

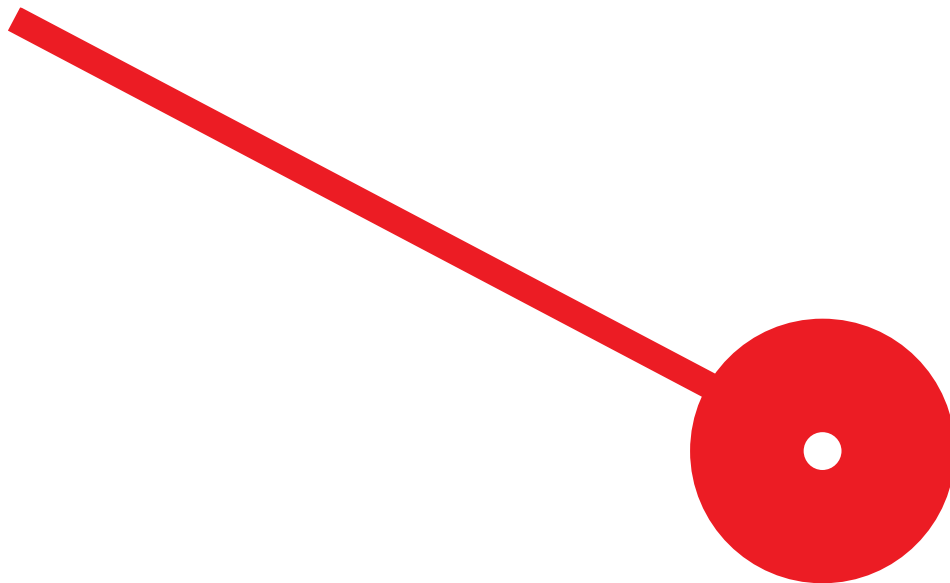


# Relacionando Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso

Francisca Maria da Silva Peito

10/2023

Francisca Maria da Silva Peito. Relacionando  
Orientação Empreendedora, Capacidades  
Dinâmicas e Desempenho Organizacional: Um  
Estudo de Caso  
10/2023

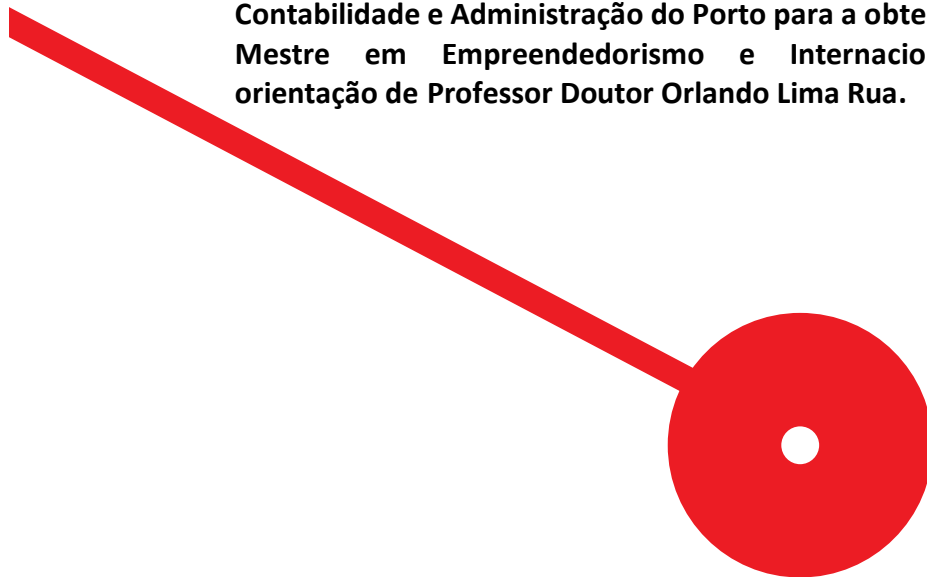




# Relacionando Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso

Francisca Maria da Silva Peito

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Professor Doutor Orlando Lima Rua.



Francisca Maria da Silva Peito. Relacionando  
Orientação Empreendedora, Capacidades Dinâmicas  
e Desempenho Organizacional: Um Estudo de caso  
10/2023

Em honra da minha mãe...

## **Agradecimentos**

A elaboração da dissertação final de mestrado é um processo muitas vezes solitário e que conta com diversas adversidades. É um projeto que só é possível concluir com o apoio e o contributo de muitos. Durante este tempo, foram várias as pessoas e entidades que, de diversas formas, contribuíram para a sua finalização.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Orlando Lima Rua. Muito obrigada pela sua disponibilidade, dedicação, por me ter transmitido conhecimento e motivação ao longo deste trabalho e também durante o ciclo de estudos.

Agradeço à Ferreira & Companhia, Lda., em especial, à Rita Godinho, gestora logística da empresa, que dedicou algum do seu tempo precioso para que fosse possível realizar uma entrevista. A sua contribuição constitui a matéria prima desta investigação.

Por último, queria deixar um especial agradecimento ao meu pai e ao meu irmão que me motivaram e apoiaram no decorrer deste ciclo de estudo. Muito obrigada por me acompanharem nesta etapa.

## **Resumo:**

Os conceitos de orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional apresentam uma literatura extensa dada a sua relevância para as empresas, uma vez que se constituem como determinantes para competitividade destas. A orientação empreendedora e as capacidades dinâmicas desempenham um papel de alavanca no que diz respeito aos resultados das empresas e o desempenho organizacional funciona como uma variável de controlo e planeamento.

Diversos autores referem a existência de uma relação profunda entre os conceitos. Contudo, os resultados em muitos casos são inconsistentes. No sentido de avaliar estas inconsistências, propoemo-nos por isso, a analisar a relação entre eles numa pequena e média empresa (PME) e perceber, efetivamente, quais as variáveis que mais influenciam o seu desempenho. Com recurso a uma metodologia qualitativa, foi realizado um estudo de caso único para responder ao objetivo em apreço. Como técnica de recolha de dados foi efetuado uma entrevista.

Este estudo permitiu-nos estabelecer ligações entre os construtos de orientação empreendedora, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional e, em simultâneo, responder às proposições de investigação. Os resultados obtidos evidenciam uma relação positiva entre os conceitos referidos anteriormente, salientam a importância da orientação empreendedora no alcance de vantagens competitivas e como as capacidades dinâmicas fortalecem o crescimento sustentado das empresas.

**Palavras chave:** Orientação Empreendedora; Capacidades Dinâmicas; Desempenho Organizacional; Vantagem Competitiva; PME.

**Abstract:**

The concepts of entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and organisational performance have an extensive literature given their relevance to companies, as they are determinants of their competitiveness. Entrepreneurial orientation and dynamic capabilities play a leveraging role in terms of company results, while organisational performance functions as a control and planning variable.

Several authors point to the existence of a deep relationship between the concepts. However, the results are often inconsistent. In order to assess these inconsistencies, we therefore set out to analyse the relationship between them in a small and medium-sized enterprise (SME) and effectively understand which variables most influence its performance. Using a qualitative methodology, a single case study was carried out in order to fulfil this objective. An interview was used as the data collection technique.

This study allowed us to establish links between the constructs of entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and organisational performance and, at the same time, to answer the research propositions. The results obtained show a positive relationship between the aforementioned concepts, highlight the importance of entrepreneurial orientation in achieving competitive advantages and how dynamic capabilities strengthen the sustained growth of companies.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation; Dynamic Capabilities; Organisational Performance; Competitive advantage; SMEs.

## Índice geral

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo - Introdução .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Capítulo I – Revisão de Literatura.....</b>   | <b>15</b> |
| 1 Revisão de Literatura.....   | 16        |
| 1.1 Orientação Empreendedora.....  | 16        |
| 1.2 Capacidades Dinâmicas.....   | 18        |
| 1.3 Desempenho Organizacional .....  | 21        |
| 1.4 Proposições de Investigação .....  | 23        |
| 1.4.1 Relação entre Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas ..  | 23        |
| 1.4.2 Relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional  | 25        |
| 1.4.3 Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional   | 26        |
| 1.4.4 Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional<br>com efeito mediador das capacidades dinâmicas..... | 28        |
| 1.5 Modelo Conceptual de Investigação .....  | 29        |
| <b>Capítulo II – Metodologia.....</b>  | <b>31</b> |
| 2 Metodologia.....   | 32        |
| 2.1 Abordagem Metodológica .....   | 32        |
| 2.2 Instrumento de recolha de dados.....   | 33        |
| 2.2.1 Guião da entrevista.....   | 34        |
| 2.3 Seleção dos Participantes.....   | 35        |
| 2.4 Procedimento de recolha e tratamento de dados.....   | 35        |
| <b>Capítulo III – Resultados.....</b>  | <b>37</b> |
| 3 Resultados.....  | 38        |
| 3.1 Caracterização do Estudo de Caso .....   | 38        |
| 3.2 Resultados das Questões de Investigação.....   | 38        |
| 3.2.1 Orientação empreendedora .....   | 39        |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.2.2                                  | Capacidades dinâmicas.....                              | 39        |
| 3.2.3                                  | Desempenho organizacional.....                          | 40        |
| 3.3                                    | Discussão de Resultados.....                            | 41        |
| <b>Capítulo IV – Conclusões.....</b>   |   | <b>43</b> |
| 4                                      | Conclusões.....   | 44        |
| 4.1                                    | Considerações Finais.....                               | 44        |
| 4.2                                    | Implicações para a Teoria e Prática.....                | 44        |
| 4.3                                    | Limitações.....   | 45        |
| 4.4                                    | Futuras linhas de Investigação.....                     | 45        |
| <b>Referências Bibliográficas.....</b> |   | <b>46</b> |
|  | Referências Bibliográficas.....                         | 47        |
| <b>Apêndices.....</b>                  |   | <b>59</b> |
|  | Apêndice I – Guião de Entrevista.....                   | 60        |
|  | Apêndice II – Resultados da Entrevista por Questão..... | 62        |

## **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação..... | 30 |
|--|----|

## **Índice de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1- Fundamentação teórica do guião de entrevista ..... | 34 |
|--|----|

## **Lista de abreviaturas**

CD- Capacidades Dinâmicas;

DO- Desempenho Organizacional

OE- Orientação Empreendedora;

PME- Pequena média empresa;

RBV- *Resource Based View*.



A orientação empreendedora (OE) tem sido um dos motores do desempenho empresarial (Mozumdar et al., 2022). Vários autores reforçam esta ideia referindo que as estratégias definidas pelos empreendedores irão influenciar o desempenho do seu negócio e que para as empresas alcançarem um bom desempenho devem ter uma OE desenvolvida (Cobêro & Do Couto Barbosa, 2022; Lumpkin & Dess, 1996). Dito isto, os conceitos em que assenta a OE são de extrema relevância no mundo empresarial, sendo o seu estudo preponderante para a criação de novos recursos e posições estrategicamente vantajosas (Nursal et al., 2022).

A extensa literatura existente sobre a OE dedica parte do seu estudo à relação entre os comportamentos dos empreendedores e o desempenho organizacional (DO) (Arabeche et al., 2022). O DO procede à comparação entre os objetivos e os resultados de um negócio, sendo tal crucial para os empreendedores refletirem sobre o estado atual da sua empresa e as estratégias que devem ser adotadas para aumentar a sua eficiência (Adam et al., 2022). Afere também a capacidade de a organização atingir os seus objetivos através de uma afetação estratégica dos seus recursos (Maduenyi et al., 2015). Uma abordagem comum para avaliar o desempenho é através de indicadores financeiros e medidas operacionais (Ribeiro et al., 2021). Ratnatunga e Montali (2008), revelam que a avaliação do DO de uma empresa e da sua capacidade para executar as suas estratégias é reconhecido como importante para corrigir deficiências e planeamento futuro (Ratnatunga & Montali, 2008).

A literatura existente refere que as capacidades dinâmicas (CD) desempenham um efeito mediador entre OE e DO e que estas competências promovem a natureza empreendedora de uma organização e, desta forma, alavancam os seus resultados, ou seja, o seu desempenho melhora (Abu-Rumman et al., 2021). O estudo das CD é feito com base na crença de que o sucesso ou fracasso de uma organização em ambientes em constante mudança pode ser melhor compreendido através da investigação sobre as competências nos diferentes níveis conceptuais (Schriber & Löwstedt, 2020). Desta forma, as CD tornaram-se fundamentais no domínio da gestão estratégica (Teece, 2017). O conceito de CD pode ser definido como a capacidade da organização em criar, integrar, reconfigurar e desenvolver recursos necessárias para identificar as oportunidades de mercado (Buccieri et al., 2021; Teece, 2017). Quanto mais desenvolvidas estiverem estas competências, mais facilmente se desenrolará este processo (Teece, 2017). Esta teoria refere também que,

para as empresas se manterem competitivas estas devem ser ágeis neste processo, ou seja, terem as suas CD evoluídas (Abu-Rumman et al., 2021).

Dada a conjuntura atual e com um mercado cada vez mais exigente, é necessário que as empresas tenham estes conceitos presentes e que os saibam aplicar e desenvolver.

A literatura refere que a OE influencia significativamente o DO e que as CD têm um efeito mediador considerável entre os dois conceitos previamente mencionados (Abu-Rumman et al., 2021; Fang et al., 2021). Contudo, alguns autores referem que os resultados são inconsistentes e que são facilmente influenciados por fatores externos (Mozumdar et al., 2022; Ribeiro et al., 2021). O presente estudo pretende assim analisar esta relação numa PME portuguesa.

Neste trabalho, utilizamos uma abordagem metodológica qualitativa, tendo como instrumento a entrevista semi-estruturada, com o objetivo de aferir e relacionar as variáveis anteriormente mencionadas (OE, DE e CP). Posto isto, definimos as dimensões unidimensionais da OE como variáveis que influenciam os resultados do DO dos negócios portugueses e que as CD desempenham um papel mediador nesta relação. Existem duas versões do modelo da orientação empreendedora: o de Miller (1983) e o de Lumpkin e Dess (1996), o primeiro, conhecido como modelo unidimensional e o segundo como modelo multidimensional (Ruba et al., 2021). A investigação deste estudo vai avaliar as dimensões do primeiro modelo, do DO e das CD.

Esta dissertação será composta por quatro capítulos. O primeiro capítulo será dedicado à revisão de literatura, e nele, serão referidos os principais conceitos, e definidas e posteriormente trabalhadas as proposições de investigação e, por último, apresentado o modelo conceptual de investigação. O segundo capítulo destina-se à Metodologia de Investigação, nele se refere, a abordagem metodológica, a amostra e recolha de dados e os instrumentos e medidas utilizados. No terceiro capítulo serão apresentados os resultados do caso estudado e será efetuada uma análise descritiva dos resultados adquiridos, obtendo-se a resposta para as proposições colocadas. O quarto capítulo será ocupado com as principais conclusões obtidas do estudo que foi feito, as suas implicações para a teoria e prática, limitações que, porventura, poderão surgir durante a realização da dissertação e a respetivas linhas de investigação futuras.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

---

# 1 Revisão de Literatura

## 1.1 Orientação Empreendedora

Vários autores (e.g., Ribeiro et al., 2021; Jiang et al., 2018; Mehrabi et al., 2019; Wang et al., 2020) referem que a OE é uma postura estratégica que descreve os procedimentos e ações que oferecem às empresas a base para decisões e ações táticas e relaciona-se principalmente com os comportamentos inovadores, proativos e de tomada de riscos das empresas e é, portanto, considerado um fator-chave do desempenho das empresas. A OE é também descrita como um fator fundamental para aperfeiçoar as vantagens competitivas de uma organização e, da mesma forma, aprimorar a sua criatividade (Abdulrab et al., 2021). Outros referem que a OE é também definida como a capacidade única que uma organização tem em utilizar os seus recursos e distinguir novas oportunidades que não serão facilmente copiadas e, desta forma, distinguem-se da sua concorrência (Adam et al., 2022; Fang et al., 2021).

De acordo com, Ruba et al. (2021), em 1983, Miller (1983) desenvolveu uma investigação sobre o comportamento empreendedor tendo por base o trabalho de Mintzberg (1973), Khandwalla (1977) e Miller e Friesen (1978), e surgiu com um modelo que nomeou de “*unidimensional construct*”. O mesmo autor refere que este modelo descreve a OE de um sujeito como tendo três dimensões: a sua capacidade inovadora, a sua capacidade de assunção de riscos e, por último, a sua proatividade.

A primeira dimensão, a capacidade inovadora ou inovação baseia-se no conhecimento que as empresas detêm do mercado e pode ser definida como a propensão que os indivíduos têm em participar e apoiar novas soluções tecnológicas ou ideias que podem resultar numa melhoria dos seus produtos e processos ou exploração de novos mercados, o que por sua vez auxilia a empresa a obter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Lourenço & Rua, 2023; Ruba et al., 2021).

A assunção de riscos traduz-se na ousadia dos empreendedores<sup>1</sup> em aventurar-se em cenários e conjunturas com um elevado nível de incerteza quanto aos resultados desejados (Frare et al., 2019).

A última dimensão, a proatividade, pode ser descrita como a busca de novas oportunidades, ligadas ou não com o ramo em que a organização está inserida, a introdução de novos produtos/ serviços (Arabeche et al., 2022). A proatividade de um empreendedor constata-se quando este introduz novos produtos ou serviços antes da sua concorrência e percebe as futuras necessidades do mercado, detendo assim uma vantagem sobre os seus concorrentes (Ribeiro et al., 2021; Ruba et al., 2021).

Como conceito unidimensional, a OE consiste como um conjunto de três dimensões (inovação, proatividade e tomada de riscos) que se conjugam e a influenciam simultaneamente (Ribeiro et al., 2021).

Outros autores conceptualizaram o conceito de OE como multidimensional, que adiciona mais duas dimensões ao modelo inicial: autonomia e agressividade competitiva (Frare et al., 2019; S. Souza, 2022).

A autonomia caracteriza-se pela conduta independente do empreendedor e pela sua vigorosa liderança que torna propício um comportamento autocrático por parte dos seus colaboradores (Lourenço & Rua, 2023). Esta dimensão manifesta-se na criação de unidades de trabalho independentes, favorecimento de campeões de produtos e demonstrando tolerância para com iniciativas e afins (Ruba et al., 2021).

---

<sup>1</sup> Segundo, Schmidt & Bohnenberger (2009), a palavra empreendedor, “*entrepreneur*”, tem origem francesa e só no final do século XVII e início do século XVIII é que o termo foi utilizado para referir-se a sujeitos que criavam e conduziam projetos ou empreendimentos.

Um empreendedor é um sujeito inovador, conhecedor do mercado, especialista na tomada de decisões e que corre riscos. Algumas das características de personalidade comuns são: iniciativa, boa capacidade de comunicação, necessidade de realização, desejo de independência, autoconfiança e uma postura positiva face às adversidades.

Existem dois tipos de empreendedores: empreendedores por oportunidade e empreendedores por necessidade. (Hudson et al., 2021). Define-se como empreendedor por oportunidade alguém que decide criar um negócio para colmatar uma falha existe no mercado ou pela perceção de oportunidades de negócio (Hudson et al., 2021). Designa-se Empreendedor por necessidade os sujeitos que constituem um negócio por falta de alternativas de renda e trabalho (Hudson et al., 2021).

A agressividade competitiva representa a disposição que os empreendedores têm em desafiar intensamente e diretamente os seus concorrentes de forma a conseguir entrar ou obter uma melhor posição de mercado ou o seu interesse em adotar métodos inovadores para conseguir competir no seu setor de negócio (Ruba et al., 2021).

Ao contrário da perspetiva unidimensional, nesta perspetiva multidimensional cada uma das variáveis é completamente independente das outras pelo que, a OE existe quando qualquer uma das dimensões está presente de forma singular ou em conjunto (Ribeiro et al., 2021).

Companhias com uma forte OE são vistas como mais significativas e relevantes que aquelas que não adotam esta postura (Abdulrab et al., 2021). A OE é altamente influenciada pelo comportamento dos seus líderes, por meio do aperfeiçoamento da cultura organizacional e a afetação dos recursos das empresas (Durst et al., 2021).

## 1.2 Capacidades Dinâmicas

A teoria *Resource Based View* (RBV) é um dos pilares na área de gestão e gestão estratégica que expõe a heterogeneidade dos recursos das empresas como a razão dos diferentes desempenhos das organizações (Battisti et al., 2022). O uso correto dos recursos acelera e assegura as vantagens competitivas<sup>2</sup>, pelo que melhora a *performance* das organizações (Meekaewkunchorn et al., 2021).

---

<sup>2</sup> As vantagens competitivas são recursos, conhecimentos e capacidades que possibilitem às organizações distinguirem-se das demais e que promovem o seu crescimento (Kurniawan et al., 2018).

Vários autores (e.g., Moraes et al., 2022; Porter, 1996) referem que as vantagens competitivas surgem do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores, que ultrapassa o custo de produção da empresa, e em que a base fundamental do seu desempenho acima da média a longo prazo é uma vantagem competitiva sustentável. O valor é a predisposição que os consumidores estão dispostos a pagar, um nível de utilidade superior pode ser criado por intermédio de preços mais baixos que a concorrência pelo mesmo nível de benefícios (Alhosseiny, 2023)

As vantagens competitivas alcançam-se por via das escolhas da organização sobre as suas diversas atividades, desde marketing, a sua logística, etc. Diversos autores (e.g., Ribeiro (Arsawan et al., 2022; Mamun et al., 2018). comprovam uma relação positiva entre as vantagens competitivas e o desempenho organizacional das empresas e o seu papel preponderante para a sobrevivência das organizações no mundo atual (Mamun et al., 2018).

De acordo com Alhosseiny (2023), uma empresa obtém uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia difícil de imitar pelos rivais, o que é considerado o principal indicador do sucesso da empresa.

De acordo com a perspectiva RBV os recursos devem conceder valor às organizações quando são raros, de difícil imitação e obtenção e, por último, inatingíveis (Dias et al., 2023). As empresas dispõem de um conjunto de recursos que podem ser utilizados para alavancar as suas vantagens competitivas (Chiarelli, 2021). Os recursos ao serem inimitáveis concedem um crescimento contínuo e sucesso às suas firmas (Meekaewkunchorn et al., 2021). Posteriormente, outros autores descreveram a teoria RBV com base nos seguintes pressupostos: os recursos devem ser raros, valiosos, de difícil imitação, insubstituíveis tornando-se, assim, cruciais para o sucesso (Dias et al., 2023).

As empresas devem destacar a importância que o conhecimento, o aperfeiçoamento das competências e da cultura organizacional têm sobre a criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis pois é através deste conjunto de aptidões que se desenvolvem os recursos intangíveis da organização que também promovem um desempenho financeiro superior (Battisti et al., 2022).

Diversos estudos com base na teoria RBV comprovam que as organizações atingem vantagens competitivas sustentáveis através dos seus recursos e capacidades dinâmicas (Abbas et al., 2019).

Como já referido, na perspectiva RBV para as empresas deterem uma vantagem competitiva necessitam de possuir recursos raros, inimitáveis e não substituíveis, contudo, diversos estudos mostram que estas qualidades não são suficientes para manter a longo prazo e num mercado em contínua mudança uma posição superior aos seus concorrentes pelo que é necessário dar uso às capacidades dinâmicas para promover a sustentabilidade da organização (Chiarelli, 2021; Monteiro et al., 2017).

A investigação sobre o tema das capacidades dinâmicas alterou o modelo estático presente na perspectiva RBV (Rodrigo-Alarcón et al., 2018). Alguns autores (e.g., Meirelles & Camargo, 2014; Teece, 1997) descreveram inicialmente o conceito de CD como a habilidade da organização integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes em constante mudança. Posteriormente, outros autores definiram como a capacidade de uma empresa conceber, desenvolver e transformar intencionalmente os seus recursos ou ainda, como os processos organizacionais e

estratégicos com os quais as organizações adaptam os seus recursos às necessidades do mercado (Fainshmidt et al., 2019; Wecker et al., 2020).

De acordo com o conceito descrito por Teece et al. (1997), existem três fundamentos para suportar as CD: a capacidade de sentir o meio ambiente; a capacidade de usufruir das oportunidades; e a capacidade de controlar as ameaças e transformações (Meirelles & Camargo, 2014; Teece et al., 1997). O mesmo autor expôs um quadro em que as CD *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* são apoiadas por microfundamentos e frisa o papel crucial do empreendedor neste sistema de fases (Cadrazco-Parra et al., 2020; Eikelenboom & de Jong, 2019; Kaniak et al., 2022).

A primeira CD, o *sensing*, implica uma constante monitorização do ambiente externo à organização, inclui reunir conhecimento, detetar novas oportunidades e ameaças e envolve a seleção de informações anteriormente adquiridas de forma a compreender melhor as necessidades e forma de atuar dos consumidores (Fainshmidt et al., 2019; Kaniak et al., 2022). A segunda CD, o *seizing*, resulta na tomada de decisões sobre em quais oportunidades a organização irá perseguir e afetar os seus recursos, pode provocar a criação de um novo modelo de negócios ou a reestruturação do atual (Kaniak et al., 2022). A última CD, o *reconfiguring*, envolve a reestruturação da organização, o redefinir dos ativos e alteração da cultura interna de forma que qualquer mudança necessária seja um processo mais eficiente (Fainshmidt et al., 2019; Kaniak et al., 2022; Verbeke, 2022).

As três capacidades referidas anteriormente estão interrelacionadas, mas não são permutáveis (Abu-Rumman et al., 2021; Fainshmidt et al., 2019). Quando utilizadas em harmonia traduzem-se em resultados organizacionais e criam as ferramentas necessárias para o levantamento de outras capacidades dinâmicas (Fainshmidt et al., 2019). Estes autores referem também que uma empresa só conseguirá manter as suas vantagens competitivas se aplicar e desenvolver estas capacidades em simultâneo.

As definições previamente expostas implicam uma atenção particular na mudança, inovação, afetação de recursos, habilidades e competências que se repercutem no reconhecimento de novas oportunidades ou necessidades, criação de novos produtos, serviços, processos impulsionando o mercado (Meirelles & Camargo, 2014).

As CD facilitam a aquisição de conhecimentos que possibilitam a melhoria de outras e novas competências e agilizam a mudança (Fainshmidt et al., 2019; Wecker et al., 2020).

Estas são também o fundamento das vantagens competitivas das organizações (Eikelenboom & de Jong, 2019). Abu-Rumman et al., (2021) acrescenta que a teoria das CD refere que, para que as organizações mantenham uma vantagem competitiva sustentável, precisam de ter a capacidade de identificar e responder de forma dinâmica e pró-ativa às oportunidades e ameaças que surgem de operar num ambiente não estático, e serem capazes de flexibilizar e adaptar as formas como o fazem e capturar valor a fim de obterem e manterem a vantagem competitiva.

As CD são uma fonte de desempenho heterogéneo viável e seu fundamento e vantagens competitivas sustentam-se nas práticas da organização, nos seus ativos, estrutura, decisões e oportunidades de mercado (Wecker et al., 2020).

Cabe ao gestor/empreendedor avaliar, estabelecer e alinhar os objetivos da organização, assim como, desenvolver novas alianças e aperfeiçoar os seus recursos (Kaniak et al., 2022) Ainda segundo estes autores, estes procedimentos constituem-se também nos grandes impulsionadores das mudanças que ocorrem dentro das organizações. De Moraes (2022), acrescenta que a capacidade de identificação e relevância que as CD têm dentro de uma organização depende da perspetiva dos seus gestores/empreendedores.

Um dos pressupostos, geralmente aceite, é que as CD auxiliam as empresas a encontrar uma posição superior no seu mercado, quando comparadas a organizações com capacidades dinâmicas em falta (Verbeke, 2022)

As CD exigem bastante empenho para o seu desenvolvimento e implementação o que as torna de difícil imitação para os restantes concorrentes transformando-as, desta forma, numa fonte clara de vantagens competitivas (Chiarelli, 2021; Schoemaker et al., 2018).

### **1.3 Desempenho Organizacional**

Alguns autores (e.g, Ruba et al, 2021; Venkatraman &Ramanujam, 1986; Rashid, 2008; De Silva & Armstrong, 2015) referem que o desempenho organizacional revela o nível de realização dos objetivos organizacionais. Os mesmos apontam o DO como um indicador da capacidade de uma organização para atingir os seus objetivos e completam que serve também para aferir o grau de utilidade ou benefícios que os seus intervenientes retiram da organização.

O conceito de DO é um tema abundantemente explorado, tanto pelo meio académico como pelo meio organizacional, que pode ser estabelecido através da perspetiva financeira, operacional e organizacional (Merlo et al., 2022).

Segundo Merlo et al. (2022), o DO está associado em 70% ao trabalho relacionado com as atividades principais das organizações, em 20% às suas atividades de suporte e em 10% às atividades que prestam acompanhamento ou resolução de problemas nas equipas.

O que é um dos motivos pelos quais algumas organizações são bem-sucedidas enquanto outras falham, assim sendo, os empreendedores devem perceber o nível de desempenho dos seus negócios e tomar as decisões de forma a promover melhorias dentro da organização (Adam et al., 2022). Dito isto, a avaliação do DO é indispensável para os empreendedores perceberem a eficácia das suas estratégias, o seu posicionamento no mercado e a evolução do seu negócio (C. J. De Souza et al., 2022).

O conceito de DO é dos mais importantes na área da administração já que é um fator chave para a continuidade e sucesso das organizações (Budnhak, 2022).

O DO vai depender da estratégia da organização, tanto da sua elaboração como da sua execução, que deve ajustar-se às realidades externas e internas da organização (Cobêro & Do Couto Barbosa, 2022).

Certos estudos referem que são quatro as dimensões do DO: crescimento, desempenho do mercado de ações, rentabilidade e liquidez, contudo alguns autores completam que o estudo sobre desempenho organizacional não deve apenas basear-se nos indicadores financeiros e económicos tradicionais, mas deve também debruçar-se sobre o seu impacto social, a sua sustentabilidade ambiental, o bem-estar dos seus colaboradores e a satisfação dos seus clientes (Budnhak, 2022; Spanos & Lioukas, 2001).

Podemos avaliar o DO numa perspetiva objetiva e subjetiva. Ao analisarmos o desempenho de forma objetivo consideramos tudo o que mostra a situação financeira da empresa, tal como o lucro, retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre investimentos (ROE), crescimento de vendas e quota de mercado (Maduenyi et al., 2015; Ojochona et al., 2022). Na perspetiva subjetiva interessamo-nos pelas medidas de perceção de resultados da organização (Ojochona et al., 2022).

Diversos autores (e.g., Budnhak, 2022; Hamann et al., 2013) acrescentam que existem duas correntes de pesquisa sobre as determinantes do DO: a primeira baseada na tradição

económica com ênfase na importância dos fatores do mercado externo; a segunda, assente no paradigma comportamental e sociológico, analisando os fatores organizacionais e sua adequação ao ambiente, como determinantes do sucesso de uma organização.

O DO engloba três áreas específicas de resultados da organização: a primeira diz respeito ao desempenho financeiro (ou seja, lucro, retorno sobre os ativos, retornos sobre o investimento, etc); a segunda refere-se ao desempenho de mercado do produto (que pode ser mensurado através das vendas e da participação de mercado, entre outros indicadores); a última dimensão relaciona-se com o retorno para o acionista (C. J. De Souza et al., 2022; Spanos & Lioukas, 2001). O DO depende de três componentes essenciais: recursos humanos, tarefas e administração (Silva et al., 2022).

Tornou-se cada vez mais relevante determinar e analisar o DO, tanto para as empresas a nível interno, como para a investigação e publicações científicas (De Souza et al., 2022). O conceito de DO não é circunscrito pois está em constante mudança e dependente de quem o analisa (Ojochona et al., 2022).

## **1.4 Proposições de Investigação**

### **1.4.1 Relação entre Orientação Empreendedora e Capacidades Dinâmicas**

A OE pode ser definida como um processo de criação de estratégias que implica que as organizações sejam capazes estudar o mercado, planear e tomar decisões que lhe permitam alcançar vantagens competitivas com base em cinco dimensões: inovação, proatividade, capacidade de assunção de risco, agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin & Dess, 2014; Wales et al., 2020). O conceito de OE surgiu para simplificar o estudo do espírito empreendedor, o seu peso nos processos estratégicos e desempenho dentro das organizações (Lizote et al., 2020).

Alguns autores (e.g., Godeiro, 2021; Wang & Ahmed, 2007; Teece, 2017) descrevem as CD como a orientação comportamental que uma empresa necessita ter para integrar, reajustar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades que tem por objetivo alcançar e assegurar uma vantagem competitiva. Desta forma, a OE tem um impacto significativo no desenvolver das CD (Jiao et al., 2010).

As CD não nascem sem serem semeadas: é necessário implementá-las e desenvolvê-las; a gestão estratégica e a capacidade empreendedora são as raízes destas capacidades pelo que são responsáveis pelo seu crescimento (Buccieri et al., 2021). O desenvolvimento destas competências promove a competitividade da organização (Jiao et al., 2010).

Ao longo do processo de inovação, as CD auxiliam a empresa a integrar, renovar e reconfigurar os recursos essenciais para o seu desenvolvimento, ou seja, as capacidades dinâmicas influenciam positivamente o processo de inovação das organizações que é um componente fundamental da orientação empreendedora (Begnini et al., 2023; Lin et al., 2016).

A proatividade é uma das cinco dimensões da OE e consiste em tomar a iniciativa e procurar novas oportunidades, pelo que é coerente com uma perspetiva de negócio direcionada para o futuro (Lumpkin & Dess, 2014; Twum et al., 2021; Wales et al., 2020). Por intermédio da sua proatividade, os empreendedores conseguem também antecipar as necessidades do mercado, o que lhes confere uma vantagem face a outros que não possuam esta característica (Putniņš & Sauka, 2020). A primeira dimensão das CD, *sensing* pode ser definida como o acumular de conhecimento sobre o mercado, modelar as oportunidades de mercado e monitorizar as ameaças (Kump et al., 2019). Comparando os dois conceitos é possível indicar uma ligação positiva entre os dois.

A OE pode ser entendida como uma CD pois encaminha as empresas para processos e sistemas organizacionais que lhes permitem alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Ciampi et al., 2021).

Diversos autores (e.g., Jiao et al., 2010; Jantunen et al., 2005; Subba & Narasimha, 2001) referem que níveis superiores de OE facilitam a descoberta de oportunidades o que tem um efeito positivo nas CD e que também auxiliam no desenvolvimento das mesmas. Os mesmos autores completam que, num cenário inconstante, indivíduos com uma forte OE socorrem-se das CD para adequar os seus recursos às novas necessidades de mercado. Será que se pode, assim, dizer-se que existe uma ligação favorável entre OE e CD?

Proposição 1: A orientação empreendedora tem um efeito positivo e significativo nas capacidades dinâmicas?

#### **1.4.2 Relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional**

De acordo com Eikelenboom & de Jong (2019), as CD são uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis em situações em que o mercado é caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis. Têm custos e riscos a si associados, mas, são tidas como úteis para a melhoria de resultados, pelo menos face a situações em que as mesmas estão ausentes (Verbeke, 2022).

A ligação entre as CD e o DO pode ser influenciada pelas estratégias adotadas pela organização, as suas rotinas, recursos e competências (Garrido et al., 2020). Através das CD as organizações conseguem aumentar o seu conhecimento e aprimorar as suas estratégias, o que se traduz numa maior eficiência dos seus recursos e, por sua vez, em vantagens face a concorrência (Chumphong et al., 2020). Estas competências, também facilitam a criação de novos produtos pois promovem as capacidades operacionais da empresa (Kim, 2018). Diferentes académicos completam que as empresas devem fortalecer as suas CD para rejuvenescer a sua coleção de recursos (Vlas et al., 2022).

A habilidade que as organizações com CD desenvolvidas têm para atingir modelos sistemáticos altamente funcionais também auxilia as empresas para alcançar uma maior eficiência (Garrido et al., 2020; Salvato & Vassolo, 2018).

As organizações devem conseguir perpetuar as suas CD, competências que lhes permitem neutralizar ameaças exteriores, que se transformam num fator distinto e significativo para a obtenção de resultados (De Moraes, 2022). Sarva et al. (2023) acrescenta que o desenvolvimento de CD é indispensável para a superação de ambientes de riscos e alcançar vantagens competitivas, tornando-se assim uma das condições para as organizações que pretendem melhorar o seu desempenho. Dito isto, podemos reconhecer a importância das CD para a adaptação da organização ao ambiente em transformação (sendo ainda mais relevantes em ambientes políticos imprevisíveis e de contínua mudança), tornando-se desta forma indispensáveis para a sustentabilidade organizacional (Abbas et al., 2019; Garrido et al., 2020; Godeiro, 2021).

Uma empresa com CD desenvolvidas consegue usufruir de forma mais eficiente das oportunidades de mercado, pode expandir o seu negócio para outros setores, pode tornar-se um modelo no seu ramo e ainda, aumentar os seus níveis de eficiência e eficácia (Schoemaker et al., 2018).

As CD sugerem conferir às organizações vantagens competitivas em indústrias consideradas como atrativas o que lhes proporciona um desempenho financeiro superior (Collis et al., 2021). Vários estudos utilizam as CD como uma variável de estudo (Qader et al., 2022). Diversos estudos revelam que as CD de uma organização estão diretamente relacionadas com a manutenção das suas vantagens competitivas e com o seu desempenho superior (Sarwar et al., 2023).

Mais uma vez, em concordância com a literatura apresentada parece legítimo, colocar a seguinte proposição:

Proposição 2: As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo e significativo no desempenho organizacional?

### **1.4.3 Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional**

A OE é um tópico bastante discutido devido ao seu papel como força impulsionadora da organização para a procura de atividades empreendedoras e porque segundo a literatura existente, resulta num desempenho superior das organizações (Monteiro et al., 2019). Os mesmos autores completam que a OE pode ser caracterizada como a vontade da organização inovar e assumir riscos, a sua predisposição em atuar autonomamente, a sua propensão para agir de forma agressiva face aos seus concorrentes e a sua proatividade no que diz respeito a oportunidades que surjam no mercado.

O DO pode ser descrito como a capacidade que as empresas têm em alcançar certos resultados ou objetivos num período, podendo ser mensurado através de diversos indicadores (Godeiro, 2021).

Vários estudos efetuados revelaram que a OE tem um efeito positivo sobre o crescimento das organizações, no lucro, na capacidade inovadora e no seu desempenho (Karami & Tang, 2019). Abu-Rumman et al. (2021), completa que a maioria dos estudos sustentam a ideia de que a OE é fundamental para incrementar o desempenho. Uma organização por via da sua OE tem uma maior facilidade em notar e aproveitar oportunidades de mercado e contrariar a rigidez organizacional (atributos que só conseguem ser alcançados com uma OE sólida através do conhecimento do mercado e do processo de inovação) que se traduzem em vantagens para a mesma (Santos et al., 2021).

A noção de OE deve ser tida como um conceito correlacionado com o de estratégia competitiva e de DO, quando a companhia obtém, desenvolve e influencia os seus recursos para a procura de oportunidades e obtenção de vantagens competitivas (Rua et al., 2018).

O conceito de OE engloba cinco traços do empreendedor: a procura pela inovação, a capacidade de assumir riscos, a sua proatividade, a sua autonomia e agressividade competitiva (Begnini et al., 2023).

A inovação expressa o nível organizacional de criatividade, investigação e tendência para abarcar novas ideias (Ruba et al., 2021). Empresas empreendedoras investem em conceitos e processos inovadores que lhes permitem aperfeiçoar o seu desempenho e corresponder às necessidades de mercado (Arabeche et al., 2022). Dito isto, a inovação tem um papel chave no DO.

Segundo Lourenço & Rua (2023), a assunção de risco pode ser definida como uma tendência de correr ou evitar riscos. Os mesmos autores referem também que se espera uma relação positiva entre a assunção de risco e a tomada de decisões que promovem o crescimento das organizações.

A autonomia pode ser definida como o nível de independência dado aos gestores dentro da organização, que pode ser aplicada através de uma maior delegação de responsabilidades e poder, promovendo assim criatividade e flexibilidade nos seus colaboradores o que lhes confere um conjunto de ferramentas que lhes permite desenvolver o DO (Ruba et al., 2021).

Arabeche et al. (2022) descreve proatividade como a procura de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas com a atual linha de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência. Desta forma, a proatividade representa um recurso valioso face à concorrência (Lourenço & Rua, 2023). Quando uma organização introduz um novo produto/serviço no mercado usufrue dos benefícios de serem o seu principal fornecedor/produtor do bem (Ruba et al., 2021). Com o crescimento das suas receitas, as empresas veem o seu DO melhorar.

A agressividade competitiva de uma organização pode ser explicada como o comportamento que esta adota na sua afetação de recursos para alcançar uma posição de

mercado superior aos seus concorrentes (Coura et al., 2018). Por via da agressividade competitiva, a concorrência aumenta o que promove o desaparecimento dos *players* mais fracos, o que permite aos restantes aumentar a sua quota de mercado (Ruba et al., 2021).

Pelo que foi exposto anteriormente é possível estabelecer uma relação positiva entre os conceitos de OE e DO. Assim sendo, podemos colocar a seguinte proposição:

Proposição 3: A orientação empreendedora tem um efeito positivo e significativo no desempenho organizacional?

#### **1.4.4 Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional com efeito mediador das capacidades dinâmicas**

O DO é um conceito complexo já que os objetivos que servem para avaliação podem ser de natureza financeira (nomeadamente, lucro, crescimento das vendas, criação de valor, rentabilidade) e não financeira (tais como, reputação, relação com *stakeholders* internos e externos, satisfação dos clientes, valor da marca) (Godeiro, 2021; Spanos & Lioukas, 2001).

De acordo com Akoumi et al. (2023), a OE está relacionada com várias dimensões do DO, como crescimento de vendas, participação de mercado e o retorno financeiro.

Com recurso às CD as organizações desenvolvem uma maior facilidade de adaptação ao mercado mostrando uma desenvoltura superior em recombinação e criar recursos e em aplicar novas estratégias organizacionais ou de mercado, dito isto, estas competências podem ser tidas como um ativo intangível das organizações (H. Wu et al., 2022).

Diversos autores (e.g., Eikelenboom & de Jong, 2019; Drvenich & Krianciunas, 2011; Protojerou et al., 2011; Marcus & Anderson, 2006) anteciparam um efeito positivo das CD sobre o DO, posteriormente, cimentado em estudos que demonstram uma relação positiva entre as capacidades dinâmicas e o lucro das organizações, a obtenção de competências económicas e sociais e a captação de inovações sustentáveis.

Segundo Tuti et al. (2023), a OE é a capacidade de as companhias identificarem e aproveitarem qualquer oportunidade para obter acesso a novos mercados, utilizando técnicas, método e processos de decisão criativos, proactivos e que assumam riscos para apoiar a gestão.

Empresas que tenham facilidade em identificar e adaptar-se às necessidades de mercado são capazes de afetar rapidamente os seus recursos de forma a maximizar e desfrutar das oportunidades, o que está diretamente relacionado com as capacidades dinâmicas: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* e o conceito anteriormente apresentado de OE (Fainshmidt et al., 2019; Tuti et al., 2023; H. Wu et al., 2022; Zhou et al., 2019).

Empresas empreendedoras alcançam vantagens competitivas através das suas competências (conhecimento e recursos únicos da organização) pelo que o recurso às CD é uma forma para as empresas alcançarem um desempenho superior (Cui et al., 2018).

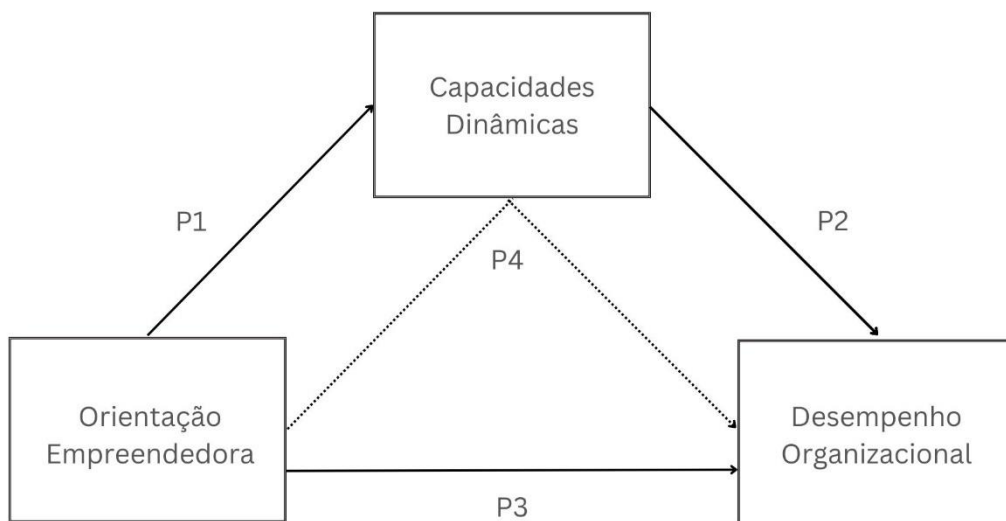
A OE é crucial no desenvolvimento de CD, que por sua vez, serão decisivas no desempenho da organização (Sarya et al., 2023). O mesmo autor completa que as variáveis multidimensionais da OE têm um impacto significativo sobre as capacidades dinâmicas e que a orientação empreendedora aparenta ser a base do progresso das CD nas diversas indústrias.

Com base na literatura exposta é possível referir que as CD desempenham um papel mediador significativo, uma vez que, quando as organizações desenvolvem estas competências por via da sua natureza empreendedora, melhoram o seu desempenho (Abu-Rumman et al., 2021). Posto isto, é possível levantar a seguinte proposição:

Proposição 4: As capacidades dinâmicas têm um efeito mediador na relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional?

## **1.5 Modelo Conceptual de Investigação**

Através do modelo teórico procura-se estabelecer a relação entre os construtos de orientação empreendedora e desempenho organizacional, com o efeito mediador das capacidades dinâmicas. Com recurso à Figura 1 apresenta-se as ligações entre os três conceitos que se traduzem nas proposições anteriormente formuladas.



*Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação*

*Fonte: Elaboração própria (2023)*



## **2 Metodologia**

No primeiro capítulo deste trabalho apresentamos as noções de OE, CD e DO. A revisão de literatura possibilitou que fossem estabelecidas relações entre os conceitos previamente referidos e, posteriormente, que fossem definidas as proposições de investigação bem como o modelo conceptual de investigação.

Determinadas as proposições de investigação é necessário descrever a metodologia que nos irá permitir estudar e avaliar as mesmas. Desta forma, este capítulo será dedicado a apresentar a metodologia utilizada para atingir os objetivos da pesquisa. Inicialmente, iremos referir da abordagem metodológica. De seguida, expomos a amostra em estudo e de que forma foi feita a recolha de dados. Concluimos com os instrumentos e medidas usados na realização do trabalho empírico.

### **2.1 Abordagem Metodológica**

Sem um problema para estudo não existe razão para se realizar uma investigação (Dalfovo et al., 2008). O anterior, de acordo com a conceção estruturada de investigação estabelecida por Ander-Egg (1978), define a investigação como um procedimento que pode ser controlado, avaliado e uma fonte de novos dados.

A escolha do método para a obtenção de informações será feita com base na natureza do problema, as circunstâncias, do nível de aprofundamento desejado e do objetivo da pesquisa (Dalfovo et al., 2008; Ferreira, 2015).

São duas as estratégias utilizadas: a investigação quantitativa e a investigação qualitativa (Dalfovo et al., 2008). Na investigação quantitativa utilizam-se técnicas estatísticas e através das mesmas, procura-se evitar enviesamentos na análise e desta forma, conferir uma maior margem de segurança aos dados obtidos (Dalfovo et al., 2008). A investigação qualitativa procura perceber um acontecimento, efetua a recolha de dados sem instrumentos formais e estruturados e realça a necessidade de compreender e interpretar experiências (Pitanga, 2020).

Para a investigação da relação entre OE e DO com efeito mediador das CD será efetuado um estudo qualitativo.

Eisenhardt (1989) refere que, a investigação qualitativa oferece descrições ricas, densas e sensíveis ao contexto e pode dar contributos significativos.

No âmbito da investigação qualitativa, são diversos os quadros metodológicos, e cada um deles está relacionado com uma filosofia, métodos e práticas diferentes (Nicholls, 2009). O anterior acrescenta também que, um estudo qualitativo permite compreender a amostra e desta forma, questionar as diferentes perspetivas, colmata referindo que se deve investir na relação com os participantes e que o estudo tem um cariz subjetivo.

Os métodos qualitativos criam uma quantidade significativa de dados pormenorizados, permitem alcançar profundidade e detalhe com recurso a citações diretas e uma descrição cuidada dos acontecimentos (Eisenhardt, 1989). A heterogeneidade do material conseguido qualitativamente exige da parte do investigador uma elevada capacidade integrativa, analítica, criativa e intuitiva (de Souza Martins, 2004).

Um estudo de caso é uma estratégia de investigação que têm por objetivo compreender as dinâmicas presentes num único contexto, com recurso a arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989).

## **2.2 Instrumento de recolha de dados**

A metodologia qualitativa foca o seu estudo sobre unidades sociais, pelo que favorece os estudos de caso, sendo o caso um indivíduo, grupo ou instituição (de Souza Martins, 2004). Um estudo de caso é uma investigação empírica que envolve um método extenso, com lógica de planeamento, recolha e tratamento de dados (Ventura, 2007). Este autor anterior completa que, os estudos de caso têm diversas aplicações, pelo que conferem uma oportunidade de estudo do problema de forma a aprofundá-lo por um período ilimitado aos seus investigadores.

Para Edwards e Holland (2013), uma entrevista estruturada baseia-se num questionário com uma sequência de perguntas, feitas na mesma ordem e da mesma forma a todos os sujeitos da investigação, com pouca flexibilidade para o investigador. Esta ocorrência, repete-se na maioria das respostas abertas (Fontana & Frey, 2005).

As entrevistas não estruturadas permitem uma maior variedade de dados, face aos outros géneros de entrevista, dado a sua natureza qualitativa (Fontana & Frey, 2005).

### 2.2.1 Guião da entrevista

As observações dos participantes, bem como, entrevistas, notas detalhadas e outras ferramentas podem ser utilizadas de forma que o investigador consiga ir mais além na sua pesquisa (Miller, 2011).

Desta forma, foi elaborado um guião de entrevista, com a lista de questões. É importante referir que algumas das diferenças entre efetuar um estudo quantitativo e um estudo qualitativo é que o último, permite que estudo evolua de forma natural e que os participantes do estudo tenham um papel mais preponderante no mesmo, pois conseguem estabelecer o que é não relevante para o estudo (Nicholls, 2009).

Tabela 1- Fundamentação teórica do guião de entrevista

| <b>Constructos</b>        | <b>Fatores</b>  | <b>Autores</b>           | <b>Perguntas</b>    |
|---------------------------|---|--------------------------|---------------------|
| Orientação Empreendedora  | Inovação  | Covin e Slevin, (1989)   | Questão 7, 8 e 9    |
|                           | Capacidade de Assunção de Riscos  |                          | Questão 10, 11 e 12 |
|                           | Proatividade  |                          | Questão 13 e 14     |
| Desempenho Organizacional | Volume de Vendas  | Spanos e Lioukas, (2001) | Questão 15          |
|                           | Quota de Mercado  |                          |                     |
|                           | Margem Bruta  |                          |                     |
|                           | Lucro Líquido   |                          |                     |
| Capacidades Dinâmicas     | Capacidade de integração de conhecimento externo  | Wu e Wang, (2007)        | Questão 18          |
|                           | Facilidade em reconfigurar os recursos humanos  |                          | Questão 19          |
|                           | Alta competência a incorporar, ajustar e articular recursos internos e externos da empresa. |                          | Questão 20          |
|                           | Agilidade a dar resposta às necessidades mercado.   |                          | Questão 21          |

Fonte: Elaboração própria (2023)

Antes da entrevista, comunicamos com o participante referindo-lhe o propósito, o processo e a duração da entrevista. Ainda, enviamos o guião de entrevista com

antecedência de forma que esta pudesse analisar o mesmo, preparar o seu discurso e acrescentar valor ao tópico em estudo.

O recurso a uma gravação de áudio da entrevista permite preservar a totalidade da veracidade das respostas do participante, anulando a possibilidade do erro por via de má memória ou compreensão, ainda, possibilita ao entrevistado que este participe mais ativamente no decorrer da entrevista (Edwards & Holland, 2013). Posto isto, solicitamos a autorização do participante para gravação de áudio que, posteriormente, nos serviu como ferramenta de transcrição.

### **2.3 Seleção dos Participantes**

A escolha dos participantes num estudo qualitativo deve ser feita com base na qualidade em vez da quantidade, isto é, a seleção deve ser feita com base na resposta do participante ser mais ou menos rica e completa na descrição do fenómeno em estudo (Nicholls, 2009). O autor frisa e completa o referido anteriormente e menciona a investigação qualitativa começa frequentemente com uma pequena amostra (por vezes um participante individual, um documento de texto solitário ou um pequeno grupo) e segue um percurso rigorosamente aplicado, mas vagamente definido.

Uma amostra deve ser casual, aleatória e, acima de tudo, tida como representativa de determinada população (de Souza Martins, 2004).

De acordo com os dados disponíveis na PORDATA, a maioria das empresas portuguesas são de média ou pequena dimensão, pelo que este foi o critério utilizado para a escolha da empresa. Posto isto, estabeleceu-se contacto com diversas companhias, uma aceitou participar.

### **2.4 Procedimento de recolha e tratamento de dados**

A análise qualitativa envolve a organização não numérica dos dados, de forma a descobrir padrões, temas, formas e qualidades que, por vezes, não são perceptíveis (Eisenhardt, 1989).

De acordo com Fontana e Frey (2005), o tipo de entrevista selecionada, as técnicas utilizadas e a forma como a informação foi registada tem impacto nos resultados do

estudo. O mesmo refere também que, os dados devem ser interpretados e que o investigador terá uma grande influência na informação que será reportada e na forma como a mesma será citada.

Os primeiros passos para agrupar os dados em análise é o seu registo, seguido de uma revisão (Silverman, 2007). De acordo com Zappellini e Feuerschütte (2015), o procedimento de Triangulação trata-se de uma alternativa qualitativa para a validação de uma pesquisa que, ao utilizar múltiplos métodos de pesquisa, assegura a compreensão mais profunda do fenómeno investigado. Os mesmos referem ainda que, outros autores mencionam que este procedimento reduz que possíveis vieses ocorram no processo de coleta. Dito isto, procedeu-se à transcrição da entrevista e, posteriormente, a mesma foi enviada ao entrevistado via e-mail, de forma que este pudesse proceder à revisão de dados. Subsequentemente, efetuou-se um estudo rigoroso das respostas fornecidas pelo participante.

A entrevista foi realizada a 23 de outubro de 2023, na sede da empresa, contando com a presença da Gestora Logística da mesma.



### **3 Resultados**

Neste capítulo dedicamo-nos à caracterização do estudo de caso, os resultados das questões de investigação e discussão de resultados.

#### **3.1 Caracterização do Estudo de Caso**

A Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda. é uma empresa criada em 1963, localizada em Cortegaça, no distrito de Ovar. Desde o momento da sua criação, até à atualidade, dedica-se à comercialização de bebidas alcoólicas, vinhos, seus derivados e refrigerantes.

A empresa é distribuidora oficial da *SuperBock Group*<sup>3</sup> e Coca-Cola para o canal *on-trade* nas seguintes zonas de atuação: Esmoriz, Cortegaça, Maceda, Arada, S. João de Ovar, Válega, Avanca, S. Vicente Pereira e Oliveira Azeméis.

Está nos seus objetivos ser uma empresa de referência, reconhecida como a melhor opção pelos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade em geral, pela qualidade dos seus produtos, dos seus serviços e pelos laços que cria.

Tem como sua missão estabelecer relações duradouras, investindo no cliente e acrescentando valor ao seu negócio, mantendo a qualidade do serviço e a competitividade nos preços. Atualmente, a Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda. conta com 10 colaboradores.

#### **3.2 Resultados das Questões de Investigação**

De acordo com a informação e a evidência retirada da entrevista realizada (ver Apêndice II), importa cruzar os resultados obtidos com as hipóteses de investigação do presente estudo de forma a verificar se estas são suportadas pelos dados da entrevista efetuada.

Foram quatro as proposições levantadas, todas com o objetivo de relacionar os conceitos de OE, CD e DO.

Na primeira proposição colocada questiona se a OE tem um efeito positivo e significativo nas CD. De seguida, a segunda, pergunta se existe um efeito positivo entre as CD no

---

<sup>3</sup> De acordo com a informação disponibilizada no seu website, a *SuperBock Group*, anteriormente conhecida como Unicer, é uma empresa centenária portuguesa que comercializa bebidas refrescantes, atualmente, está presente em 56 países e conta com 1143 colaboradores, pelo que é então considerada uma empresa de grande dimensão.

DO. A terceira interroga se a OE tem um efeito positivo e significativo no DO. Por último, a quarta inquirir se as CD têm um efeito mediador na relação entre OE e DO.

### **3.2.1 Orientação empreendedora**

As respostas às questões 7, 8, 9, 10 e 11, demonstram que existe uma cultura empreendedora no seio da Unicer. Os comentários realizados mencionaram a criação de novos produtos, *“Nos últimos anos, todos os verões, tem surgido um novo produto Pedras. Lançaram também cerveja sem álcool de duas marcas diferentes.”*; e constante procura de melhorias, *“A montante, na Unicer, sabemos que a empresa investe regularmente na manutenção do seu equipamento e que procura sempre tirar o melhor partido deste. Sei que nos últimos anos, muitos processos foram automatizados.”*. No que respeita ao nosso estudo de caso, a empresa refere que adota uma postura dinâmica e que compete com os restantes *players* de mercado através do preço praticado (Resposta a Questão 12 e 14).

*“Agressiva, através do preço do produto no mercado.”*

*“Dinâmica. Procuramos estabelecer estratégias inovadoras a nível de marketing que, no decorrer dos anos, nos permitiram alcançar uma quota de mercado superior à concorrência.”*

As noções de proatividade e agressividade competitiva (dimensões da orientação empreendedora) são facilmente reconhecidas no nosso estudo de caso. A *SuperBock Group*, que está diretamente relacionada com a Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda., para além das dimensões anteriormente referidas, detém também uma elevada capacidade inovadora. Dito isto, é possível reconhecer que ambas as empresas têm a sua OE desenvolvida.

### **3.2.2 Capacidades dinâmicas**

A empresa menciona que procura manter-se atualizada sobre novos processos, técnicas e conhecimentos: *“... Tentamos ao máximo mantermo-nos atualizados no que concerne a aplicações e conhecimentos ou técnicas que nos possibilitem ser mais eficientes. Um bom exemplo que posso dar, foi a implementação do serviço “Cartrack” que melhorou*

*consideravelmente a gestão de frota da empresa”*. Consegue também implementá-las facilmente graças à flexibilidade e predisposição dos seus colaboradores (Respostas às Questões 18, 19, 20 e 21).

*“Os nossos colaboradores estão disponíveis para aprender, adotar novas técnicas. Somos também bastante flexíveis no que diz respeito a uma necessidade, isto é, por vezes surgem pedidos extraordinários, em que é necessário fazer chegar os produtos ao nosso cliente com urgência, a equipa é mobilizada para essa necessidade”*

É possível destacar a capacidade da empresa de captar conhecimentos externos e a flexibilidade dos seus recursos, pelo que consideramos que as CD estão presentes nos seus colaboradores.

### **3.2.3 Desempenho organizacional**

No que concerne ao seu desempenho, a Ferreira & C<sup>a</sup> optou por não divulgar vários dos indicadores que solicitamos, referindo apenas que detém uma quota de 85% do mercado, que cresceu 30% face ao ano de 2021 e que pretende, em 2024, aumentar a sua quota de mercado para 87% (Respostas às Questões 15 e 17).

*“Não posso partilhar alguns desses dados. Posso referir que temos uma quota de mercado de 85% face à concorrência e que crescemos 30% face a 2021.”;*  
*“Temos como objetivo para 2025 um crescimento de 2% de quota de mercado”*

A empresa também partilhou que foi extremamente afetada pela pandemia COVID-19, mas que já conseguiu ultrapassar o volume de vendas pré-pandemia (Resposta à Questão 16).

*“Uma vez que a empresa está situada no concelho de ovar, fomos muito afetados com as “regras” covid 19. Os nossos clientes têm como finalidade o cliente final e esse cliente foi “proibido” de sair de casa. Todos tivemos vendas muito baixas e em alguns meses nulas. Neste momento os efeitos da pandemia no nosso setor não têm impacto. Mesmo no ano 2022, conseguimos a nível nacional números de vendas superiores a 2019. As pessoas estavam “cansadas” de estar fechadas e “usaram” os nossos clientes como “refúgio”.”*

A Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda, apresenta perspectivas de crescimento e os indicadores que nos foram revelados, são promissores, pelo que consideramos que a empresa tem um DO satisfatório.

### **3.3 Discussão de Resultados**

Após a revisão de literatura e do estudo de caso, percebemos que tal como, a maioria das empresas criadas, esta surgiu da capacidade do empreendedor detetar uma oportunidade de negócio (Alvarez & Busenitz, 2001; Holcombe, 2003).

De acordo com Jiao et al. (2010), as CD podem ser desenvolvidas por via de uma aprendizagem contínua do contexto organizacional através de uma OE. Nesse sentido, a Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda. admite adotar uma postura dinâmica que procure estabelecer estratégias inovadoras e que fiscalize o mercado recorrentemente. Nesta forma de proceder, a Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda. promove a sua robustez pela quantidade e qualidade do conhecimento que detém do mercado, tal como defendido por Jiao et al., (2010).

Desta forma, notamos o contributo da orientação empreendedora no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, suportando a proposição 1.

A evidência deste estudo, no que concerne às suas CD, demonstra que os recursos de uma empresa, individualmente, não são suficientes para influenciarem o desempenho da mesma, é necessário que existem capacidades dinâmicas (Wu & Wang, 2007). A Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda., por via das suas CD, pode facilmente manipular os seus recursos, principalmente os humanos, e com isso, obter uma satisfação elevada dos seus clientes, que se materializa numa vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Estes resultados convergem com os estudos de Eisenhardt e Martin (2000) e Wilden et al. (2013).

É possível assim estabelecer uma correlação positiva entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional, pelo que é possível responder à proposição 2.

O constructo de empreendedorismo tem uma importância imensurável para as empresas no século XXI (Holcombe, 2003). As empresas com orientação empreendedora conseguem alcançar vantagens competitivas face aos seus concorrentes, o que se traduz num melhor desempenho (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983).

A Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda., demonstra adotar uma postura agressiva, proativa e dinâmica no mercado, qualidades que diversos autores referem como significativas para fomentar o seu desempenho. Apesar desta ter partilhado poucos indicadores que nos possibilitassem avaliar o desempenho financeiro da mesma, existe uma perspetiva de crescimento de quota de mercado, atualmente significativamente superior à dos seus concorrentes. Tal como mencionado por Zighan et al. (2022) e Arabeche et al. (2022), é possível verificar que a OE tem um impacto significativo nas práticas e cultura da organização que resulta numa boa *performance*. A Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda. beneficia do conhecimento e produtos desenvolvidos na SuperBock e Coca-Cola e da sua proximidade com o mercado, o que está de acordo com as conclusões de Vossen (1998).

Dito isto, é possível referir que existe uma relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, pelo que a resposta à proposição 3 é positiva.

No que respeita ao efeito mediador das CD na relação entre OE e DO, o dinamismo, a monitorização constante da concorrência e a proatividade da empresa, em conjunto com a sua capacidade de reajustar os seus recursos e implementar conhecimento dentro da Ferreira & C.<sup>a</sup>, Lda., traduz-se num desempenho superior. Pelo que a proposição 4 é confirmada. Esta abordagem está de acordo com Abbas et al. (2019), Abu-Rumman et al. (2021) e Monteiro et al. (2017)

Em síntese, foi possível responder a todas as proposições e as respostas obtidas vão de encontro com as constatações da literatura existente.



## **4 Conclusões**

### **4.1 Considerações Finais**

As proposições formuladas tinham a finalidade de averiguar de que forma a OE, as CD e o DO se interligavam e se influenciavam. O estudo empírico realizado corrobora a fundamentação teórica efetuada e responde às proposições de Investigação: a OE influencia positivamente as CD, e estas, por sua vez, o DO; a OE influencia também positivamente o DO; por último, as CD tem um efeito mediador na relação entre a OE e o DO.

Constatou-se, pois, que os resultados obtidos estão de acordo com os da literatura existente. Por outro lado, os dados revelam que através das dimensões da OE, a empresa em estudo consegue, efetivamente, adquirir conhecimento do mercado e alcançar vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Se é verdade que a OE, por si só, já promove uma melhoria significativa do DO, este processo resulta ainda melhor quando dinamizado por um refinamento das CD que reforçam um desenvolvimento ainda mais sustentado do DO.

### **4.2 Implicações para a Teoria e Prática**

A literatura existente sobre a relação da OE, CD e DO, é extensa, contudo existem poucos estudos que se dediquem a examinar estas ligações no caso de empresas de pequena e média dimensão. Esta investigação pretende preencher lacunas da literatura nesta área de estudo.

O presente estudo contribuiu para melhorar o conhecimento sobre o comportamento das PME portuguesas no que respeita à sua OE, CD e DO. De igual forma, forneceu guias sobre quais as limitações das empresas e fornece *insights* aos empreendedores sobre como desenvolver os construtos em estudo. Posto isto, pretende-se alargar o conhecimento disponível nesta e colmatar uma falha de conhecimento, particularmente em Portugal.

Serve, igualmente, para compreensão de possíveis empreendedores com aspiração de criarem uma empresa, obterem informações e definirem as estratégias que lhes permitam alcançar os seus objetivos, já que a empresa que constitui o material da nossa investigação pode constituir-se como uma guia para outras obterem vantagens competitivas.

Adicionalmente, serve de recomendação para projetos governamentais que tenham o intuito de acelerar ou desenvolver o tecido empresarial português, fomentando, assim, a economia portuguesa.

### **4.3 Limitações**

O presente estudo deve ser avaliado no que diz respeito às suas limitações, de forma a fornecer diretrizes para futuras investigações.

Primeiramente, é necessário lembrar que o estudo foi feito com recurso a apenas um estudo de caso, sendo esta uma das principais limitações do estudo. Pelo que, os resultados obtidos não podem ser generalizados para as PME portuguesas no que à relação entre OE, CD e DO diz respeito.

### **4.4 Futuras linhas de Investigação**

As deficiências supramencionadas servem o propósito de planear novas linhas de investigação.

Em primeiro lugar, é recomendável efetuar múltiplos estudos de caso, de forma a tornar a amostra estatística mais relevante e representativa das restantes PME portuguesas.

De seguida, sugere-se a adoção de outras metodologias que nos permitam alcançar diferentes dados e, dessa forma, diferentes conclusões. Efetuar um estudo que combine a metodologia qualitativa e quantitativa, por via de técnicas estáticas, tornaria o estudo mais completo e os resultados mais robustos.

Por último, aconselha-se, ainda, replicar o mesmo estudo em outros países/contextos geográficos. Seria altamente enriquecedor comparar os resultados em diferentes países e perceber de que forma, o contexto político, económico e geográfico influencia as empresas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

## Referências Bibliográficas

- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(11). <https://doi.org/10.3390/su11113006>
- Abdulrab, M., Al-Mamary, Y. H. S., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Balhareth, H., & Al-Shammari, S. A. (2021). Mediating role of strategic orientations in the relationship between entrepreneurial orientation and performance of saudi smes. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, *18*(4). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.029>
- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *10*(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00170-8>
- Adam, S., Fuzi, N. M., Ramdan, M. R., Isa, R. M., Ismail, A. F. M. F., Hashim, M. Y., Ong, S. Y. Y., & Ramlee, S. I. F. (2022). Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance of Online Business in Malaysia: The Mediating Role of the Knowledge Management Process. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(9). <https://doi.org/10.3390/su14095081>
- Alhosseiny, H. M. (2023). How Do Porter's Business-Level Strategies Affect Competitive Advantage in the Food and Beverage Industries? *Journal of Entrepreneurship Education*, *26*(S1), 1–18. <https://ssrn.com/abstract=4315148>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, *27*(6), 755–775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(9). <https://doi.org/10.3390/su14095160>

- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405–428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., & Thrassou, A. (2022). Corporate venture capital and CSR performance: An extended resource based view's perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1058–1066. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.054>
- Begnini, S., Rossetto, C. R., & Carvalho, C. E. (2023). O Impacto da Capacidade de Absorção do Conhecimento na Orientação Empreendedora e na Sustentabilidade no Setor Hoteleiro. *Turismo: Visão e Ação*, 25(1), 22–50. <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n1.p22-50>
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Jancenelle, V. E. (2021). Dynamic capabilities and performance of emerging market international new ventures: Does international entrepreneurial culture matter? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(5), 474–499. <https://doi.org/10.1177/0266242620969682>
- Budnhak, J. A. (2022). *Fazemos, mas não sabemos o quanto: os desafios para implementar medidas de desempenho organizacional em segurança pública*. Universidade de Brasília (UNB).
- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, Á., & Lombana-Coy, J. (2020). Dynamic capabilities: Contributions and trends. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325–337. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13>
- Chiarelli, A. (2021). The impact of dynamic capabilities and market orientation on firm performance: a case study of higher education consulting firms. *Small Business International Review*, 5(1), e312. <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i1.312>
- Chumphong, O., Yai, H. S. S. A. S., & Potipiroon Asst, W. (2020). The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to

- Become Smart Enterprises. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 7(2).  
<http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/index>
- Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 123, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.023>
- Cobêro, C., & Do Couto Barbosa, J. E. (2022). Análise Organizacional: desempenho e comprometimento do colaborador no setor de segurança pública. *Revista Científica Doctum: Multidisciplinar. DOCTUM. Caratinga. v, 1(5)*.  
[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/43753/1/2022\\_JulianeAparecidaBurdhak.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/43753/1/2022_JulianeAparecidaBurdhak.pdf)
- Collis, D. J., Anand, B. N., & Field, S. (2021). The virtues and limitations of dynamic capabilities. *Strategic Management Review*, 2(1), 41–78.
- Coura, L. F., Reis Neto, M. T., Verwaal, E., & Oliveira, R. R. (2018). Orientação Empreendedora: Conceitos e Dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v9n2p2533-2555>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. In *Source: Strategic Management Journal* (Vol. 10, Issue 1).
- Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71, 27–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.003>
- Dalfovo, M., Adilson Lana, R., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 4, 1–13.
- De Moraes, C. E. (2022). *O papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva: um estudo de casa em empresa de serviços*. Universidade do Sul de Santa Catarina.

- De Souza, C. J., De Proença, O., & Soares, T. (2022). Desempenho Organizacional e Ferramentas de Gestão: Uma análise das publicações e agenda de pesquisa. *Revista Estudos e Pesquisas Em Administração*, 6(1). <https://doi.org/10.30781/repad.v6i1.12693>
- de Souza Martins, H. H. T. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa Sociologia-Metodologia qualitativa-Pesquisa sociológica* (Issue 2).
- Dias, Á., Pereira, L., & Lopes da Costa, R. (2023). Organizational Capabilities as Antecedents of Entrepreneurship: A Basis for Business Practice and Policy Making. *Journal of African Business*, 24(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1907156>
- Durst, S., Chowdhury, F., Davila, A., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Employees' psychological characteristics and sustainable leadership in firms with high and low entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 59–71.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?*
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360–1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 4).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758–787. <https://doi.org/10.1111/joms.12415>
- Fang, G., Ali, S., Ostic, D., Shah Syed, & Mirani, M. (2021). Effects of entrepreneurial orientation, social media, and innovation capabilities on SME

- performance in emerging countries: a mediated–moderated model. *Effects of Entrepreneurial Orientation, Social Media, and Innovation Capabilities on SME Performance in Emerging Countries: A Mediated–Moderated Model*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1957816>
- Ferreira, C. A. F. (2015). Pesquisa Quantitativa e Qualitativa: Perspetivas para o Campo da Educação. *Revista Mosaico*, 8(2), 173–182.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). *The interview. The Sage handbook of qualitative research*. 3, 695–727.
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G., & Cruz, A. P. C. da. (2019). Orientação empreendedora como antecedente do desempenho de MPEs. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 13(4), 67. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.28816>
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., de Vasconcellos, S. L., & Gonçalo, C. R. (2020). Dynamic capabilities: A measurement proposal and its relationship with performance. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46–65. <https://doi.org/10.15728/BBR.2020.17.1.3>
- Godeiro, D. P. de O. (2021). *Capacidades Dinâmicas como mediadoras do processo de incubação e desempenho de empresas graduadas* [Doutorado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32225>
- Holcombe, R. G. (2003). The Origins of Entrepreneurial Opportunities. In *The Review of Austrian Economics* (Vol. 16, Issue 1).
- Hudson, F., Fonseca, P., Fonseca, Kzam, S., & Ferreira, J. (2021). *O desenvolvimento do perfil empreendedor: Academia x movimento empresa júnior*.
- Jiao, H., Wei, J., & Cui, Y. (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 47–72. <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0003-5>

- Kaniak, V., Schiavon, O., Valotto, D., & Kato, H. (2022). Competências empreendedoras e os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas: estudo de caso piloto em uma startup universitária. *REPAE- Revista Ensino e Pesquisa Em Administração e Engenharia*, 8(1).
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Kim, H. J. (2018). Reconciling Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities: A Strategic Entrepreneurship Perspective. *Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180–208. <https://doi.org/10.1177/0971355718781252>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Kurniawan, M. E. H., Yudoko, G. B., & Mursyid Hasan. (2018). Competitive Advantages of Small Medium Industry on the Islands in Indonesian Context. *International Research Journal of Business Studies*, 11(1), 9–19. <https://doi.org/10.21632/irjbs>
- Lin, H. F., Su, J. Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862–876. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.004>
- Lizote, S. A., Teston, S. de F., Zawadzki, P., & Gaiato\*, G. (2020, July 14). *Relação entre Orientação Empreendedora, Gestão de Custos e Desempenho Organizacional no ramo hoteleiro*. <https://doi.org/10.14211/xi-egepe-118003>
- Lourenço, M. M., & Rua, O. M. M. M. de L. (2023). Orientação empreendedora das MPME angolanas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), 978–996. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1567>

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 21, Issue 1).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2014). *Entrepreneurial Orientation*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030030>
- Maduenyi, S., Oke, A., & Fadeyi, O. (2015). *Impact of Organisational Structure on Organisational Performance*. <https://core.ac.uk/download/pdf/32226307.pdf>
- Mamun, A. Al, Nawati, N. B. C., Permarupan, P. Y., & Muniady, R. (2018). Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 191–216. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2017-0037>
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyńska, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and sme performance: The mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology*, 14(2), 294–312. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Meirelles, D. S. e, & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41–64. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- Merlo, D. L., Zaidan, F., & Braga, J. L. (2022). Integração da gestão do conhecimento com OKRs e o desempenho organizacional: revisão sistemática de literatura. In *FRC: Front. Repr. Conh.* <http://lattes.cnpq.br/1522537030582212> [Lattes:http://lattes.cnpq.br/4835234239471713](http://lattes.cnpq.br/4835234239471713) [ORCID:https://orcid.org/0000-0001-5715-5562](https://orcid.org/0000-0001-5715-5562) <http://lattes.cnpq.br/5199789743673693> [ORCID:https://orcid.org/0000-0002-1068-7008](https://orcid.org/0000-0002-1068-7008)
- Miller, D. (1983). *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* (Vol. 29, Issue 7). <http://www.jstor.org> [URL:http://www.jstor.org/stable/2630968](http://www.jstor.org/stable/2630968)
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>

- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0097>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mozumdar, L., Materia, V. C., Hagelaar, G., Islam, M. A., Velde, G. van der, & Omta, S. W. F. (2022). Contextuality of Entrepreneurial Orientation and Business Performance: The Case of Women Entrepreneurs in Bangladesh. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 8(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/23939575211062433>
- Nicholls, D. (2009). Qualitative research: Part two – Methodologies. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(11).
- Nursal, M. F., Rianto, M. R., & Bukhari, E. (2022). The Influence of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Knowledge Management and Learning Organization on Performance Mediated by Innovation in Culinary SME's in Bekasi. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(8), 1691–1702. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i8.1266>
- Ojochona, A. R., Sr, I. N. M., Emmanuel, A. K., & Emmanuel, I. E. (2022). HRM Practices and Organisational Performance. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4149>
- Pordata. (s.d.). Volume de negócios das empresas: Total e por dimensão. Obtido de <https://www.pordata.pt/portugal/volume+de+negocios+das+empresas+total+e+por+dimensao-2914-246633>
- Pitanga, Â. F. (2020). Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 184–201. <https://doi.org/10.33361/rpq.2020.v.8.n.17.299>

- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711–735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Qader, A. A., Zhang, J., Ashraf, S. F., Syed, N., Omhand, K., & Nazir, M. (2022). Capabilities and Opportunities: Linking Knowledge Management Practices of Textile-Based SMEs on Sustainable Entrepreneurship and Organizational Performance in China. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042219>
- Quem Somos – Super Bock Group. (n.d.). <https://superbockgroup.com/grupo/quem-somos/>
- Ratnatunga, J., & Montali, L. (2008). *Performance Management Measures that Enhance Organisational Value: A Review* (Vol. 6, Issue 2). <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ribeiro, M. A., Adam, I., Kimbu, A. N., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., Figueroa-Domecq, C., & Jong, A. de. (2021). Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts. *Tourism Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104343>
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195–209. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Ruba, R. M., Van der Westhuizen, T., & Chiloane-Tsoka, G. E. (2021). Influence of entrepreneurial orientation on organisational performance: evidence from Congolese Higher Education Institutions. *Journal of Contemporary Management*, 18(1), 243–269. <https://doi.org/10.35683/jcm1914e.104>

- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Santos, E. G. dos, Maehler, A. E., & Teixeira de Mello, S. P. (2021). A Orientação Empreendedora (OE) na universidade pública: um estudo de caso. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 175–197. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74337>
- Sarwar, H., Aftab, J., Ishaq, M. I., & Atif, M. (2023). Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 386. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>
- Sarya, I. N., Arief, M., Saroso, H., & Bandur, A. (2023). The effect of information technology adoption, entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and company performance. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 15(1). [www.jatit.org](http://www.jatit.org)
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schriber, S., & Löwstedt, J. (2020). Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change. *European Management Journal*, 38(3), 377–387. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006>
- Silva, E., Miranda, E., Silva, T., & Oliveira, E. (2022). *O uso da administração do tempo como ferramenta de maximização do desempenho organizacional*. 9(2).
- Silverman, D. (2007). *Doing Qualitative Research*.
- Souza, S. (2022). 2809- *Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional no contexto das empresas familiares*.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the

- resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934. <https://doi.org/10.1002/smj.174>
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: Implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693–720. <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tuti, M., Syarief, R., Anggraeni, E., & Rochman, N. T. (2023). *Increasing entrepreneurial competitiveness through entrepreneurial orientation*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/5DFKZ>
- Twum, K. K., Kwakwa, P. A., Ofori, D., & Nkukporu, A. (2021). The relationship between individual entrepreneurial orientation, network ties, and entrepreneurial intention of undergraduate students: implications on entrepreneurial education. *Entrepreneurship Education*, 4(1), 39–66. <https://doi.org/10.1007/s41959-021-00044-w>
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. In *Rev SOCERJ* (Vol. 20, Issue 5).
- Verbeke, A. (2022). Three simple guidelines to make the dynamic capabilities paradigm actionable in international business research. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 573–582. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00517-7>
- Vlas, C. O., Richard, O. C., Andrevski, G., Konrad, A. M., & Yang, Y. (2022). Dynamic capabilities for managing racially diverse workforces: Effects on competitive action variety and firm performance. *Journal of Business Research*, 141, 600–618. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.060>
- Vossen, R. W. (1998). Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88–94. <https://doi.org/doi:10.1177/02662426981>

- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *14*(4), 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wecker, A. C., Froehlich, C., & Gonçalves, M. A. (2020). Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da crise diante da pandemia Covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, *14*(1), 10–32. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5711>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wu, H., Qu, Y., & Ye, Y. (2022). The Effect of International Diversification on Sustainable Development: The Mediating Role of Dynamic Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(15). <https://doi.org/10.3390/su14158981>
- Wu, L. Y., & Wang, C. J. (2007). Transforming resources to improve performance of technology-based firms: A Taiwanese Empirical Study. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, *24*(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.05.002>
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, *16*(2), 241. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management and Organization*, *25*(5), 731–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *23*(4), 227–239. <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>



## Apêndice I – Guião de Entrevista

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Nome do Entrevistado:

---

Função: \_\_\_\_\_ Antiguidade na empresa /no cargo: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Empresa:

---

### Informação sociodemográfica

1. Qual o ano de fundação da empresa?
2. Qual o número de colaboradores/ equipa da empresa?
3. Qual a dimensão da empresa? (Micro, Pequena, Média, Grande)
4. Qual o setor de atividade?
5. Como surgiu a ideia da criação da empresa? Qual(ais) a(s) oportunidade(s) identificada(s)?
6. Qual a formação académica do fundador/ empreendedor?

### Orientação Empreendedora:

7. No momento de tomada de decisão, os gestores optam por apostar na comercialização de produtos já existentes ou escolhem investir em I&D, Inovação? Pode dar exemplos?
8. Quantos produtos a empresa lançou nos últimos 5 anos? Pode dar alguns exemplos?
9. Nesse mesmo período, ocorreram alterações na linha de produto que foram consideradas como significativas? Pode dar exemplos?
10. A empresa, usualmente, prefere aguardar e responder às ações da concorrência ou inicia as atividades às quais as restantes empresas dão resposta? Pode dar exemplos?

11. Comparativamente à concorrência a empresa introduz um número significativo de novos produtos no mercado? Pode dar exemplos?
12. Adotam uma postura agressiva ou passiva face à concorrência? Pode dar exemplos?
13. Optam por investir em produtos com baixo risco, com rentabilidade assegurada e normal ou produtos com alto risco associada e rentabilidade alta, mas uma grande incerteza a si associada? Pode dar exemplos?
14. Adotam uma postura cautelosa ou dinâmica no mercado? Ao adotarem uma postura dinâmica consideram que conseguem potencializar os objetivos da empresa? Pode dar exemplos?

#### **Desempenho Organizacional:**

15. Qual o posicionamento do volume de vendas, a quota de mercado, a margem bruta e o lucro líquido da empresa, em 2022, face à média da indústria/setor de atividade.
16. Qual foi o impacto da pandemia do Covid-19 nesses indicadores? O efeito da pandemia ainda se faz sentir?
17. Quais as perspetivas de crescimento futuras? (considerar conjuntura internacional)

#### **Capacidades Dinâmicas:**

18. A empresa integra com facilidade conhecimento externo adquirido nos processos internos? Pode dar exemplos?
19. Os recursos da empresa são reconfigurados facilmente? Pode dar exemplos?
20. São competentes, no que concerne a, incorporar, articular e ajustar recursos internos e externos da empresa? Pode dar exemplos?
21. São ágeis a dar resposta às necessidades de mercado? Pode dar exemplos?

## Apêndice II – Resultados da Entrevista por Questão

### Informação sociodemográfica

| Questão   | Categoria                   | Evidência empírica   |
|---|-----------------------------|--|
| Q1: Qual o ano de fundação da empresa?                          | Informação sociodemográfica | “A empresa foi fundada em 1963.”   |
| Q2: Qual o número de colaboradores/ equipa da empresa?          |                             | “Atualmente, a empresa tem 10 colaboradores.”  |
| Q3: Qual a dimensão da empresa? (Micro, Pequena, Média, Grande) |                             | “Somos uma média empresa.”   |
| Q4: Qual o setor de atividade?                                  |                             | “Inicialmente, a empresa dedicava-se ao comércio por grosso de bebidas alcoólicas, ao comércio a retalho de todo o tipo de bebida e produtos alimentares. Recentemente, produto das dificuldades sentidas durante a pandemia, decidimos diversificar o nosso negócio e procedemos ao arrendamento de imóveis e transporte de mercadorias por conta de outrem.” |

| <b>Questão</b>   | <b>Categoria</b>            | <b>Evidência empírica</b>  |
|--|-----------------------------|--|
| Q5: Como surgiu a ideia da criação da empresa? Qual(ais) a(s) oportunidade(s) identificada(s)? | Informação sociodemográfica | “No momento da sua criação, Cortegaça era uma localidade com uma identidade fortemente relacionada com a atividade piscatória, não existindo uma grande variedade de empresas na freguesia. O nosso fundador, percebeu que poderia ser uma ponte entre o comércio local e a CUFP, atual UNICER e desta forma criou a empresa.” |
| Q6: Qual a formação académica do fundador/empreendedor?  |                             | “O nosso fundador concluiu 2º ano de escolaridade.”  |

### **Orientação Empreendedora**

| <b>Questão</b>  | <b>Categoria</b>         | <b>Evidência empírica</b>   |
|---|--------------------------|---|
| Q7: No momento de tomada de decisão, os gestores optam por apostar na comercialização de produtos já existentes ou escolhem investir em I&D, Inovação? Pode dar exemplos? | Orientação Empreendedora | “Somos distribuidores, pelo que não desenvolvemos produtos. Contudo, a marca SuperBock Group e a Coca-Cola procuram sempre desenvolver novos produtos ou colmatar falhas que possam existir nos vários processos que ocorrem até um determinado produto alcançar o cliente. Recentemente, a SuperBock tem vindo a desenvolver diversos produtos.” |

| Questão   | Categoria                | Evidência empírica  |
|---|--------------------------|---|
| Q8: Quantos produtos a empresa lançou nos últimos 5 anos? Pode dar exemplos?  | Orientação Empreendedora | “Para responder a esta questão vou mencionar novamente a SuperBock Group. Nos últimos anos, todos os verões, tem surgido um novo produto Pedras, e fazem descontinuação do que lançaram no ano anterior. Lançaram também cerveja sem álcool de duas marcas diferentes.”   |
| Q9: Nesse mesmo período, ocorreram alterações na linha de produto que foram consideradas como significativas? Pode dar exemplos?  |                          | “No caso da Ferreira & C <sup>a</sup> , não. A montante, na Unicer, sabemos que a empresa investe regularmente na manutenção do seu equipamento e que procura sempre tirar o melhor partido deste. Sei que nos últimos anos, muitos processos foram automatizados.”   |
| Q10: A empresa, usualmente, prefere aguardar e responder às ações da concorrência ou inicia as atividades às quais as restantes empresas dão resposta? Pode dar exemplos? |                          | “Estamos sempre atentos à concorrência. A SuperBock Group está em desenvolvimento constante de produtos de interesse para os nossos clientes. Um exemplo disto é, todos os anos a SuperBock Group lança um novo sabor de “Pedras”, este ano foi o Pedras Manga Laranja, para o próximo ano, será comercializado outro sabor.” |

| Questão  | Categoria                       | Evidência empírica  |
|--|---------------------------------|---|
| <p>Q11: Comparativamente à concorrência a empresa introduz um número significativo de novos produtos no mercado? Pode dar exemplos?</p>  | <p>Orientação Empreendedora</p> | <p>“Considero que é um número elevado, recentemente lançaram a SuperBock 0,0 e a Heineken 0,0-0% de álcool.”</p>  |
| <p>Q12: Adotam uma postura agressiva ou passiva face à concorrência? Pode dar exemplos?</p>  |                                 | <p>“Agressiva, através do preço do produto no mercado.”</p>   |
| <p>Q13: Optam por investir em produtos com baixo risco, com rentabilidade assegurada e normal ou produtos com alto risco associada e rentabilidade alta, mas uma grande incerteza a si associada? Pode dar exemplos?</p> |                                 | <p>“Como comercializamos produtos com a marca SuperBock e Coca-Cola não existe um grande risco associado, já que são marcas que inspiram confiança em todos os clientes.”</p> |

| <b>Questão</b>  | <b>Categoria</b>                | <b>Evidência empírica</b>  |
|---|---------------------------------|--|
| <p>Q14: Adotam uma postura cautelosa ou dinâmica no mercado?</p> <p>Ao adotarem uma postura dinâmica consideram que conseguem potencializar os objetivos da empresa? Pode dar exemplos?</p> | <p>Orientação Empreendedora</p> | <p>“Dinâmica. Procuramos estabelecer estratégias inovadoras a nível de marketing que, no decorrer dos anos, nos permitiram alcançar uma quota de mercado superior à concorrência.”</p> |

### **Desempenho Organizacional**

| <b>Questão</b>   | <b>Categoria</b>                 | <b>Evidência empírica</b>  |
|--|----------------------------------|--|
| <p>Q15: Qual o posicionamento do volume de vendas, a quota de mercado, a margem bruta e o lucro líquido da empresa, em 2022, face à média da indústria/setor de atividade.</p> | <p>Desempenho Organizacional</p> | <p>“Não posso partilhar alguns desses dados. Posso referir que temos uma quota de mercado de 85% face à concorrência e que crescemos 30% face a 2021.”</p> |

| Questão  | Categoria                        | Evidência empírica   |
|--|----------------------------------|--|
| <p>Q15: Qual o posicionamento do volume de vendas, a quota de mercado, a margem bruta e o lucro líquido da empresa, em 2022, face à média da indústria/setor de atividade.</p> |                                  | <p>“Não posso partilhar alguns desses dados. Posso referir que temos uma quota de mercado de 85% face à concorrência e que crescemos 30% face a 2021.”</p>   |
| <p>Q16: Qual foi o impacto da pandemia do Covid-19 nesses indicadores? O efeito da pandemia ainda se faz sentir?</p>   | <p>Desempenho Organizacional</p> | <p>“Uma vez que a empresa está situada no concelho de ovar, fomos muito afetados com as “regras” covid 19. Os nossos clientes têm como finalidade o cliente final e esse cliente foi “proibido” de sair de casa. Todos tivemos vendas muito baixas e em alguns meses nulas. Neste momento os efeitos da pandemia no nosso setor não têm impacto. Mesmo no ano 2022, conseguimos a nível nacional números de vendas superiores a 2019. As pessoas estavam “cansadas” de estar fechadas e “usaram” os nossos clientes como “refúgio”.”</p> |
| <p>Q17: Quais as perspetivas de crescimento futuras? (considerar conjuntura internacional)</p>   |                                  | <p>“Temos como objetivo para 2024 um crescimento de 2% de quota de mercado.”</p>   |

## Capacidades Dinâmicas

| Questão   | Categoria                    | Evidência empírica   |
|---|------------------------------|--|
| <p>Q18: A empresa integra com facilidade conhecimento externo adquirido nos processos internos? Pode dar exemplos?</p>                      | <p>Capacidades Dinâmicas</p> | <p>“Considero que sim. Tentamos ao máximo mantermo-nos atualizados no que concerne a aplicações, conhecimentos ou técnicas que nos possibilitem ser mais eficientes. Um bom exemplo que posso dar, foi a implementação do serviço “<i>Cartrack</i>” que melhorou consideravelmente a gestão de frota da empresa”</p>   |
| <p>Q19: Os recursos da empresa são reconfigurados facilmente? Pode dar exemplos?</p>  |                              | <p>“Sim, principalmente os humanos. Os nossos colaboradores estão disponíveis para aprender, adotar novas técnicas. Somos também bastante flexíveis no que diz respeito a uma necessidade, isto é, por vezes surgem pedidos extraordinários, em que é necessário fazer chegar os produtos ao nosso cliente com urgência, a equipa é mobilizada para essa necessidade.”</p> |
| <p>Q20: São competentes, no que concerne a, incorporar, articular e ajustar recursos internos e externos da empresa? Pode dar exemplos?</p> |                              | <p>“Sim. O exemplo que dei anteriormente penso que se aplica também para esta questão.”</p>  |

| Questão   | Categoria                        | Evidência empírica  |
|---|----------------------------------|---|
| <p>Q21: São ágeis a dar resposta às necessidades de mercado? Pode dar exemplos?</p> | <p>Capacidades<br/>Dinâmicas</p> | <p>“Os nossos clientes são os detentores de cafés, bares... Dito isto, mais importante para nós, do que receber o seu feedback sobre as necessidades e opiniões do consumidor final, é perceber e satisfazer o nosso cliente. Dito isto, sim, somos ágeis pois, rapidamente junto da Super Bock, solicitamos ajuda e solucionamos as carências dos nossos clientes, quer estas sejam esplanadas, máquinas, frigoríficos ou assistência técnica.</p> |