM ID INT DIM C

Estimation Equation:

=====

ECMVM = C(1)\*ID + C(2)\*INT + C(3)\*DIM + C(4)

Substituted Coefficients:

=====

**ECMVM = -39.2442074886\*ID + 0.0718657851315\*INT + 0.0967035589892\*DIM - 0.144039570577**

#### 5. Rentabilidade Operacional medida pela ET

Dependent Variable: ET  
 Method: Least Squares  
 Date: 06/28/14 Time: 11:33  
 Sample: 2003 2013  
 Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ID	-10.80074	11.08563	-0.974301	0.3624
INT	0.160601	0.055108	2.914308	0.0225
DIM	0.159447	0.091795	1.736992	0.1260
C	-0.706804	0.717173	-0.985541	0.3572

R-squared	0.606541	Mean dependent var	0.571662
Adjusted R-squared	0.437916	S.D. dependent var	0.143906
S.E. of regression	0.107890	Akaike info criterion	-1.340125
Sum squared resid	0.081481	Schwarz criterion	-1.195436
Log likelihood	11.37069	Hannan-Quinn criter.	-1.431331
F-statistic	3.596980	Durbin-Watson stat	2.293086
Prob(F-statistic)	0.074014		

estimation Command:

=====  
LS ET ID INT DIM C

Estimation Equation:

=====  
 $ET = C(1)*ID + C(2)*INT + C(3)*DIM + C(4)$

Substituted Coefficients:

=====  
 $ET = -10.8007365389*ID + 0.160601184775*INT + 0.159447291904*DIM - 0.706803543465$

## Entrevista EDP

### Entrevista de resposta aberta

#### Entrevista presencial e gravada na sede da empresa

7 fevereiro 2014

Nome : Maria Ana Guedes

Função na empresa: Especialista no Departamento de Recursos Humanos (área da gestão dos expatriados)

### 1. Internacionalização

- a. Qual (ais) o (s) motivo(s) que levou a EDP à internacionalização? Quais os primeiros países a serem alvo deste processo?

A nível de motivos foi a expansão de negócios para outras geografias.

Os primeiros países foram Brasil Espanha e EUA mais tarde... Foram as geografias mais oportunas na altura.

- b. Quais as principais dificuldades neste processo?

Não é a pessoa mais adequada para responder a esta questão.

- c. No site estão descritos as áreas onde a EDP está presente nomeadamente:

- i. EUA/Canada c/ 292 colaboradores
- ii. Brasil C/ 2889 colaboradores (quantos destes são expatriados)
- iii. Reino Unido C/ 30 colaboradores
- iv. França/Bélgica c/ 34 colaboradores
- v. Espanha c/ 1934 colaboradores
- vi. Itália c/ 19 colaboradores
- vii. Polónia/ Roménia c/ 71 colaboradores
- viii. China c/ 1 colaborador
- ix. Angola s/dados - <Só escritório de representação.

Quantos destes são expatriados da sede mãe?

Expatriados portugueses (Portugal para fora)

- Expatriados de longa duração (+ de 1 ano) -> 16 de Portugal para fora a 31 janeiro de 2014.
- E tem intercâmbios de curta duração e os comutters....
- Expatriados + de 6 anos e passaram a contratos locais ou
- já partiram com contratos locais

- d. Na sua opinião quais os principais desafios iminentes num futuro próximo ao nível da internacionalização?

Expansão para novas geografias... Provavelmente Moçambique e Guiné Equatorial (mercados da América Latina).

## **2. Mobilidade Geográfica dos expatriados**

- a. A nível da estratégia assumida pela empresa na internacionalização porque optaram pela expatriação? (vantagens e desvantagens; custos; riscos)

Colocar as pessoas portuguesas na geografia pretendida. As pessoas quando vão esperam algum contributo.

- Assegurar as funções de gestão de mandato, garantir o controlo e influência de decisão
- Preencher postos de trabalho para os quais não temos competência nos países de destino
- Commutter: pessoas que exerçam funções em 2 sítios diferentes
- Desenvolvimento de carreira dos trabalhadores

- b. Qual o número atual de expatriados? Qual o país onde têm um maior número e por que razão?

A 31 Janeiro 2014 40 expatriados de longa duração, Brasil. Está em crescimento e em que têm maior nº

- c. Em que funções/áreas enviam mais expatriados?

Funções de gestão e mandato, financeira e planeamento e controlo. O presidente é PT.

- d. Qual o tempo médio de permanência?

3, 4 anos em média 3 +3 anos renováveis e muitos ficaram c contrato local

Longa duração: 1 a 3 anos (limite máximo 6 anos) por questões de segurança social (descontos sociais nos países de origem)

## **3. Gestão estratégica da empresa e a expatriação**

- a. Quais os factores que levam a escolherem a expatriação em detrimento de contratação de locais, por exemplo?
- b. A nível de rentabilidade da empresa, acha que a expatriação é mais rentável e com maior probabilidade de sucesso para o futuro da empresa? Porque?

As pessoas ficam mais motivadas, a nível pessoal e profissional.

- c. Medem, ou têm algum indicador, que lhes permita “medir” ou perceberem a relação da expatriação com a rentabilidade da empresa em geral e em particular?

## **4. Gestão de expatriados no âmbito da estratégia da empresa**

- a. **Processo de recrutamento e seleção dos candidatos**

(Pode explicar-me um pouco este processo, as fases que o processo de expatriação)

Os critérios utilizados no recrutamento

Competências valorizadas no candidato

Como se processa a escolha pelo candidato “ideal”

Fala-se muito no tema das mulheres expatriadas. A Edp tem mulheres expatriadas? Quais as vantagens e desvantagens.

**b. Preparação e acompanhamento do processo de expatriação**

Que tipo de formação é dada antes e durante a expatriação?

Relativamente à adaptação cultural local que tipos de medidas são tomadas para esta adaptação.

Como é a aceitação por parte dos quadros e colaboradores locais em relação ao expatriado?

**c. Equilíbrio da vida pessoal e profissional**

Que tipo de “apoio” é dado ao expatriado relativamente à sua família? (emprego ao cônjuge, educação dos filhos...)

Normalmente o expatriado vai sozinho ou é acompanhado pela família?

**d. Gestão do desempenho**

Como é avaliado o desempenho dos expatriados.

Regularmente são dadas diretrizes no sentido do expatriado cumprir os objetivos?

O expatriado com que frequência faz o reporte da sua situação à empresa-mãe?

**e. Gestão de recompensas/compensações**

Normalmente quais os benefícios atribuídos (habitação, viatura, transporte de bens, despesas de educação, viagens de deslocação, seguros de saúde, incentivos, ajudas de custo...)?

O pacote remuneratório varia segundo o país? Quais as vantagens e desvantagens?

**f. Regresso e reintegração do expatriado**

Como se processa a reintegração do expatriado?

A evidência indica que muitos dos expatriados ao fim de 1 ou 2 anos saem das empresas, no caso da EDP esta “teoria” verifica – se?

**g. Tendências relativas à expatriação**

Tem havido substituição das deslocações internacionais por outras alternativas de gestão e quais as tendências (comunicação à distância, recrutamento local, promoção dos quadros locais...)?

Obrigada.



