

# **O Impacto da Inovação na Internacionalização das Empresas Exportadoras do Tâmega e Sousa**

por

**Luís Carlos Branco Barros**

**Dissertação de Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas**

Orientada por

Doutora Maria Teresa Morais Taveira de Barros

Mestre Alexandra Maria da Silva Braga

**Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras**

Instituto Politécnico do Porto

2014

## Agradecimentos

Às minhas orientadoras, Doutora Teresa Barros e Mestre Alexandra Braga, pelo estímulo e incentivo constantes e pela ajuda constante ao longo deste processo. Aprendi muito ao longo deste processo. Esta investigação está feita, também, graças à Vossa dedicação.

Ainda que não possa identificar as empresas onde foram realizadas as entrevistas, pela confidencialidade da informação obtida, não posso deixar de agradecer, publicamente, às pessoas que me receberam e que, de forma tão amável, de concederam alguns minutos preciosos do seu tempo para me responderem a um conjunto de questões. Quero, deste modo, deixar o meu especial agradecimento a Daniela Barbosa, Óscar Carneiro, Júlio Ferreira, Ricardo Monteiro, Sílvia Ribeiro e Hélder Moura, pelo tempo que me concederam nas vossas empresas e pelas respostas muito úteis para a concretização do trabalho.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, nas pessoas dos seus Presidentes, Doutor Luís da Costa Lima e Doutora Dorabela Gamboa, um agradecimento a todo o corpo docente e pessoal administrativo pelo apoio prestado ao longo destes dois anos.

À minha família, agradeço agora publicamente em primeiro lugar à Marta, minha mulher e companheira de todos os momentos, que sempre esteve do meu lado ao longo desta caminhada. Do fundo do coração, o meu muito obrigado. Aos meus filhos Natália e Stefan, a quem retirei muitas horas de companhia e brincadeira para que este trabalho pudesse, agora, estar concluído. Que eles sintam, um dia, orgulho pelo resultado obtido pelo pai. Aos meus pais, por me ajudarem a ser o que sou hoje.

Finalmente, a todos os meus colegas de curso, companheiros de aventura que transformaram cada aula num momento muito aguardado nos meus dias e pela ajuda nos projetos e trabalhos de grupo, especialmente ao Paulo Correia, à Ana Peixoto e à Graça Pereira, com quem tive o privilégio de trabalhar mais proximamente.

## Resumo

A inovação é a ideia chave para a União Europeia até 2020. A análise da literatura revela que se tem discutido que o crescimento económico inteligente, sustentável e inclusivo é possível através de uma forte cultura de inovação. Simultaneamente a realidade das empresas mais inovadoras tem reforçado as posições defendidas pelos académicos. Nos últimos anos as empresas aumentaram as exportações principalmente em resultado da introdução de processos e produtos inovadores.

O objetivo desta dissertação de mestrado é compreender o impacto da inovação nos processos de internacionalização das empresas exportadoras do Tâmega e Sousa, uma região conhecida pelas suas particularidades no que toca à escassez de recursos e carência de mão-de-obra especializada mas peculiar no que toca à proliferação de empresas exportadoras.

A metodologia utilizada nesta investigação foi de origem qualitativa - o estudo de casos.

Entre as principais conclusões encontram-se indícios de uma associação entre a introdução de elementos de inovação em produtos ou processos e o aumento das exportações nas empresas. O estudo também sugere que as empresas optam pela inovação ao nível do produto ou do processo, em detrimento de investimentos em inovação ao nível do marketing ou da organização.

A originalidade do trabalho proposto verifica-se quer a nível teórico, ajudando a colmatar a escassa literatura encontrada sobre a relação entre inovação e internacionalização, quer ao nível da gestão, por intermédio do estudo empírico da relação entre a inovação e as exportações nas empresas do Tâmega e Sousa.

As evidências encorajam o desenvolvimento de pesquisa científica futura para a gestão de empresas focadas na internacionalização através da inovação, relacionando a inovação com a capacidade das empresas em assegurar uma forte presença nos mercados externos.

Palavras-chave: **internacionalização, inovação, exportação, competitividade, negócios internacionais.**

## Abstract

Innovation is the key idea for the European Union until 2020. The literature review shows that sustainable and inclusive economic growth is possible through a strong culture of innovation. At the same time the reality of the most innovative companies has strengthened the positions advocated by academics. In recent years companies have increased exports mainly as a result of the introduction of innovative processes and products.

The purpose of this thesis is to understand the impact of innovation in internationalization processes of companies exporting from the Tâmega and Sousa region known for its peculiarities with regard to the scarcity of resources and lack of skilled labor but peculiar when it comes to the proliferation of exporting companies.

The methodology used in this research was the case study, which found evidence of an association between the introduction of elements of innovation in products or processes and the increase in exports in companies. The study also suggests that companies rather go for innovation in product or process level, instead of investment in innovation in marketing or organization.

The originality of the proposed work is shown on the theoretical level, as it helps to bridge the scarce literature found about the relationship between innovation and internationalization, as also on the management level, through the empirical study of the relationship between innovation in companies exporting from the Tâmega and Sousa region.

Evidence encourages the development of future scientific research to the management of companies focused on internationalization through innovation, relating innovation with the ability of companies to ensure a strong presence in foreign markets.

Key words: **internationalization, innovation, export, competitiveness, international business.**

# Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract .....	4
Índice de Tabelas.....	7
Lista de Siglas e Abreviaturas .....	9
1 Introdução.....	10
1.1 Problemática da investigação .....	10
1.2 Objetivos da investigação.....	11
1.3 Estrutura da dissertação.....	12
2 Enquadramento teórico.....	13
2.1 Da abordagem clássica à atualidade .....	13
2.2 Investigação em Negócios Internacionais .....	15
2.3 Internacionalização: da expansão geográfica à estratégia empresarial.....	17
2.4 Inovação: de Marshall ao Manual de Oslo .....	22
2.5 Da inovação à internacionalização .....	24
2.6 Modelos de Análise .....	30
2.6.1 A internacionalização e o desempenho da inovação dos países .....	30
2.6.2 A internacionalização e o desempenho da inovação das empresas .....	30
2.6.3 Da Inovação à Exportação, ou vice-versa?.....	31
2.6.4 Da exportação à introdução de inovações de produto .....	32
2.6.5 Impacto da inovação no desempenho da empresa.....	33
2.6.6 Internacionalização e inovação das empresas .....	34
3 Metodologia de análise.....	36
3.1 Caraterização da Unidade de Análise.....	36
3.2 Questão de pesquisa e hipóteses de investigação .....	38
3.3 Descrição e justificação do método selecionado .....	40

3.4	Desenvolvimento das Etapas da Pesquisa .....	43
4	O impacto da inovação na internacionalização .....	46
4.1	Etapas da Pesquisa.....	46
4.1.1	Definição dos objetivos de investigação .....	46
4.1.2	Definição do programa de ação .....	46
4.1.3	Recolha da Informação.....	48
4.1.4	Análise dos dados.....	63
5	Conclusões e Investigação Futura .....	68
	Bibliografia Consultada.....	71
	Anexo 1 – Guião da Entrevista.....	80
	Anexo 2 – Quadro síntese das respostas obtidas nas entrevistas.....	83
	Anexo 3 – Quadro Geral das Respostas Obtidas nas Entrevistas.....	84

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Teorias de Internacionalização e a sua aplicação conforme a situação.....	18
Tabela 2 - Teorias de Abordagem Económica e Comportamental.....	20
Tabela 3 - Classificação da Inovação .....	24
Tabela 4 - Exportações de Mercadorias (em milhares de euros).....	38
Tabela 5 - Síntese das situações relevantes conforme as situações de pesquisa .....	40
Tabela 6 - Seis Fontes de Informação: Forças e Fraquezas.....	43
Tabela 7 - Etapas da Pesquisa .....	43
Tabela 9 - Percentagem de Compras e Vendas Realizadas com o Exterior .....	64

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Referencial para a Prática da Inovação .....	29
--	----

## Lista de Siglas e Abreviaturas

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
EFIGE	Empresas Europeias na Economia Global ( <i>European Firms in a Global Economy</i> )
D&B	Informa D&B – Dun e Brandstreet
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
NUT	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PVC	Policloreto de vinila
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
Tectâmega	Incubadora do Vale do Sousa Associação
Tecval	Centro de Incubação de Empresas de Novas Tecnologias do Vale do Sousa
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TQM	Gestão da Qualidade Total ( <i>Total Quality Management</i> )
UE	União Europeia

# 1 Introdução

Este primeiro capítulo estabelece o contexto em que surge o presente trabalho de investigação, tendo por principal objetivo compreender os processos de internacionalização e o impacto que a introdução de elementos inovadores – através de produtos ou de processos - tem nos mesmos nas pequenas e médias empresas de uma particular região de Portugal: Tâmega e Sousa.

Depois de definida a problemática da investigação são apresentados os objetivos da investigação e a estrutura da dissertação.

## 1.1 Problemática da investigação

A problemática deste trabalho insere-se no âmbito da internacionalização com base na inovação. As empresas portuguesas, perante um mercado nacional estagnado, têm investido fortemente na internacionalização com o objetivo de aumentar o volume de vendas para fora de fronteiras (Fernandes, 2012). Entre 2010 e 2013, as exportações aumentaram cerca de 25 por cento, contribuindo para melhorar a balança comercial do país<sup>1</sup>. No Quadro 4 (ver página 38) é possível comprovar que o crescimento das exportações na região do Tâmega e Sousa, desde 2002, é superior a 60 por cento. Neste processo de afirmação no exterior, a inovação representa um papel muito ativo enquanto princípio diferenciador. A inovação está na linha da frente da estratégia para a União Europeia no que se refere à política de coesão relativa ao período 2014-2020 (Comissão Europeia, 2013).

A região do Tâmega e Sousa é uma das mais populosas de Portugal, registando taxas crescentes de atração de habitantes desde os anos 1940 e uma densidade populacional acima da média do Norte e do País (Simão & Ribeiro, 2011) e um peso relativo da população em idade ativa<sup>2</sup> (69,9%) superior ao que se verifica na média da Região Norte (68,9%) e em Portugal (66,9%) (CIM-TS, 2010). Apesar de alguns indicadores económicos serem menos positivos, como um PIB *per capita* entre 35 a 45 por cento inferior à média nacional (Simão & Ribeiro, 2008, 2011; CIM-TS, 2010), regista-se uma forte atividade empreendedora, nomeadamente nos municípios de Felgueiras, Paredes, Paços de Ferreira, Penafiel e Amarante. O Tâmega e Sousa é um espaço predominantemente industrial, no qual proliferam as PME e

---

<sup>1</sup> Dados apresentados pela AICEP em seminário de apresentação do programa ProIndústria, no dia 16.01.2014, no auditório da Associação Empresarial de Paços de Ferreira.

<sup>2</sup> Entre os 15 e os 64 anos.

algumas grandes unidades industriais (CIM-TS, 2010). Na Região Norte, a NUT III Tâmega e Sousa surge na quinta posição das mais exportadora da NUT II Norte, à frente de Minho e Lima, Alto Douro e Trás-os-Montes e do Douro (CIM-TS, 2010, pp. 21-22) e tem obtido as maiores taxas de cobertura ao longo do tempo, «o que se traduz num importante indicador de vantagens competitivas que a região continua a ter», com as exportações a superarem as importações em 197%, em 2008 (CIM-TS, 2010, p. 23). Acresce, também, que no atual contexto de crise económico-financeira, a decisão de internacionalização tem sido motivada pelo decréscimo de procura interna (Fernandes, 2012).

Apesar destes dados estatísticos revelarem «uma situação preocupante, ainda é possível verificar um aspeto positivo na trajetória da NUT III do Tâmega (15 concelhos), que se prende com o processo de convergência com a média da Região do Norte» (CIM-TS, 2010, p. 11).

O Tâmega e Sousa apresenta, também, um dado muito relevante: trata-se da região mais jovem do País, com uma proporção de 17,6% de indivíduos residentes com menos de 14 anos, acima da média da região Norte (15,4%) e de Portugal Continental (15,1%) (CIM-TS, 2010).

A opção pela região do Tâmega e Sousa para a realização deste estudo prende-se, sobretudo, com as características específicas deste território e com o elevado empreendedorismo dos seus habitantes. A região mantém o crescimento populacional, principalmente nos concelhos de Paredes e Penafiel, que se assumem como a principal centralidade urbana da região, e ostenta uma densidade populacional relativamente elevada face à média da região Norte e do país (Simão & Ribeiro, 2011), sendo de registar «uma dinâmica de crescimento populacional que, globalmente, é superior à da Região Norte» (CIM-TS, 2010, p. 10). O Tâmega e Sousa é um território heterogéneo onde convivem, ainda que de forma relativamente dispersa, áreas urbanas, rurais e industriais (CIM-TS, 2010). No final da década de 2010 a região não se distinguia pela inovação empresarial, apesar da existência de algumas infraestruturas de apoio como o Centro de Incubação de Empresas de Novas Tecnologias do Vale do Sousa (Tecval), a Associação para o Desenvolvimento Tecnológico do Tâmega (Tectâmega) e a Incubadora do Vale do Sousa Associação (Simão & Ribeiro, 2011).

## **1.2 Objetivo geral da investigação**

Perante o quadro anteriormente traçado, e no âmbito da problemática referida, definiu-se como objeto de estudo as empresas exportadoras da região do Tâmega e Sousa (NUT III), com o objetivo de se analisar o impacto da inovação nos processos de internacionalização do tecido empresarial dos 12 municípios que a constituem. Para tal começou-se por procurar linhas de investigação sobre esta problemática na literatura.

Encontraram-se alguns estudos efetuados no sentido de explicar a relação entre a internacionalização e a inovação: Filippetti, et al. (2013), Kafouros, et al. (2009), Damijan, et al. (2010), Bratti & Felice (2012), Hashi & Stojcic (2013) e Altomonte, et al. (2013). Todos concluem que a inovação tem um impacto positivo na competitividade das organizações e dos países.

No entanto, na maioria dos estudos, os dados analisados prendem-se com grandes empresas ou multinacionais e, por isso, não foram feitas adaptações na metodologia adotada.

Espera-se que este trabalho contribua para a literatura procurando estabelecer uma relação de influência entre a inovação e os processos de internacionalização em pequenas e médias empresas portuguesas, tendo como ponto de partida outros estudos realizados na Europa.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação divide-se em quatro partes:

- uma primeira parte onde é introduzido a problemática, o objetivo geral da investigação;
- na segunda parte é feita a revisão de literatura sobre internacionalização, inovação e a relação entre ambas, nomeadamente no seu impacto nas exportações através da apresentação de alguns modelos sugeridos pela literatura;
- na terceira parte dá-se forma à aplicação prática do modelo selecionado, através de um estudo de caso, no qual são analisadas as respostas de empresários ou altos quadros de empresas exportadoras da região do Tâmega e Sousa, de vários setores de atividade, e de fontes documentais para se obter um maior grau de compreensão da realidade;
- finalmente apresentam-se as conclusões resultantes da investigação, por intermédio de uma síntese de todo o processo teórico e empírico realizado, bem como são traçadas algumas sugestões para investigação futura, assim como se apresentam as principais limitações do estudo.

## 2 Enquadramento teórico

Neste capítulo irão ser abordadas as teorias associadas ao estudo das organizações e dos seus relacionamentos comerciais assim como se apresentam alguns dos principais modelos que relacionam a inovação com a internacionalização.

São também apresentadas as principais diretrizes da União Europeia relativamente ao próximo quadro comunitário de apoio para o período de 2011 a 2020, denominado Horizonte 2020, fortemente suportadas nas questões da inovação e no papel determinante que esta pode representar para o salto qualitativo pretendido para todos os Estados-Membros.

Segue-se um enquadramento teórico sobre a disciplina de Negócios Internacionais e os esforços efetuados pela comunidade científica em aprofundar o conhecimento nesta área, antes de uma revisão da literatura sobre internacionalização e inovação.

Vender, ou prestar serviços, para um país europeu ou para o continente africano não é a mesma coisa do que vender, ou prestar serviços, para o concelho vizinho. Escolher o mercado-alvo e o produto-alvo, definir objetivos e metas no mercado-alvo, a seleção do modo de entrada, construir um plano de marketing adequado e promover o sistema de controlo da presença no mercado-alvo são determinantes para o sucesso da internacionalização (Araújo, 2008).

A exportação surge como a primeira opção para as empresas, ou seja, por despacho de um produto para um mercado externo através de uma venda direta ou do recurso a um intermediário (Baack, et al., 2013). Num primeiro estágio, estes autores defendem que a escolha recaia em mercados vizinhos e próximos e, à medida que a empresa vai ganhando conhecimento e experiência para avançar para outros mercados (Baack, et al., 2013, p. 64).

Simultaneamente, a inovação tem assumido um papel importante na internacionalização sendo, muitas vezes, o canal através do qual as organizações aumentam a produtividade (Altomonte, et al., 2013) e o desempenho (Araújo, 2008). Para Porter (1990), as empresas ganham vantagens competitivas através da inovação. (Porter, 1990, p. 74) As empresas inovadoras empregam quadros mais qualificados, remuneram melhor a mão-de-obra, investem mais em formação profissional e exportam mais do que as outras empresas (Arbix, et al., 2004).

### 2.1 Da abordagem clássica à atualidade

Sabe-se que empresas são organizações cujo objetivo final é o lucro. Na origem do seu estudo estão as teorias sobre as organizações. A forma como as empresas são analisadas tem sofrido evoluções desde o

início do século XX, podendo agrupar-se as diferentes teorias em três grandes grupos: abordagem clássica, comportamental e pragmática.

Associados à abordagem clássica estão nomes como Frederick Taylor (Estados Unidos), Henri Fayol (França) e Max Weber (Alemanha). Esta teoria centra-se no conceito de linha de montagem e de padronização. A teoria comportamental debruça-se sobre o comportamento e a motivação dos trabalhadores, onde se destacam autores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg (ambos dos Estados Unidos) e Elton Mayo (Austrália). A abordagem pragmática sintetiza as «preocupações de eficiência avançada pelos clássicos e enriquecida com os desenvolvimentos entretanto surgidos no âmbito das ciências do comportamento» (Ferreira, et al., 2011, p. 14.), sobressaindo a teoria neoclássica<sup>3</sup> e a gestão por objetivos<sup>4</sup>.

Abandonadas na década de 1960, as teorias pragmáticas deram lugar a teorias de abordagem sistémica, as quais analisam as empresas inseridas no seu contexto, e a teorias de abordagem contingencial ou situacional, que explicam o comportamento das empresas através da conjuntura. Mais recentemente surgiram teorias como a da gestão da qualidade total (TQM), que pretende reduzir ao mínimo os erros existentes durante a produção; do *Just-in-Time*, nascida no Japão para acabar com os *stocks* e dinamizar a produção; das *Learning Organizations*, onde as empresas apresentam características de constante transformação e reinvenção; ou da *Slow Europe*, por contraponto ao modelo americano de negócio (Ferreira, et al., 2011).

Investir na investigação, na inovação e no empreendedorismo em todos os Estados-Membros e regiões da União Europeia (UE) é o propósito da política de coesão para o período 2014-2020. A UE deve procurar um «crescimento inteligente, sustentável e inclusivo<sup>5</sup>». Neste sentido, a Comissão Europeia defende que todas as autoridades nacionais e regionais da UE devem prosseguir «estratégias de investigação para a especialização inteligente», com o intuito de obter uma maior eficiência na utilização dos recursos financeiros. Enaltecendo as vantagens competitivas de cada região e mobilizar todos os agentes e recursos regionais para «uma visão do futuro orientada para a excelência» é o caminho a seguir para a UE conseguir sair da crise financeira em que se encontra inserida (Comissão Europeia, 2013).

Com base nos resultados obtidos nas últimas décadas de investimento na área da inovação, a Comissão Europeia pretende reforçar a base de conhecimentos da Europa até porque, segundo um estudo citado

---

<sup>3</sup> Criada em meados dos anos 1950, atualiza as teorias clássicas para as necessidades e dimensões da época, reconhecendo-se a gestão enquanto técnica social (Ferreira, et al., 2011).

<sup>4</sup> Desenvolvida por Peter Drucker na década de 1950, exige um elevado nível de planeamento da gestão para se alcançarem objetivos globais e/ou operacionais (Ferreira, et al., 2011)

<sup>5</sup> Comissão Europeia, em [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm), consultado em 12 de janeiro de 2014.

pela Comissão, dedicar três por cento do produto interno bruto (PIB) à investigação e desenvolvimento poderia criar 3,7 milhões de empregos e aumentar o PIB anual em cerca de 800 mil milhões de euros até 2025. Os países que melhor recuperaram economicamente em 2010, por exemplo, foram aqueles que mais investiram em Investigação e Desenvolvimento e Inovação, no ano imediatamente anterior, nomeadamente Alemanha, Finlândia e Suécia. Incentivos fiscais, cheques-inovação, redução de taxas de tributação nacionais sobre lucros obtidos com patentes e outros tipos de direitos de propriedade industrial e apoio às empresas no acesso ao capital de risco têm sido algumas das principais medidas tomadas pelos Estados-Membros no sentido de promover «um ambiente empresarial propício à inovação» (Comissão Europeia, 2013, p. 9).

O Programa-Quadro Horizonte 2020 enfatiza a inovação através do aumento do financiamento para «atividades de ensaio, prototipagem, demonstração e projetos-piloto; I&D induzida pelas empresas, promovendo o empreendedorismo e a assunção de riscos; modelação da procura de produtos e serviços inovadores através da normalização e de contratos públicos e incentivo à inovação em domínios não tecnológicos, como o *design*, a criatividade e a inovação a nível dos serviços, novos modelos empresariais e inovação social, refletindo assim uma abordagem abrangente em matéria de inovação». Segundo este programa, a política de coesão prestará, igualmente, atenção especial às PME, desde que estas «demonstrem uma forte ambição em termos de desenvolvimento, crescimento e internacionalização» (Comissão Europeia, 2013, p. 14).

De acordo com a Comissão Europeia, que através da estratégia Horizonte 2020 alargou o conceito de inovação, o objetivo passa por fazer participar todas as partes interessadas e regiões nas várias fases do processo de inovação, elegendo como principais objetivos reforçar a base de conhecimentos da Europa, transformar boas ideias em produtos comercializáveis, eliminar as desigualdades sociais e geográficas e partilhar bons recursos para realizar progressos decisivos (Comissão Europeia, 2013).

Neste contexto, compreender o impacto da inovação nas exportações das pequenas e médias empresas portuguesas assume um papel primordial no estudo dos fenómenos relacionados com negócios internacionais.

## **2.2 Investigação em Negócios Internacionais**

A investigação realizada nos últimos anos em negócios internacionais respondeu, conforme defende Buckley (2002), a grandes questões como a capacidade de explicar os fluxos e o impacto do investimento direto estrangeiro; a existência, a estratégia e a organização de multinacionais; e as novas formas de entrada e de operação no mercado internacional. No entanto, se os diferentes autores que se debruçaram no passado sobre as questões mais importantes para a disciplina diferem na eleição de um

tema comum, a maioria da discussão não foi além do debate académico (Roberts & Dörrenbächer, 2012, p. 7), até porque a «investigação empírica em negócios internacionais é difícil» (Reeb, et al., 2012, p. 211). Apesar disso, «na ânsia de chegar à verdade», muitas vezes os investigadores «deixam os dados falar através de regressões, desenhando depois uma história em torno dos resultados» (Reeb, et al., 2012, p. 216).

Pinto (2010) refere que se o trabalho de Buckley, bem como o de Mark Casson, da Universidade de Reading, influenciaram o pensamento do académico John H. Dunning, pioneiro em estudos económicos, no que concerne ao terceiro pilar da teoria do paradigma eclético (Dunning, 2001), «um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais» (Pinto, et al., 2010, p. 5), outros autores contribuíram para o avanço da investigação em negócios internacionais: Caves (1982), Vernon (1966), Barney (1991), Nelson e Winter (1982), Johanson e Valhne (1977), Kogut e Singh (1988), Porter (1980, 1985), entre outros (Pinto, et al., 2010).

Importa, então, recentrar a investigação em temas relevantes para as empresas no atual contexto internacional, pois o desenvolvimento da investigação em Negócios Internacionais foi motivado pelo «desejo de compreender o impacto da atividade internacional, em particular do investimento direto estrangeiro, nas regiões nas quais se localiza, tanto em termos de eficiência económica como de bem-estar do país beneficiário» (Roberts & Dörrenbächer, 2012).

Em 2002, Buckley sugerira que a investigação em negócios internacionais obteve sucesso quando atendeu a uma série de grandes questões emergentes do desenvolvimento empírico da economia mundial (Buckley & Ghauri, 2004, p. 81).

Conjuntamente com Ghauri, Buckley aponta, ainda, quatro caminhos para a investigação futura: a cada vez mais sofisticada decisão dos gestores de multinacionais em distribuir diferentes atividades da organização por distintas localizações, em busca da otimização plena, mas fragmentando o trabalho; as estratégias complexas de propriedade, que passam por uma matriz de controlo desde propriedade total através de IDE, passando por relações comerciais de subcontratação, incluindo *joint ventures*; o conhecimento obtido através da geografia económica que tem sido muito importante para perceber os negócios internacionais; e as consequências da produção e do consumo globalizados as quais implicam alterações políticas e reação negativa contra estas, levando ao questionar do capitalismo global, bem como das suas bases morais (Buckley & Ghauri, 2004, p. 94).

## 2.3 Internacionalização: da expansão geográfica à estratégia empresarial

A palavra internacionalização começou a ser utilizada no início dos anos 1920, quando este fenómeno ultrapassou o imperialismo enquanto princípio dominador nos relacionamentos económicos entre nações (Ruzzier, et al., 2006; Nieminen, 2011).

No seio do pensamento sobre as empresas, a dimensão internacional tem sido um dos aspetos mais destacados na gestão (Nordström, 1991). As teorias e as perspetivas sobre os fatores que influenciam o processo de internacionalização são muitas e variadas (Andersson, 2004).

O estudo sobre a internacionalização das empresas remonta ao final do século XIX, destacando-se os autores Smith (1776) e Ricardo (1817). Os meados do século XX são dominados pela teoria das multinacionais de Hymer (1960) e pela teoria do processo de internacionalização de Johansson & Vahlne (1977), os quais caracterizaram a entrada nos mercados como lenta e progressiva. Mais tarde, esta teoria é contrariada por Oviatt & McDougall (1984), os quais encontraram evidências de empresas recém-criadas com estratégias internacionais de sucesso (Andersson, 2004; De Clercq, et al., 2011), as denominadas *'born global'*.

Com a globalização dos mercados a internacionalização assumiu crescente interesse para o estudo das empresas.

Apesar de não existir uma definição universal, Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como o processo de envolvimento crescente em mercados internacionais, enquanto Reid (1983, *in* Nieminen, 2011) a classifica como a medida da diferença percebida entre os mercados externos e o mercado interno. Internacionalização é sinónimo de expansão geográfica de atividades económicas além-fronteiras (Ruzzier, et al., 2006; Hitt et. al., 1994, cit. in Kafouros, et al., 2009) e é, segundo Nordström (1991), uma forma de crescimento. Como, onde e quando este crescimento é concretizado resulta de variados fatores (Nordström, 1991).

A internacionalização não deve confiar apenas num único quadro teórico, uma vez que estudos empíricos provam que a internacionalização precoce não é obra do acaso, antes de um acumular de várias fontes de aprendizagem e conhecimento (De Clercq, et al., 2011). Enquanto processo de aprendizagem, a internacionalização e o conceito de distância mental assumem um papel relevante na discussão sobre a expansão do mercado de exportação de substituição (Andersson, 2004).

Na tabela seguinte apresentam-se as várias teorias de internacionalização e as suas formas de aplicação:

**Tabela 1 - Teorias de Internacionalização e a sua aplicação conforme a situação**

		Indústria	
		Madura	Em crescimento
Fase da internacionalização da empresa	Precoce	Processo de aprendizagem	Empreendedorismo internacional
	Tardia	Reação oligopolística	Cluster dinâmico

(FONTE: Adaptado de Andersson, 2004)

A tabela resume as fases de internacionalização das organizações e o momento de desenvolvimento dos mercados onde se insere a sua indústria. Por exemplo, quando uma organização enceta o processo de internacionalização numa fase ainda precoce da sua existência e pertence a uma indústria que se encontra num estágio de desenvolvimento maduro, as teorias que enquadram a situação da empresa são as que abordam o processo de aprendizagem.

Alguns estudos da década de 1950, como o de Leontief (1950), evidenciam que a maioria do comércio internacional se realizou entre países com o mesmo nível de industrialização e não com países com vantagens competitivas distintas (Andersson, 2004). Também se sabe que o ambiente, os problemas e a concorrência que as empresas enfrentam nas últimas décadas são bem diferentes dos experienciados pelos pioneiros dos primórdios do século XX (Nordström, 1991). Ainda assim, as decisões sobre internacionalização baseiam-se na economia, logo resultam de uma análise racional sobre, nomeadamente, custos de transporte, barreiras tarifárias e não-tarifárias, custos de transação, salários relativos e dimensão do mercado (Andersson, 2004).

Apesar dos avanços da globalização – onde as empresas são geridas à escala global – a internacionalização ainda não foi substituída e a maioria dos seus princípios continuam válidos nos dias de hoje. As exportações tradicionais encontram-se ameaçadas pela pressão contínua e acelerada da globalização, e obrigam as empresas, incluindo as PME, a responderem mais rapidamente às exigências do mercado. Ainda assim, as PME, que no passado eram vítimas da globalização, hoje são alguns dos bons exemplos de atuação com sucesso em mercados externos (Ruzzier, et al., 2006).

O conhecimento e a aprendizagem são dois dos elementos fundamentais para a internacionalização, segundo a perspetiva de diversos autores (Casillas, et al., 2009; Brennan & Garvey, 2009; De Clercq, et al., 2011), atravessando as várias correntes de discussão, desde a teoria comportamental da empresa (Cyert & March, 1963, cit. in. Miner, 2006), a internacionalização internacional gradual – exportações, representante independente, subsidiária comercial, subsidiária industrial (Nordström, 1991) – descrita pelo modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), até ao processo mais célere e direto onde o conhecimento individual dos gestores representa um importante papel (Oviatt & McDougall, 1994). A experiência dos gestores pode mesmo substituir conhecimentos acumulados na empresa e competências

para internacionalizar. O conhecimento individual pode introduzir ‘saltos’ incrementais no processo de internacionalização por fases tradicional (Oviatt & McDougall, 1994; Nordström, 1991; De Clercq, et al., 2011). Em fases precoces da internacionalização, as redes de contatos pessoais são primordiais para a tomada de decisões (Andersson, 2004).

Outros fatores influenciadores são a dimensão da empresa e a proporção de trabalhadores qualificados (Pinheiro & Moreira, 2000, cit. in Arbix, et al., 2004; Trigo, et al., 2009).

Acresce ainda que existem outras teorias que procuram explicar o papel do empreendedor interessado no potencial dos negócios internacionais, nomeadamente se possui a capacidade de pensar de forma global ou de compreensão das culturas internacionais (Yu & Si, 2012, p. 525).

A dimensão do mercado doméstico é igualmente relevante, por permitir economias de escala pré-internacionalização (Nordström, 1991; De Negri, 2003, cit. in Arbix, et al., 2004; Sahaym, et al., 2011). Por essa razão, em Portugal as empresas enfrentam a pressão de internacionalizar (Trigo, et al., 2009).

De facto, a justificação para internacionalizar passa, por regra, por beneficiar de vantagens monopolísticas, internalizar mercados imperfeitos, procurar novos mercados, alavancar efeitos económicos industriais, obter ganhos operacionais e investir na aprendizagem organizacional (Oesterle, et al., 2011). O papel das organizações multinacionais maduras dominou a literatura do tema até muito recentemente (Miesenbock, 1988, cit. in Ruzzier, et al., 2006), quando se passou a dedicar mais atenção às pequenas e médias empresas (PME).

A investigação do processo de internacionalização de PME empreendedoras aumentou nas últimas décadas (Yu & Si, 2012), relembrando os trabalhos de Buckley (1989) e Fujita (1995). Já os estudos sobre negócios internacionais «têm feito imenso progresso nas últimas décadas, constituindo-se como uma legítima e respeitada área das ciências sociais» (Bello & Kostova, 2012, p. 543).

Numa vertente distinta, Robert Westwood lembra que «Calas e Smircich (1999) identificaram ‘quatro tendências contemporâneas teóricas’ que sugerem oferecer um caminho para o estudo das organizações para além do pós-modernismo: a teoria ator-rede<sup>6</sup>, pós-estruturalismo feminino, abordagens narrativas e análise pós-colonial» (Westwood, 2006, p. 91). Para este autor, a crítica à pesquisa em negócios e gestão internacional ainda está no início da sua exploração e carece de aplicação de uma forma geral ao estudo das organizações. No entanto, Westwood entende que, «se levada a sério, pode conduzir a uma reconfiguração radical deste campo de estudo», defendendo uma «prática de pesquisa profundamente

---

<sup>6</sup> A teoria ator-rede, desenvolvida por Michel Callon e Bruno Latour, emana da sociologia, com origem em estudos de ciência, tecnologia e sociedade. Esta teoria tem levantado alguma controvérsia, pela forma como critica a sociologia convencional, principalmente pela defesa de elementos não humanos. Simplisticamente, a teoria considera que os atores, humanos e não humanos, estão ligados numa rede social de elementos materiais e imateriais.

reflexiva sobre a localização do investigador e do objeto de estudo e da relação entre ambos» (Westwood, 2006, p. 106). Ou, como defendem Reeb et. al., «a força da investigação em negócios internacionais depende da capacidade de identificar os mecanismos teóricos principais dos quais se ergue a variável dependente» (Reeb, et al., 2012, p. 217).

Podemos resumir as diversas teorias, segundo a distinção de Carneiro & Dib (2007) em abordagem económica ou comportamental:

**Tabela 2 - Teorias de Abordagem Económica e Comportamental**

	<b>Teoria</b>	<b>Breve resumo</b>	<b>Principais Autores</b>
<b>ABORDAGEM ECONÓMICA</b>	Teoria do Poder de Mercado	Nos primeiros estágios do crescimento das empresas, a participação nos mercados domésticos ocorreria através de fusões. Aquisições e extensões da sua capacidade. Ao aumentar a concentração industrial e o poder de mercado, a empresa veria aumentar os lucros.	(Hymer, 1960/1976)
	Teoria da Internalização	Ênfase na eficiência das transações e utilização racional dos custos de transação para justificar a entrada em determinado mercado.	(Buckley & Casson, 1976)
	Paradigma Eclético	As empresas multinacionais possuem vantagens competitivas naturais face à concorrência: propriedade de um ativo tangível ou intangível e a capacidade de criação de ativos complementares.	(Dunning, 1977)
<b>ABORDAGEM COMPORTAMENTAL</b>	Modelo de Uppsala	Mecanismo básico de explicação das etapas de um processo de internacionalização.	(Johanson & Vahlne, 1977)
	Redes	Os mercados são redes de empresas, sendo que as decisões de internacionalização dependem das relações existentes no seio dessas redes.	(Johanson & Matsson, 1986)
	Empreendedorismo Internacional	Explicação da expansão internacional de novas empresas ou <i>start-ups</i> .	(Oviatt & McDougall, 1994) (Zahra, et al., 2005)

(Fonte: Adaptado de Carneiro & Dib, 2007)

A internacionalização de uma empresa deve realizar-se quando esta resulta em benefícios potenciais para a empresa, se esta tem recursos humanos e capacidade de gestão para sustentar a expansão e se a relação custo-benefício for positiva, resumem Ferreira, et al. (2011). A literatura confirma que as

empresas exportadoras registam maior volume de negócios, mais recursos humanos, mais capital intensivo e maior produtividade do que as empresas não-exportadoras (Altomonte, et al., 2013).

Já a forma de internacionalização, apesar de existirem regras pré-estabelecidas, varia em conformidade com a experiência específica das empresas, a dimensão, a cultura da organização, as vantagens competitivas, entre outras (Nordström, 1991). Este autor propõe novas variáveis de análise: conhecimento e experiência em negócios internacionais; e uma abordagem com recurso a modelos comportamentais como os de Bain (1956) e Porter (1980, 1981).

Para se tornar uma organização global, uma empresa atravessa quatro fases (Baack, et al., 2013):

- sem atividade de exportação regular;
- exportação através de representantes independentes;
- estabelecimento de uma subsidiária no estrangeiro;
- produção em mercados externos.

O processo de internacionalização tem sido amplamente estudado na literatura, nomeadamente através de Hill, et al. (1990), Norwell, et al. (1995), Kutscher & Baumille, (1997) e Melin (1997). Mais recentemente, tem-se dado particular atenção às empresas que iniciam os seus processos de internacionalização em simultâneo com a sua criação, as quais já nascem com um capital acumulado de conhecimento e experiência fundamentais para retirar uma vantagem competitiva no combate com os concorrentes internacionais (Yip, et al., 2000).

O modo de contratualização em internacionalização pode assumir a forma de comércio (exportação e importação), contrato fixo de fornecimento internacional (fornecedor ou *outsourcing*) ou propriedade (investimento direto estrangeiro e propriedade estrangeira), como defende Altomonte, et al. (2013). Identificam-se quatro formas de entrada no mercado (Osland, et al., 2001):

- **Exportação** – Um produto é fabricado fora do país-alvo e transferido para este. A exportação indireta recorre a intermediários localizados no país-alvo que garantem a responsabilidade do transporte e a comercialização dos produtos; na exportação direta não existem intermediários;
- **Licenciamento** – Uma empresa transfere para uma organização estrangeira o direito de utilizar patentes, marcas, insígnias, tecnologia ou métodos de negócio através do pagamento de um *fee* inicial e de uma percentagem das vendas realizadas nesse país;
- **Joint ventures** – Tal como as subsidiárias próprias, implicam investimento direto no país-alvo, envolvendo uma ou mais organizações que partilham a propriedade, a gestão, o risco e os benefícios;
- **Subsidiárias próprias** – A organização detém a totalidade do capital da nova empresa no país-alvo.

Sendo a exportação o modo mais simples de entrada em mercados estrangeiros, mas também o mais comum e o que requer menores recursos financeiros e humanos (Reis, 2012), esta é a estratégia escolhida pela generalidade das empresas estudadas na literatura. As exportações são, sem dúvida, uma entre várias opções que as empresas encontram para se afirmarem nos mercados internacionais, com as importações a assumirem um papel instrumental no seu desempenho (Altomonte, et al., 2013).

Embora não se conheçam, até à data, estudos sobre o impacto da inovação nas exportações das empresas da região do Tâmega e Sousa, existe uma perceção generalizada no meio empresarial de que a exportação é a forma preferida de penetração no mercado internacional devido a requerer um menor investimento do que as restantes.

Apresentamos, de seguida, a principal literatura sobre inovação e a sua relação com as exportações das organizações.

## 2.4 Inovação: de Marshall ao Manual de Oslo

A literatura oferece-nos algumas definições de inovação.

No final do século XIX, Alfred Marshall publicou, em oito edições, ‘Principles of Economy’, onde distinguia inovação de otimização (Lazonick, 2005). É dele, igualmente, o conceito de que uma empresa desaparece em três gerações: um empreendedor de excelentes qualidades funda uma empresa que alcança o sucesso; a segunda geração toma o controlo do negócio e, por não possuir as características do fundador, faz com que a empresa cresça mais lentamente ou estagne; por fim, a terceira geração perde o contato com o legado de inovação do fundador e a empresa desaparece perante a concorrência empreendedora (Lazonick, 2005, p. 31).

Joseph Schumpeter, no entanto, é considerado o primeiro economista a destacar a importância da inovação (Rogers, 1998), tendo influenciado as teorias de inovação (OCDE, 2005). Defendeu que o desenvolvimento económico ocorre devido à inovação por intermédio de um processo dinâmico que Schumpeter denominou como «destruição criativa», no qual inovações incrementais contribuem para o processo da mudança (OCDE, 2005, p. 29). Em 1934, Schumpeter propôs cinco tipos de inovação, parte dos quais ainda hoje se mantêm atuais e considerados no Manual de Oslo<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Segundo o “Manual de Oslo”, uma inovação de produto significa a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou utilização. Inovação de processo ocorre com a implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado, como modificações significativas nas técnicas, no equipamento ou no software. Inovação de marketing é a implementação de um novo método de

- introdução de novos produtos;
- introdução de novos métodos de produção;
- abertura de novos mercados;
- desenvolvimento de novas fontes de matéria-prima ou outros;
- criação de novas estruturas de mercado numa indústria.

O Manual de Oslo, instrumento publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que oferece as diretrizes para a recolha e interpretação de dados sobre inovação, defende que é «crucial saber porque as empresas inovam» (OCDE, 2005, p. 29) e define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de marketing ou novas práticas no método organizacional do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 46).

O investimento no aumento do *stock* de fatores específicos da empresa – *inovação do processo* – ou o investimento na criação de um novo *stock* inicial de fatores específicos da empresa – *inovação do produto* – são os dois principais tipos de inovação defendidos por Atkeson & Burstein (2010).

Um estudo (Atalay, et al., 2013) realizado junto da indústria de componentes do setor automóvel da Turquia comprovou que, dos quatro tipos de inovação definidos pelo Manual de Oslo, apenas as inovações de produto e de processo aportavam significativo efeito no desempenho das organizações, em consonância com diversos estudos citados pelos autores: Therrien et al., 2011; Gunday et al., 2011; Artz et al., 2010; Cho & Pucik. 2005; Calantone et al., 2002; Robert, 1999; Han et al., 1998; Geroski et al., 1993.

A introdução de novos e melhores produtos é, reconhecidamente, a grande força motriz do desenvolvimento económico das nações «desde os clássicos do pensamento económico à mais recente literatura do crescimento endógeno» (Bratti & Felice, 2012).

Os tipos de inovação podem ser elencados da seguinte forma:

---

marketing, envolvendo alterações significativas no design de produto ou na embalagem, distribuição, promoção ou preço. Inovação organizacional é a implementação de um novo método de organização das práticas empresariais, do local de trabalho ou das relações externas.

**Tabela 3 - Classificação da Inovação**

<b>Classificação</b>	<b>Variável</b>	<b>Autores</b>
Inovação de produto Inovação de processo	Introdução de novos produtos/processos no mercado ou melhoramento dos existentes	Abernathy & Utterback (1988); (OCDE, 1992, 1997)
Inovação tecnológica Inovação social	Modificação no produto/processo ou organização	Beije (1998)
Inovação radical Inovação incremental	Grau de novidade do produto/processo	Leifere et al. (2000)
Novo para a empresa Novo para o mercado	Novidade para a empresa/para o mercado	Kemp et al. (2003)

(FONTE: Marques, 2004)

Nesta tabela estão definidas as variáveis de inovação por cada classificação e os respectivos autores.

## **2.5 Da inovação à internacionalização**

O impacto da inovação na internacionalização foi alvo de alguns estudos, entre os quais se podem destacar os de Posner (1961) e Hufbauer (1966), que encontraram evidências de que o desempenho comercial e, mais especificamente, as exportações, se relacionavam com as diferenças tecnológicas entre os países (Filippetti, et al., 2013).

A importância assumida pela inovação, segundo Martinho (2012), decorre de:

- Globalização das economias;
- Escassez de recursos;
- Desregulamentação;
- Aumento da intensidade competitiva;
- Aceleração da inovação tecnológica;
- Acréscimo da sofisticação dos clientes;
- Redução do ciclo de vida dos produtos;
- Excesso da capacidade instalada
- Individualização da oferta.

A literatura há muito que se dedica a compreender a influência que a internacionalização exerce no desempenho das empresas e na inovação (Tsao & Lien, 2013), até porque a inovação está no centro da atividade empreendedora, como defendem Hitt et al. (2001), cit. in Ruzzier, et al. (2006) e tem, genericamente, um impacto positivo no desempenho das empresas (Kafourous, et al., 2009; Marques, et al., 2010), nas exportações (Wagner, 1996), na conquista de novos mercados (Wakelin, 1998) e no aumento da produtividade (Griffith, et al., 2006; Altomonte, et al., 2013).

Existem benefícios que as empresas podem retirar da internacionalização com foco na inovação tecnológica, como quando uma empresa produz no mercado doméstico e possui uma filial no exterior à qual recorre como principal fonte de inovação tecnológica (Arbix, et al., 2004; Dabic, et al., 2012). A inovação, tal como a adaptação ao mercado, o conhecimento da distribuição e os canais de comunicação, contribui para a internacionalização (Trigo, et al., 2009; Dabic, et al., 2012). E se para alguns autores a inovação é um resultado, outros defendem ser um processo (Fleury, et al., 2013, p. 2).

Neste estudo adota-se a definição de Bell & Pavitt (1995), os quais definem inovação como o processo de aprendizagem organizacional no qual as empresas desenvolvem novos conhecimentos de gestão de novos produtos, processos, mercados e tecnologias; e concorda-se com Hamel (2000), o qual descreve a inovação como o processo estratégico de reinvenção contínua do negócio e a criação de novas proposições empresariais, empurrando a perspetiva da fronteira da inovação muito para além do produto e do serviço.

«A inovação é a criação de produtos, processos, serviços, tecnologias ou de ideias melhores ou mais eficazes, aceites pelo mercado, pelos governos e pela sociedade», resumem Yu & Si (2012, p. 526). Convém lembrar que grande parte das inovações de produto não passam de pequenos incrementos, sendo menos frequente a inovação radical (Bratti & Felice, 2012).

A capacidade de inovação tem sido muito importante em ambientes institucionais em mudança, assim como a internacionalização, ainda que necessite de elevados recursos financeiros (Singh & Gaur, 2013). De um modo lato, considera-se empreendedor aquele que transforma, pela utilização perspicaz das ferramentas ao seu dispor, a inovação em bens transacionáveis (Yu & Si, 2012), tal como a introdução de inovação nas organizações implica a aprendizagem em como transformar a tecnologia e os mercados de acesso de forma a gerar produtos de maior qualidade e menor custo (Lazonick, 2005). Ainda assim, muitas empresas revelam pouco interesse em investir na inovação tecnológica, por esta apresentar rendimentos crescentes apenas no longo prazo, «não quantificáveis em exercícios estáticos» (Arbix, et al., 2004, p. 22; Singh & Gaur, 2013). De acordo com um estudo da Deloitte (2005), a inovação nem se encontra na lista de prioridades da maioria das empresas e até se vislumbra uma certa resistência por parte dos empresários em colocar a inovação no topo das prioridades (Longanezi, et al., 2008). No entanto, as evidências comprovam que «as competências tecnológicas têm um impacto positivo nas estratégias de inovação e internacionalização» (Kyläheiko, et al., 2011, p. 518) e existe um consenso

alargado de que a inovação constitui a base para a sustentabilidade e o crescimento das empresas (Longanezi, et al., 2008).

Estudos mais antigos quantificam inovação através do número de patentes das empresas, como Griliches, et al. (1987), gerando alguma discussão pois a investigação industrial nem sempre produz resultados patenteáveis (Kafouros, et al., 2009). Hall & Mairesse (1995) e Wakelin (2001) optam por definir inovação como a medida da intensidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D), ou seja o rácio de I&D que cada empresa investe face às vendas (Kafouros, et al., 2009).

A inovação e a internacionalização são escolhas estratégicas, sendo certo que certas combinações na governação oferecem vantagens competitivas às empresas de mercados emergentes (Oesterle, et al., 2011; Sahaym, et al., 2011; Singh & Gaur, 2013; Kumar, et al., 2013). «É aceite que é necessário ser-se inovador para que se seja competitivo» (Nasierowski & Arcelus, 2012, p. 63).

As empresas familiares, nomeadamente, têm registado melhores índices de sucesso nos processos de internacionalização, em resultado da sua forma específica de governação. A não existência do habitual conflito entre proprietário da empresa e gestor parece ser uma das razões (Singh & Gaur, 2013), contribuindo para a inovação e a internacionalização pelo maior altruísmo (Kerr et. al. 1960, cit. in Singh & Gaur, 2013, p. 3). A propriedade e gestão familiar de uma empresa contribuem para a moderação positiva das implicações de desempenho e inovação na internacionalização. Existem estudos que revelam que os gestores familiares conseguem retirar de forma mais eficaz os benefícios da internacionalização (Tsao & Lien, 2013, p. 208).

As empresas investem em I&D no sentido de alcançarem sucesso e sobrevivência a longo prazo (Singh & Gaur, 2013). Sendo que os gestores são mais sensíveis a elevados níveis de internacionalização do que os proprietários, mais avessos ao risco (Oesterle, et al., 2011), a composição da equipa de gestão de topo das empresas é, também, uma das mais importantes escolhas de governação, pelo impacto no seu valor de mercado (Schmid & Dauth, 2013).

Bratti & Felice (2012) e Altomonte, et al. (2013) defendem que a dimensão das empresas contribui, diretamente, para os níveis de internacionalização e de inovação. No entanto, o estudo da relação entre a dimensão das organizações e a disposição para inovar não conseguiu, ainda, chegar a uma posição consensual (Dantas, 2001, cit. in Braga, 2010), principalmente porque estas atividades não se concentram apenas nas multinacionais e diversas PME também evidenciam níveis muito interessantes de internacionalização e inovação (Altomonte, et al., 2013). O papel determinante que as economias emergentes têm revelado é sintomático, com empresas de países pobres a deixarem de «pedir emprestadas inovações» às nações mais ricas e, de vez em quando, a «contribuírem com inovações para o resto do mundo, incluindo para os países desenvolvidos» (Govindarajan & Ramamurti, 2011, p. 191).

Maior investimento em inovação permite às empresas desenvolver e licenciar novas tecnologias, recorrer a técnicas de produção mais eficientes, aceder a novos produtos e processos, aumentando a

competitividade e o desempenho económico (Kafouros, et al., 2009; Sahaym, et al., 2011). Como já foi afirmado anteriormente, a simples criação de uma subsidiária no exterior por parte da empresa exportadora tem consequências positivas, ao desempenhar funções vitais para a sede, nomeadamente: aceder aos canais de distribuição, adaptar os produtos à procura de mercados específicos, criar mercados, aceder a recursos financeiros mais vantajosos e apropriar-se de tecnologias não disponíveis no mercado doméstico (Arbix, et al., 2004).

As inovações industriais, ao introduzirem vantagens competitivas e comparativas, motivam as empresas para a internacionalização (Sahaym, et al., 2011). Existem, de igual forma, evidências de que quando as empresas atuam em processos de cooperação são mais propensas a realizarem inovações tecnológicas (Arbix, et al., 2004). As empresas denominadas '*born global*', as quais nascem já totalmente vocacionadas para os mercados internacionais, alcançam mais facilmente vendas para o estrangeiro devido à inovação (Knight & Cavusgil, 2004; Madsen & Servais, 1997; Rennie, 1993; cit. in Weerawardena, et al., 2007).

Estudos anteriores identificam dois modelos de internacionalização através de I&D: descentralização e recentralização (Gassmann & Von Zedtwitz, 1998; Gerybadze & Reger, 1999; Asakawa, 2001; Lehrer & Asakawa, 2002; cit. in Chen, et al., 2012). Dado que existem perdas significativas na conversão entre ambos os modelos, (Hakanson, 1990; Asakawa, 2001; cit. in Chen, et al. 2012) os autores propõem uma terceira etapa denominada transição.

Já Izadi, et al. (2013) apresentam cinco gerações de modelos de inovação, desde os anos 1950 até ao final do século XX:

- **Modelo da Oferta (*Push*)**

É a primeira geração de modelos de inovação, igualmente denominados de Modelo Tecnológico *Push*, na qual a inovação é um processo sequencial que decorre em etapas discretas;

- **Modelo da Procura (*Demand*)**

Na segunda metade dos anos 1960 alguns estudos começaram a afirmar ser o mercado a exigir as inovações;

- **Modelo da Interligação ou Interativo**

Estudos realizados durante a década de 1970 indicam que os modelos lineares anteriores eram exemplos extremos e não refletiam a realidade do mercado. Estamos numa época de interligação e interação entre ciência e tecnologia e o mercado;

- **Modelo Integrado**

A quarta geração de modelos de inovação ocorre nos anos 1980, sendo definido por não-linear com saltos reativos (Rothwel, 1993);

- **Modelo da Integração de Sistemas e Redes**

Ênfase no processo de aprendizagem, sugerindo que a inovação decorre de uma distribuição em rede. Observado durante as décadas de 1980 e 1990, este modelo encontrava-se em alianças empresariais, parcerias, consórcios de I&D e *joint-ventures* de várias espécies (Izadi, et al., 2013).

Apesar dos modelos mencionados, é provável que muitas empresas não os tenham seguido. No entanto, estes podem ser muito úteis para a compreensão de um determinado fenómeno (Izadi, et al., 2013, p. 150).

O retorno do investimento em inovação pode ser positivo e elevado (Hall & Mairesse, 1995; Adams & Jaffe, 1996) ou demonstrar um contributo limitado ou mesmo negativo (Link, 1981; Sassenou, 1988), evidenciando resultados conflitantes porque nem todas as empresas beneficiam da inovação, a qual depende do seu nível de internacionalização (Kafouros, et al., 2009).

Apesar dos líderes das organizações reconhecerem que inovar é uma necessidade para as empresas, continuam a revelar falta de conhecimento sobre a gestão da inovação e da criatividade (Longanezi, et al., 2008).

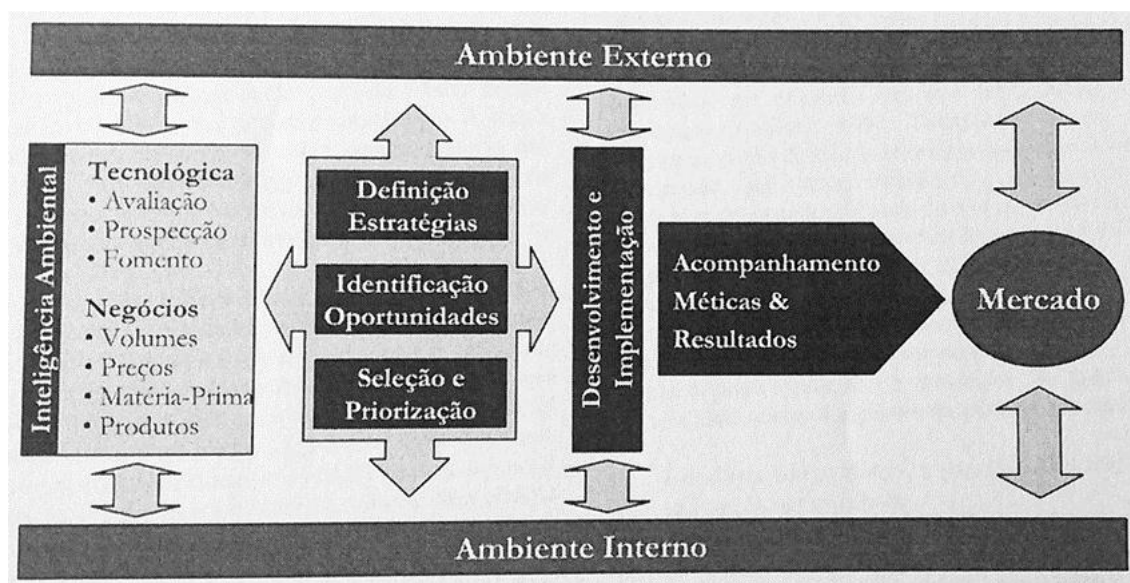
Reconhecidamente, a capacidade de inovar é um dos principais fatores de vantagem competitiva das empresas (Marques, et al., 2010; e Braga & Braga, 2013).

Um trabalho sobre empreendedorismo nas empresas chinesas (Yu & Si, 2012) conclui que as capacidades de inovação das empresas «podem providenciar fortes efeitos de propulsão na sua internacionalização», em linha com a maioria da investigação internacional (Yu & Si, 2012, p. 535).

Outro estudo (Chiva, et al., 2013) traça uma linha de causalidade entre aprendizagem organizacional, inovação e internacionalização, até pela sua crescente importância dentro das organizações. Às empresas é exigido que «ultrapassem barreiras mentais e físicas para que possam aprender, inovar e internacionalizar» (Chiva, et al., 2013, p. 14).

Longanezi et al. (2008) foram ainda mais longe e propuseram um modelo de gestão da inovação, acreditando que «um sistema de gestão apresenta maiores probabilidades de sucesso quando considerados todos os processos e atividades relevantes e com impacto no resultado desejado» (Longanezi, et al., 2008, p. 77):

Figura 1 - Modelo Referencial para a Prática da Inovação



(FONTE: Longanezi, et al., 2008)

As empresas inovadoras remuneram melhor a mão-de-obra, empregam quadros mais qualificados, investem mais em formação profissional em percentagem do volume de negócios e exportam mais do que as outras empresas (Arbix, et al., 2004). A inovação produz benefícios nas vendas, no emprego (Sandven & Smith, 2000; Hall, et al., 2008; Izadi, et al., 2013) e na produtividade (Crépon, et al., 1998; Sandven & Smith, 2000). A atuação em mercados exógenos resulta em empresas de maior dimensão e com maior produtividade em relação às que se limitam aos mercados domésticos (Altomonte, et al., 2013).

Apesar das empresas que investem em inovação obterem ganhos de atualização de conhecimento e melhorarem as suas práticas de gestão, «apenas as empresas com elevados níveis de internacionalização foram capazes de apreciar os frutos da inovação» (Kafouros, et al., 2009, p. 72). Estas acabam por investir mais e melhor em inovação (Altomonte, et al., 2013). A empresa deve ter, também, a capacidade de se reinventar constantemente, para conseguir cumprir com os novos desafios provenientes da envolvente (Fleury, et al., 2013).

Também Weerawardena et al. (2007) afirma que qualquer modelo de internacionalização acelerada deve assentar, sobretudo, na inovação. Pelo impacto direto nas economias domésticas – melhor remuneração da mão-de-obra e maior qualificação dos recursos humanos – conclui-se que os países retiram benefícios ao apoiar a internacionalização das empresas por via da inovação (Arbix, et al., 2004), principalmente no caso das pequenas e médias empresas, pela preponderância evidenciada nas economias locais (Trigo, et al., 2009). As políticas públicas, claramente definidas e dirigidas à inovação e à transferência de

conhecimento produzem melhores resultados do que, por exemplo, financiamentos reembolsáveis (Lecerf, 2012; Izadi, et al., 2013).

## 2.6 Modelos de Análise

A pesquisa de literatura relevante para esta investigação revelou a existência de alguns estudos que procuraram medir os efeitos da adoção de práticas inovadoras por parte de empresas europeias.

### 2.6.1 A internacionalização e o desempenho da inovação dos países

Em 2013 foram estudados dados de 42 países para se aferir da relevância da internacionalização no desempenho da inovação (Filippetti, et al., 2013). Este estudo refere um anterior, realizado em 2010 pelos mesmos autores, no qual se encontraram fortes correlações entre o desempenho da inovação e algumas variáveis da internacionalização em 32 países.

Este segundo trabalho aprofunda o primeiro, principalmente ao (i) aprofundar a análise passando da associação para a explicação; (ii) alargar a gama de variáveis que se referem ao contexto do conhecimento, a infraestrutura da inovação e o contexto do setor; (iii) alargar a análise para 42 países; (iv) agrupar os países em dois *clusters* de acordo com o seu PIB *per capita* (Filippetti, et al., 2013).

### 2.6.2 A internacionalização e o desempenho da inovação das empresas

O conhecimento teórico em inovação defende que nem todas as empresas conseguem beneficiar da inovação, sendo esta capacidade moderada pelo nível de internacionalização (Kafouros, et al., 2009). Sublinhando a existência de vários estudos – Hall & Mairesse (1995), Adams & Jaffe (1996) e Kafouros (2005) – apontam para benefícios positivos e elevados da inovação, os autores também indicam outros artigos onde a inovação assume um papel pouco relevante no desempenho económico das empresas. E concluem que, apesar de se terem realizado diversas análises entre inovação e desempenho, a maioria não consegue perceber porque é que algumas empresas retiram benefícios dos seus esforços de inovação, sugerindo-se que «as empresas necessitam de algum limiar de internacionalização e de serem capazes de aceder a uma ampla gama de mercados, de modo a beneficiarem suficientemente dos seus novos produtos e processos» (Kafouros, et al., 2009, p. 2).

Estes autores realizaram um estudo empírico com grandes empresas industriais do Reino Unido. Analisando 14 anos de atividade em diversos critérios (desempenho, ativos tangíveis, número de empregados, inovação e internacionalização), a base de dados reduziu-se a 84 empresas no período entre 1989 e 2002. O objetivo era estimar o impacto da internacionalização no retorno económico da inovação, recorrendo a um modelo adaptado de Griliches (1979), transformado por diversos autores, nomeadamente Goto & Suzuki (1989), Hall & Mairesse (1995) e Wakelin (2001) onde a atividade inovadora é associada ao desempenho da empresa (Kafouros, et al., 2009, p. 13).

O investimento em I&D origina a criação de *stocks* de conhecimento científico, os quais podem ser utilizados pelas empresas de várias formas, para desenvolver inovações e competências. «O desenvolvimento de processos mais eficientes, por exemplo, pode reduzir os custos associados com a produção de bens», ou «aumentar os seus rendimentos através de taxas de royalty por licenças de patentes» (Kafouros, et al., 2009, p. 3). Contudo, nem sempre a inovação resulta em ganhos do desempenho das empresas. Mercados demasiado maduro e as imitações por parte dos concorrentes são fatores que limitam o alcance dos proveitos da inovação, consideram os autores.

O estudo propõe-se explicar, empiricamente, como a internacionalização pode influenciar os benefícios da inovação. A aproximação mais correta, defendem Kafouros, et al. (2009), seria analisar separadamente o impacto da internacionalização na capacidade inovativa e a apropriação da inovação.

As conclusões comprovam que a internacionalização influencia a relação inovação-desempenho das empresas, demonstrando que o esforço da inovação recompensa em elevados níveis de internacionalização. O estudo, contudo, não consegue confirmar se, apesar da dimensão da empresa e o grau de internacionalização estarem correlacionados, a inovação influencia positivamente as empresas de menor dimensão, principalmente porque foram encontradas evidências de grandes empresas com baixo nível de internacionalização que ficam aquém da concorrência (Kafouros, et al., 2009, p. 26).

As principais limitações deste estudo passam pelo facto das despesas de inovação reportados pelas empresas serem a soma de diferentes atividades de I&D; a pesquisa limitar-se a empresas do Reino Unido; o facto de se ter resumido internacionalização ao rácio de vendas para o estrangeiro sobre vendas totais, bem como o volume de negócios não esclarecer quais os rendimentos provenientes da exportação e os provenientes da atividade direta das subsidiárias.

### **2.6.3 Da Inovação à Exportação, ou vice-versa?**

Analisar a interação entre a inovação e a decisão de exportar foi o objetivo de um estudo que recorreu a microdados da Eslovénia, combinando dados de pesquisa relativos à contabilidade, à inovação e à

indústria, para o período de 1996 a 2002 (Damijan, et al., 2010). O estudo recorreu a uma base de dados da Community Innovation Surveys, para o período de análise.

Os motivos que originaram esta pesquisa devem-se à ausência de evidências conclusivas que suportem o impacto positivo das exportações no aumento da produtividade, principalmente ao negligenciarem um elemento fundamental da mudança do processo produtivo: os investimentos necessários para absorver o conhecimento resultante dos contatos internacionais (Aw, et al., 2005). A exportação pode, nestes casos, ter contribuído para uma maior capacidade inovadora por parte das empresas, o que é corroborado por trabalhos efetuados anteriormente, nomeadamente de Huerger & Jaumandreu (2004), Harrison et al. (2005), Griffith et al. (2006), Parisi et al. (2006) e Hall et al. (2007) (cit. in Damijan, et al., 2010).

O estudo conclui, por exemplo, que a inovação de processo, mais do que a inovação de produto, conduz ao aumento da produtividade. E os autores definem duas relações causais para o relacionamento entre inovação e atividade exportadora:

- Da inovação de produto para a produtividade e para a decisão de exportar pode justificar a decisão de uma empresa em investir em I&D, e inovar num produto pode contribuir para a produtividade e acionar a decisão de exportar;
- A ligação entre exportação e inovação de processo para o aumento de produtividade pode representar a chave para a compreensão de como a empresa é forçada pela atividade exportadora a investir na inovação de processos, a qual aumenta a produtividade no longo prazo.

Os autores concluem não ser possível encontrar evidências de que quer a inovação de produto, quer a inovação de processo aumente a probabilidade de uma empresa iniciar a atividade exportadora. No entanto, o facto de, no passado, uma empresa ter tido experiências de exportação, contribui para que uma empresa média ou grande possa inovar ao nível dos processos, situação que já não se repete ao nível da inovação de produtos. Damijan, et al. (2010) também encontram evidências positivas em empresas que negociam com o exterior no aumento da eficiência, o que também pode ser atribuído ao estímulo de introduzir inovações de processo.

Para os autores, os efeitos de *learning-by-exporting* ocorrem através de inovações de processo, as quais valorizam a eficiência técnica da empresa, em detrimento do lançamento de novos produtos no mercado.

#### **2.6.4 Da exportação à introdução de inovações de produto**

Um outro estudo, publicado em 2012 mas referente a um trabalho escrito e apresentado em conferências durante o ano de 2010, debruça-se sobre a relação entre a atividade exportadora e a propensão para a empresa lançar novos ou melhores produtos, no sentido de compreender se a associação positiva entre

as suas atividades pode ser classificada como causal e direcionar a empresa da exportação para a inovação (Bratti & Felice, 2012).

Recorrendo a uma base de dados com informação às oitava (1998-2000) e nona (2001-2003) vagas do *Survey of Italian Manufacturing Firms* (SIMF), gerido pelo grupo bancário UniCredit, composta por uma amostra de empresas industriais com 11 a 500 trabalhadores e a todas as empresas com mais de 500 trabalhadores, os autores revelam que o estatuto exportador influencia a capacidade da empresa vir a inovar (Bratti & Felice, 2012, p. 19), o que é compatível com o conceito de *learning-by-exporting*.

Apesar do estudo não ser conclusivo sobre o mecanismo através do qual as exportações influenciam a inovação, os autores sugerem o relacionamento entre as empresas e os clientes internacionais e o facto de aquelas sentirem a necessidade de introduzir modificações no produto aquando da entrada em mercados externos (Bratti & Felice, 2012).

### **2.6.5 Impacto da inovação no desempenho da empresa**

Considerando-se «uma das primeiras tentativas de comparar as determinantes da inovação no processo de inovação das economias de mercado maduro da Europa Ocidental com as economias de transição dos países que aderiram recentemente à União Europeia» (Hashi & Stojcic, 2013), foi realizado um estudo tendo por base cerca de 90 mil empresas de 16 países europeus a partir do *Community Innovation Survey* de 2004.

Portugal faz parte deste estudo, bem como outros sete países que tinham acabado de aderir à União Europeia (República Checa, Estónia, Hungria, Lituânia, Letónia, Eslovénia e Eslováquia), dois que eram candidatos oficiais à época (Bulgária e Roménia), cinco países-membros da União Europeia (Espanha, França, Itália, Luxemburgo e Portugal) e dois não-membros (Islândia e Noruega).

As conclusões deste estudo apontam para uma influência positiva no resultado da inovação dos investimentos realizados em atividades de inovação, medido pela proporção de vendas atribuíveis aos novos produtos. As empresas maiores são mais propensas a encetar atividades relacionadas com a inovação, bem como a investir mais em inovação, embora os resultados da inovação diminuam ao aumentar a dimensão da organização (Hashi & Stojcic, 2013, p. 364).

## 2.6.6 Internacionalização e inovação das empresas

Um estudo mais recente (Altomonte, et al., 2013) recorreu a uma base de dados<sup>8</sup> com 14.759 empresas industriais de sete países europeus (Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Espanha, Áustria e Hungria), excluindo organizações com menos de 10 trabalhadores, para o ano de 2008. A informação de base permite, segundo os autores, ir para além da habitual dicotomia empresas exportadoras versus não-exportadoras, permitindo a distinção entre as ativas internacionalmente e as que não apresentam qualquer atividade no exterior.

Os autores definem os vários modos de internacionalização como os seguintes:

- **Exportação** – quando uma empresa vendeu no estrangeiro, diretamente a partir do seu país de origem, alguns ou todos os seus produtos ou serviços no ano de 2008 e/ou nos anteriores;
- **Importação** – quando uma empresa comprou, pelo menos parte, dos produtos intermédios em 2008 ou antes;
- **Terceirização** – quando uma empresa produz a partir de encomendas provenientes de uma empresa sediada no estrangeiro;
- **Contratação** – quando o volume de negócios de uma empresa provém, pelo menos em parte, de atividades produtivas realizadas através de contratos e acordos em 2008, ou se a empresa adquiriu serviços no estrangeiro em 2008 ou antes, sempre que se refiram a terceirização internacional;
- **Produtor de Investimento Direto Estrangeiro** – quando o volume de negócios de uma empresa, ou pelo menos parte, deriva de atividades produtivas realizadas através de IDE (filiais estrangeiras ou empresas controladas) em 2008, ou se a empresa adquiriu, no todo ou em parte, ou incorporou outras empresas estrangeiras entre 2007 e 2009 ou, pelo menos, tenham uma filial estrangeira com um mínimo de 10 por cento do capital;
- **Propriedade Estrangeira** – quando um dos dois maiores detentores de capital de uma empresa for estrangeiro ou se a empresa foi adquirida ou incorporada por outra empresa de capital estrangeiro no período entre 2007 e 2009.

O estudo segue o *Community Innovation Survey* (Eurostat) perguntando às empresas se geraram produtos ou processos inovadores nos três anos anteriores, a percentagem de produtos inovadores vendidos no mercado, o número de inovações como patentes, marcas registadas e soluções de comércio eletrónico adotadas, a percentagem de I&D sobre o investimento total.

---

<sup>8</sup> European Firms in a Global Economy – [www.efige.org](http://www.efige.org).

A análise dos dados revela que as empresas com atividade internacional são maiores e mais produtivas do que as que se limitam a operar nos mercados domésticos, tal como investem mais em inovação e, em princípio, inovam mais (Altomonte, et al., 2013).

O estudo cobre todas as formas de contrato referente ao processo de internacionalização: comércio (importação e exportação), contrato fixo de fornecimento (outsourcing, na qualidade de fornecedor ou adquirente) e propriedade (proprietário de entidade estrangeira ou realizando Investimento Direto Estrangeiro); além de considerar a inovação de forma alargada: patentes, design, marcas e direitos de autor, vários tipos de I&D e vários tipos de produtos ou processos de inovação em tecnologia de informação (Altomonte, et al., 2013, p. 2).

O estudo encontra evidências de as empresas de maior dimensão e mais produtivas demonstram, simultaneamente, maior intensidade de internacionalização e de inovação, conseguindo-se provar que a associação entre internacionalização e inovação fortalece-se sempre que o modelo escolhido pela empresa aumenta de complexidade. Esta correlação positiva explica-se, ainda, pelos aumentos de produtividade que as empresas provocam ao realizar importações em substituição de investimentos em I&D, indiscriminadamente. Só em níveis mais complexos de internacionalização é que a empresa consegue maiores ganhos através do investimento direto em I&D (Altomonte, et al., 2013, p. 3). As evidências conduzem, segundo os autores, para a necessidade de uma forte coordenação das políticas de internacionalização e de inovação na União Europeia.

As conclusões comprovam uma correlação positiva entre internacionalização e inovação, a qual cresce com a complexidade do modelo de internacionalização adotado, destacando-se uma correlação significativa, ainda que mínima, em empresas com graus mais baixos de internacionalização (Altomonte, et al., 2013, p. 35). Os autores consideram que as empresas, sobretudo as PME, podem internacionalizar-se desde que encontrem o espaço próprio nas redes globais de inovação e produção, sem necessidade de se assumirem como exportadoras. Aliás, é pouco provável que a exportação, isoladamente, contribua para uma internacionalização sustentável, já que a internacionalização a médio e longo prazo está intimamente associada à inovação e ao acesso à importação de conhecimento (Altomonte, et al., 2013).

Resumidamente, os autores entendem que (Altomonte, et al., 2013, p. 35):

- 1) Correlação fortemente positiva entre internacionalização e inovação;
- 2) Esta correlação é proporcional ao grau de complexidade do modo de internacionalização adotado;
- 3) A correlação, ainda que em grau mais diminuto, ainda é significativa em baixos níveis de complexidade da internacionalização;

- 4) Internacionalização simples está associada aos binómios ‘exportação-inovação’ e ‘exportação-importação’, enquanto a internacionalização mais complexa remete para o trinómio ‘exportação-importação-inovação’.

A exportação, contudo, não tem de ser o caminho seguido por todas as empresas, especialmente as PME, já que existem muitos outros modos de entrada nos mercados internacionais. O importante é conseguir encontrar o seu espaço nas redes globais de inovação e produção (Altomonte, et al., 2013). Para os autores, aliás, uma solução que se limite à promoção das exportações não conduz à internacionalização sustentável, pois a internacionalização de médio e longo prazo está associada à inovação e a insumos importados.

Os argumentos apresentados até agora estão na base da formulação da questão de investigação deste trabalho, assim como das hipóteses de investigação desenhadas para lhe responder.

Neste trabalho pretende-se seguir o modelo de Altomonte et al. (2013, devido a ser um modelo de reconhecido mérito e por se considerar mais próximo da realidade da região do Tâmega e Sousa devido a incluir dados relativos às PME, as quais representam mais de 90% da realidade em causa na unidade de análise deste trabalho.

De seguida, procede-se ao desenvolvimento do trabalho empírico, começando pela caracterização da unidade de análise.

### **3 Metodologia de análise**

Nesta parte descreve-se a unidade de análise, a metodologia proposta para responder à questão de investigação, desenvolvem-se as hipóteses de investigação e revelam-se as etapas da pesquisa.

#### **3.1 Caraterização da Unidade de Análise**

A unidade de análise é a região do Tâmega e Sousa.

A NUT III do Tâmega possui 1.988 quilómetros quadrados de área, correspondente a cerca de 9,3 por cento da região Norte<sup>9</sup>, sendo um território de transição entre a Área Metropolitana do Porto e o interior do país. A região divide-se em duas sub-regiões: Vale do Sousa (Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel) e Baixo Tâmega (Amarante, Baião, Celorico de Basto, Cinfães, Marco de Canaveses e Resende). Possui mais de 550 mil habitantes, prevendo-se que sejam mais de 580 mil em 2020, a manter-se o atual cenário<sup>10</sup>.

A indústria transformadora concentra a maioria da estrutura produtiva deste território, empregando mais de 40% da mão-de-obra disponível (CIM-TS, 2010). Maioritariamente agrícola, a região apresenta algumas atividades económicas de carácter industrial bem desenvolvidas (Bessa, 2004), quase ao nível do *cluster*, como o calçado (preponderantemente no concelho de Felgueiras), o têxtil e vestuário (Lousada) e o mobiliário (Paços de Ferreira e Paredes). Em 2008, a indústria do vestuário, do mobiliário e do couro e dos produtos de couro representavam 73% dos empregos (CIM-TS, 2010).

Do ponto de vista de exportações, em 2010, da região do Tâmega saíam cerca de 3,3% dos fluxos do comércio internacional português. No ano anterior, a taxa de cobertura das entradas pelas saídas (224%) foi muito superior à média regional (114%) e da média nacional (62%) (Simão & Ribeiro, 2011). Em 2008 as exportações superaram as importações em 197% (CIM-TS, 2010).

A região em causa tem algumas particularidades que a tornam interessante para este estudo, nomeadamente o facto de ser uma região deprimida (Bessa, 2004) mas que contribui positivamente para o PIB nacional em função das exportações das empresas (Simão & Ribeiro, 2011; CIM-TS, 2010). A este nível, na última década as vendas para o estrangeiro aumentaram mais de 37 por cento, registando-se em 2011 um volume de 1,484 milhões de euros<sup>11</sup>. O volume de negócios de todas as empresas do Tâmega foi, em 2009, de 7,6 mil milhões de euros (Simão & Ribeiro, 2011).

As exportações da região do Tâmega e Sousa são apresentadas, de seguida, numa tabela comparativa com o país e a região Norte.

---

<sup>9</sup> Comunidade Intermunicipal Tâmega e Sousa, consultada em <http://www.cimtamegaesousa.pt/index.php/2011-11-02-16-16-43/caracterizacao>, no dia 21 de janeiro de 2014.

<sup>10</sup> Dados do INE consultados no sítio da Internet da CCDR-N em <http://www.ccdr-n.pt/pt/regiao-do-norte/indicadores-regionais/>, no dia 21 de janeiro de 2014.

<sup>11</sup> Idem.

**Tabela 4 - Exportações de Mercadorias (em milhares de euros)**

<b>ANO</b>	<b>PORTUGAL</b>	<b>REGIÃO NORTE</b>	<b>TÂMEGA</b>
<b>2002</b>	28.097.844	12.131.888	1.083.197
<b>2003</b>	27.889.811	12.439.096	1.020.950
<b>2004</b>	29.576.450	12.653.926	953.068
<b>2005</b>	29.391.911	12.557.586	902.098
<b>2006</b>	33.745.125	13.782.994	969.274
<b>2007</b>	36.756.660	15.058.312	1.061.759
<b>2008</b>	36.739.194	14.398.537	1.093.788
<b>2009</b>	31.768.156	11.896.804	1.076.051
<b>2010</b>	36.762.238	13.126.114	1.121.226
<b>2011</b>	42.870.151	16.029.679	1.484.915
<b>2012</b>	45.259.455	16.799.356	1.594.154

(Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional)

Como se pode observar, o volume de exportações da região do Tâmega e Sousa aumentou cerca de 50% na última década, mesmo tendo em conta a quebra registada no período entre 2003 e 2006 e a baixa assinalada em 2009.

O tecido empresarial da região é composto, maioritariamente, por micro e pequenas empresas, com uma matriz de especialização heterogénea (CIM-TS, 2010), assentando sobretudo em microempresas (92%) com as PME a representarem cerca de 7 por cento do total de organizações (Simão & Ribeiro, 2011).

Seguidamente, descreve-se a questão de pesquisa que serviu de motor a esta investigação assim como as hipóteses de investigação desenhadas para lhe responder.

### **3.2 Questão de pesquisa e hipóteses de investigação**

A questão que motivou esta investigação prende-se com a problemática da internacionalização, consistindo no seguinte:

## «Como é que a inovação influencia os processos de internacionalização das empresas?»

A questão contém três objetivos implícitos:

- Encontrar elementos de inovação associados ao aumento das exportações nas empresas;
- Encontrar mecanismos utilizados pelas empresas internacionalizadas conducentes à introdução de inovação nas suas atividades (ao nível do produto, dos processos, da organização e/ou do marketing).
- Saber se as empresas recorrem às importações enquanto fontes estratégicas sucedâneas.

Depois de ter sido efetuada a revisão de literatura, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação, as quais caracterizam o espírito de descoberta do trabalho científico (Quivy & Campenhoudt, 2005):

***H1:** Os elementos de inovação associados ao aumento das exportações nas empresas residem na introdução de produtos ou processos inovadores, constituindo uma vantagem competitiva fundamental na afirmação internacional face à concorrência.*

Autores como Oviatt & McDougall (1994), Pope (2002) e Kafouros, et al. (2009) defendem a perspetiva de que, as empresas se afirmam investindo em produtos mais inovadores ou introduzindo tecnologias que permitam a distinção nos mercados exógenos.

***H2:** O tipo de inovação encontrada é maior ao nível do produto e dos processos do que ao nível da organização ou do marketing.*

As empresas que inovam ao nível do produto ou dos processos não apresentam diferenças em dimensão ou volume de negócios entre si, mas são claramente maiores e faturam mais do que as outras. (Altomonte, et al., 2013, p. 16). A inovação do produto é vista pela literatura como um fator importante na forma de entrada nos mercados externos (Hitt et al., 1997, cit. in Doloreux & Laperrière, 2013).

***H3:** O grau de internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa aumenta em função do volume investido em inovação.*

Altomonte et al. (2013) sugerem que as empresas mais ativas nos mercados externos são mais produtivas e inovam mais. A inovação é um fator chave no desenvolvimento e crescimento das empresas (Doloreux & Laperrière, 2013).

***H4:** As empresas recorrem às importações para obterem a vantagem competitiva face à concorrência.*

Alguma literatura mais recente sugere que as importações são instrumentais ao explicar o desempenho das empresas (Bernard et al., 2007; Muuls & Pisu, 2007; cit. in Altomonte, et al., 2013), uma vez que

as organizações obtêm vantagens competitivas através da incorporação de produtos, de bens intermédios ou conhecimento (*know-how*) importados.

No tópico seguinte justifica-se a seleção do método utilizado, revelando as suas vantagens e desvantagens.

### 3.3 Descrição e justificação do método selecionado

Para dar resposta à questão de pesquisa optou-se por uma investigação que seguisse o método qualitativo. Yin (1994) demonstrou que a forma da questão fornece-nos pistas acerca da estratégia da pesquisa a ser utilizada, considerando ser o estudo de casos tendo em conta a questão (Yin, 2003), tal como se pode observar na tabela seguinte:

**Tabela 5 - Síntese das situações relevantes conforme as situações de pesquisa**

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da Pergunta de Pesquisa</b>	<b>É necessário controlo sobre os acontecimentos comportamentais?</b>	<b>Centra-se em acontecimentos contemporâneos?</b>
EXPERIMENTAL	Como, Porquê	Sim	Sim
INQUÉRITO	Quem, Como, Onde, Quanto(s)	Não	Sim
ANÁLISE DE ARQUIVOS	Quem, Como, Onde, Quanto(s)	Não	Sim/Não
HISTÓRIA	Como, Porquê	Não	Não
ESTUDO DE CASO	Como, Porquê	Não	Sim

(Yin, 2003, p. 5, citando a COSMOS Corporation)

O estudo de casos é uma estratégia de investigação centrada na compreensão das dinâmicas presentes no seio de um quadro específico, podendo envolver um ou mais casos (Eisenhardt, 1989). Este método de investigação descreve ou explica os acontecimentos de um caso particular, confiando em dados quantitativos, qualitativos ou em ambos (Yin, 2011).

Este método de pesquisa é como uma análise empírica de investigação de um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real, cujas fronteiras não são evidentes, e para a qual se recorre a múltiplas fontes de informação (Yin, 1984). Leonard-Barton (1990) definiu o estudo de casos como a história de

acontecimentos passados ou presentes, retirados de múltiplas fontes de informação sendo que esta metodologia satisfaz os três princípios da pesquisa qualitativa: descrição, compreensão e explicação (Tellis, 1997).

Caraterizada por períodos de utilização intensa e por outros de desuso, a história do estudo de casos principia em França (Tellis, 1997), chegando aos Estados Unidos da América pela mão do Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago nas primeiras três décadas de 1900, em consequência da necessidade de análise do fenómeno da imigração à época. Após um período de vibrante pujança para os métodos quantitativos, os investigadores começam a refletir sobre as limitações destes durante a década de 1960, contribuindo para a recuperação do estudo de casos enquanto metodologia de investigação (Tellis, 1997).

Ao longo do tempo, muitos investigadores têm criticado este método (Yin, 2003) apesar de se tratar de uma forma diferente de questionário empírico. Acima de tudo, aponta-se o dedo à falta de rigor da investigação através do estudo de casos, acrescenta Yin (2003), ainda que muitas vezes sobressaia a confusão entre investigação e ensino com recurso ao estudo de casos. Neste existe alguma liberdade na simplificação do caso para ser mais fácil atingir o objetivo o que nunca poderá ocorrer na investigação (Yin, 2003, p. 10). Apesar deste método ser «amplamente utilizado na investigação de marketing *business-to-business* para analisar as decisões e o comportamento de grupos e de indivíduos no seio das organizações e em relacionamentos interempresas», o método de estudo de casos «deve ser ainda mais desenvolvido» (Borghini, et al., 2010).

A pesquisa em marketing industrial, de igual forma, tem recorrido ao método do estudo de casos para desenvolver a teoria (Beverland & Lindgreen, 2010). Estes autores acrescentam, ainda, que as três<sup>12</sup> principais publicações especialistas em *business-to-business* reconhecem o valor do estudo de casos na construção da teoria de marketing de negócios.

Sendo a análise qualitativa uma de diversas formas de se produzir investigação em ciências sociais, contribuem para a seleção do método mais adequado três condicionantes (Yin, 2003):

- Tipo de questão de pesquisa;
- Controlo que o investigador detém sobre os acontecimentos comportamentais;
- Opção pelos fenómenos contemporâneos em detrimento de dados históricos.

Enquanto estratégia de investigação, segundo Yin (2003), o estudo de casos tem sido utilizado com frequência em várias ciências, incluindo negócios e economia. A sua aplicação ocorre, normalmente,

---

<sup>12</sup> *IMM, Journal of Business and Industrial Management* e *Journal of Business-to-Business Marketing* (Beverland & Lindgreen, 2010, p. 56)

quando emerge o desejo de conhecimento aprofundado de fenómenos sociais complexos. É possível, ainda, incluir métodos de recolha de dados como arquivos, entrevistas, inquéritos e observações e podem ser utilizados para alcançar diversos objetivos (Eisenhardt, 1989):

- Descrever uma determinada situação (Kidder, 1982);
- Testar uma teoria (Pinfield, 1986; Anderson, 1983);
- Gerar uma teoria (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986).

Também Yin (1994) defende que o recurso ao estudo de um único caso (*single case study*) serve o propósito de confirmar ou desafiar uma teoria pelo que, no contexto deste trabalho, o objetivo a seguir passa por comprovar uma teoria, ou seja, perceber de que forma, a inovação influencia as exportações, usando para a análise um conjunto de empresas da região do Tâmega e Sousa. É este o caminho escolhido para analisar as empresas que atuam em diferentes setores económicos e cuja atividade está concentrada na região do Tâmega e Sousa.

Sendo fundamental em estudo de casos múltiplos, é desejável no estudo de casos únicos a existência de um protocolo que contenha mais do que o instrumento de pesquisa, tal como os procedimentos e as regras gerais que deverão ser observadas aquando da utilização do instrumento (Tellis, 1997). Tipicamente, o protocolo de investigação deverá conter as seguintes seções (Yin, 2003):

- Resumo do projeto de estudo de caso (objetivos, temas, tópicos a investigar);
- Procedimento de campo (credenciais e acesso aos locais, fontes de informação);
- Questões do estudo de caso (perguntas específicas que o investigador deve ter em mente durante a recolha de informação);
- Guia do relatório do estudo de caso (resumo e formato da narrativa).

A existência de um protocolo de investigação, contudo, pode minar a maior vantagem da investigação qualitativa (Yin, 2011) ao criar barreiras à capacidade de captar a realidade tal qual ela é. Os valores, as expectativas e a perspetiva do investigador encontram-se vertidos no protocolo de investigação, pelo que cada vez mais investigadores resistem a definir o protocolo antes de tempo (Yin, 2011, p. 102). E a escolha terá de ser efetuada entre não ter protocolo, ter um protocolo demasiado restritivo ou algo intermédio.

Nesta investigação opta-se pela realização prévia de um guião para as entrevistas (Anexo 1, pág. 80) Anexo 1 – Guião da Entrevista. Este instrumento serve para a orientação das entrevistas através de questões semiestruturadas de forma a dar liberdade ao entrevistado para desenvolver o tema.

A recolha da informação depende, igualmente, das fontes selecionadas. Yin (2003) define seis possibilidades as quais podem ser todas relevantes num mesmo estudo de caso:

**Tabela 6 - Seis Fontes de Informação: Forças e Fraquezas**

<b>Fontes de Informação</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Documentos</b>	Estabilidade Discrição Precisão Abrangência	Recuperabilidade Seleção Tendenciosa Repórter Tendencioso Acesso
<b>Arquivos</b>	<i>(Igual ao anterior)</i> Exatidão e quantidade	<i>(Igual ao anterior)</i> Acesso devido a razões de privacidade
<b>Entrevistas</b>	Direção Perspicácia	Tendenciosa pelas questões mal feitas Respostas tendenciosas Imprecisões por falta de memória Respostas reflexivas
<b>Observação Direta</b>	Realismo Contexto	Dispêndio de tempo Seletividade Reflexividade Custo
<b>Observação Participante</b>	<i>(Igual ao anterior)</i> Perspicácia em relação ao comportamento interpessoal e motivação	<i>(Igual ao anterior)</i> Tendencioso para com a manipulação dos acontecimentos pelo investigador
<b>Artefactos físicos</b>	Perspicácia relativamente aos aspetos culturais Perspicácia em relação às operações técnicas	Seletividade Disponibilidade

(Adaptado de Yin, 2003, p. 86)

Yin (2003) acrescenta outras fontes relevantes que se podem como incluir filmes, fotografias, cassetes de vídeo, técnicas de projeção, testes psicossociais, proxémica, cinésia, etnografia de rua e histórias de vida. Vinte anos depois já seria possível adicionar ainda mais fontes, entre as quais nos permitimos destacar a Internet.

### **3.4 Desenvolvimento das Etapas da Pesquisa**

Apresenta-se, de seguida, o protocolo do estudo de caso. A descrição inclui a definição dos objetivos da investigação e do programa de ação.

Apresenta-se, de seguida, uma tabela com o objetivo de resumir as várias etapas da pesquisa:

**Tabela 7 - Etapas da Pesquisa**

<b>Definição dos objetivos de investigação</b>	Revisão da literatura Seleção da questão de investigação
<b>Definição do programa de ação</b>	Seleção da(s) unidade(s) de análise Seleção das técnicas de recolha dos dados Recolha da informação
<b>Análise dos dados</b>	Identificação de critérios de análise e sua aplicação Redefinição de hipóteses Estudo comparativo com a literatura Conclusão(ões)
<b>Redação do relatório</b>	

(Fonte: Adaptado de Barros, 2004)

A partir dos trabalhos de Yin (1984 e 2003) e de Eisenhardt (1989) foi seguido um conjunto de etapas, as quais se podem dividir em quatro grandes áreas: definição dos objetivos de investigação, definição do programa de ação, análise dos dados e redação do relatório (Barros, 2004).

#### ***3.4.1.1 Definição dos objetivos de investigação***

O estudo de caso implica que seja efetuada, primeiramente, uma revisão de literatura e, após esta, que seja selecionada a questão da pesquisa. Através da revisão de literatura consegue-se verificar qual a investigação anteriormente realizada sobre o tema e quais as questões mais pertinentes e úteis para o nosso próprio trabalho. Daqui emana a grande questão da nossa pesquisa e as consequentes hipóteses de investigação.

#### ***3.4.1.2 Definição do programa de ação***

No primeiro passo desta segunda etapa define-se a unidade de análise. Nos estudos de casos clássicos a unidade de análise está intimamente interligada com o caso em si (Yin, 1984). Neste trabalho optou-se

por uma região onde laboram diversas empresas com características, à primeira vista, idênticas, ainda que operando em setores distintos e com origens e organização diferentes.

Depois, selecionam-se quais as técnicas de recolha de dados mais adequadas ao objetivo delineado anteriormente. Amostragem teórica, replicação de casos anteriores, extensão de teorias emergentes ou a análise de exemplos tipo são algumas as técnicas que se podem utilizar num estudo de casos (Eisenhardt, 1989).

Finalmente, nesta segunda etapa faz-se a recolha da informação no terreno.

### ***3.4.1.3 Análise dos Dados***

Nesta terceira etapa são identificados os critérios de análise e a sua aplicação, redefinem-se as hipóteses, procede-se a um estudo comparativo com a literatura e traçam-se as conclusões (Barros, 2004).

### ***3.4.1.4 Redação do relatório***

O relatório é a forma como o autor do estudo ilustra o problema para que o leitor também possa fazer parte da experiência (Soy, 1997). Este relatório pode assumir diversas formas: escrita, oral, gráfica – imagens ou vídeo, por exemplo (Yin, 2003).

No caso do presente trabalho, a apresentação selecionada foi a escrita, devido às contingências do documento académico em si.

## **4 O impacto da inovação na internacionalização**

Nesta parte descrevem-se as etapas da pesquisa, quais os participantes na investigação, as fontes de informação utilizadas e as conclusões parciais do estudo.

### **4.1 Etapas da Pesquisa**

Com a finalidade de ser garantida a validade do estudo, seguiram-se as etapas definidas na tabela 7 (pág. 43) e explicadas anteriormente.

#### **4.1.1 Definição dos objetivos de investigação**

Após a revisão da literatura sobre internacionalização e inovação, foi definido como objeto de investigação o impacto da inovação no processo de internacionalização das empresas.

A questão de pesquisa contém três objetivos implícitos, nomeadamente:

- Encontrar elementos de inovação associados ao aumento das exportações nas empresas;
- Encontrar mecanismos utilizados pelas empresas internacionalizadas conducentes à introdução de inovação nas suas atividades (ao nível do produto, dos processos, da organização e/ou do marketing).
- Saber se as empresas recorrem às importações enquanto fontes estratégicas sucedâneas.

Após a revisão da investigação teórica surgiram quatro hipóteses de investigação, apresentadas em 3.2, para as quais se procuraram respostas através da metodologia de estudo de caso e com recurso à análise de conteúdo de Bardin (1977).

#### **4.1.2 Definição do programa de ação**

Procedeu-se à seleção da unidade de análise, as empresas exportadoras da região do Tâmega e Sousa, tendo-se convidado as organizações constantes de uma amostra cedida pela AICEP para receber o autor para uma entrevista. Tendo respondido afirmativamente seis empresas, prosseguiu-se a investigação,

garantindo-se que nas entrevistas estivesse presente o administrador ou os diretores comerciais das organizações.

Os entrevistados no âmbito deste trabalho de investigação são administradores das empresas (2) ou diretores comerciais (4), profundamente conhecedores do processo de inovação e das questões relacionadas com a internacionalização. Em todas as situações, os entrevistados trabalham nas empresas há vários anos, pelo que a relevância e importância dos seus testemunhos está mais do que assegurada.

Para salvaguarda da informação disponibilizada, a todos os entrevistados foi oferecida a ocultação das identidades e o anonimato das empresas em causa, tendo esta posição merecido bom acolhimento. A preservação do ‘segredo do negócio’ continua a ser um valor muito apreciado na região analisada, bem como o entrevistado se sente mais à-vontade se esta salvaguarda estiver garantida. Ainda assim, devido à projeção de algumas das empresas, do carácter inovador de alguns dos produtos ou do conceito empresarial subjacente, será possível adivinhar de que empresa se trata em um ou dois casos.

A informação foi recolhida tendo por base uma entrevista semiestruturada (Anexo 1, pág. 80) mas, também, alguns dados adicionais foram pesquisados em relatórios empresariais fornecidos pela empresa Informa D&B, em informações disponíveis nos sítios da Internet das empresas, em apresentações, brochuras e documentos disponibilizados em linha, conforme sugere Eisenhardt (1989). As entrevistas foram todas conduzidas pelo autor. No entanto, Eisenhardt (1989) e Pettigrew (1990) defendem que a pesquisa deve ser realizada através de equipas de investigadores para aumentar a confiança na informação encontrada, mas o trabalho de dissertação de mestrado é, no seu conceito, uma tarefa individual, como defende Simula (2012).

A escolha dos entrevistados deve ser rigorosa e recair em testemunhas diretas dos factos em análise, ou seja, a informação deve ser recolhida através de pessoas que tomaram parte nos eventos como observador participante, tal como defende Burawoy (1998).

Para o cumprimento do objetivo do estudo utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo segundo Bardin (1977), enquanto técnica complementar de recolha de dados. Esta metodologia tem dois objetivos:

- Ultrapassar a incerteza - «será a minha leitura válida e generalizada» (Bardin, 1977, p. 29);
- Enriquecer a leitura - «pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito das mensagens» (Bardin, 1977, p. 29).

A análise de conteúdo, para além da descrição de textos em termos estatísticos, permite uma leitura qualitativa pela utilização da inferência. Segundo Bardin (1977), a inferência permite conhecer as causas e as consequências de um determinado fenómeno.

Para o propósito desta investigação foram seguidas as fases da análise de conteúdo descritas e categorizadas por Bardin (1977):

- A pré-análise;
- A exploração do material;
- O tratamento de resultados, a inferência e a interpretação.

O objetivo da prossecução destes passos será utilizar os resultados da análise com fins teóricos, pragmáticos ou outras orientações para nova análise (Bardin, 1977, cit. in Barros, 2004).

Para a recolha da informação utilizou-se um questionário que serviu de guião para as entrevistas, o qual continha doze grandes perguntas, semiestruturadas para permitir a liberdade de resposta. Para além das seis entrevistas, a investigação baseou-se, ainda, nas seguintes fontes de informação:

- Dados recolhidos nos sítios da Internet de cada uma das empresas (quando existente) e em outras localizações, nomeadamente reportagens ou notícias disponíveis em linha;
- Relatórios completos de cada uma das seis empresas facultados pela Informa D&B, a pedido do autor.

#### **4.1.3 Recolha da Informação**

Tendo como objetivo complementar as entrevistas, a pesquisa pretendia incluir um inquérito a endereçar a todas as empresas constantes de uma base de dados fornecida pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), composta pelas 380 empresas mais exportadoras da região do Tâmega e Sousa no ano de 2012. A AICEP identificou um total de 1075 empresas registadas como exportadoras na região pretendida.

Foi, assim, utilizada uma amostragem por conveniência, face à impossibilidade de obter a listagem completa de todas as empresas exportadoras. A amostragem, ainda que possua vantagens, não é isenta de defeitos. No entanto, optou-se pela fórmula mais frequente de amostragem, estudando «componentes não estritamente representativas, mas características da população» (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 162) por esta adequar-se melhor aos objetivos da investigação.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), referentes ao ano de 2007, existiam no Tâmega e Sousa 11.207 empresas com dois ou mais trabalhadores remunerados, equiparando esta região ao Algarve (12.645) e ao Alentejo (13.407) e ficando apenas atrás do Grande Porto (32.282) e do Ave (12.721) na região Norte. A amostra representa 3,3 por cento do total das empresas sediadas na

região com dois ou mais trabalhadores remunerados, bem como mais de 35 por cento do universo de empresas exportadoras da região.

Para elaboração das questões a incluir nesse inquérito seguiu-se o trabalho de Altomonte et al. (2013), recorrendo-se a um questionário, baseado no «Survey on European Firms in a Global Economy» realizado em 2009 pelo EFIGE, o qual foi aplicado através de um inquérito nas variantes de administração direta e indireta. Todos os questionários foram enviados por correio eletrónico para as empresas-alvo, seguindo-se, de forma aleatória, telefonemas para preenchimento dos mesmos pelo inquiridor a partir das respostas fornecidas pelo entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Lançado o inquérito junto da amostra, em meados de 2014, percebeu-se posteriormente, ser extremamente difícil contar com um número aceitável de respostas por parte das empresas. Ao fim de dois meses existiam apenas duas respostas e todos os telefonemas e contatos diretos com as empresas não tiveram resultados. As micro e pequenas empresas da região e, provavelmente, as de todo o país (Cordovil & Roberto, 2010; Castilho & Antunes, 2013), são habitualmente resistentes à partilha de informação. São conhecidas, ainda, dificuldades na realização de estudos associados com a inovação, nomeadamente devido à necessidade de negociar o acesso à informação, à falta de tempo e de recursos bem como à dificuldade das empresas aceitarem investigadores externos próximos da tomada de decisão (Gill & Johnson, 1997). As razões desta resistência dariam outro trabalho de investigação.

Assim, sem o apoio do inquérito, a investigação centra-se na análise das entrevistas realizadas junto dos empresários ou quadros superiores das empresas (no caso os diretores comerciais), e em alguma pesquisa documental efetuada através da Internet e obtida junto da Informa D&B no sentido de obter dados públicos sobre as organizações. O estudo de casos é um importante método da pesquisa qualitativa, o qual tem um importante papel no campo dos estudos organizacionais (Downey & Ireland, 1979), ainda que não se limite a este.

Convidaram-se, então, através de telefonemas, várias empresas a receberem o autor para efetuar uma entrevista. Seis empresas responderam ao desafio proposto e, por isso, foram incluídas nesta investigação. Os critérios de seleção habituais, como conveniência, acesso facilitado e proximidade geográfica foram seguidos para escolha das empresas a entrevistar (Yin, 2003).

Os seis casos que se apresentam de seguida decorrem das entrevistas realizadas com os seus administradores ou diretores comerciais e da informação complementar descrita anteriormente. As empresas representadas operam em diferentes setores de atividade, aumentando o quadro de análise pois proporciona uma maior amplitude do que ocorre na região da unidade de análise.

A amostra revela formas diferentes de presença nos mercados externos, bem como de diferentes processos de internacionalização seguidos pelas empresas.

#### 4.1.3.1 Empresa A – Acessórios para a construção civil

- Forma jurídica: Sociedade por Quotas.
- Capital Social: €12.000,00
- CAE: 46740 – Comércio por Grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
- Data de constituição: 07/04/2011
- Número de trabalhadores: 5
- Relações com o exterior: Exporta (99,97%)
- A empresa efetua a totalidade das suas compras no mercado interno
- Vendas: €3.579.146,12 (2013); €3.263.983,79 (2012); €1.451.223,41 (2011)
- Análise de risco: Baixo – a empresa possui um rácio de solvabilidade e um rácio de rentabilidade muito altos (Informa D&B, 2014).

A empresa A dedica-se ao comércio, importação e exportação de materiais de construção, materiais de fixação, ferragens, vedantes, silicones, ferramentas manuais e elétricas, artigos para serralharia, canalizações e aquecimentos e artigos e equipamentos elétricos e eletrónicos.

Fundada em 2011, esta empresa tem como objetivo atuar nos mercados internacionais, mais concretamente em Moçambique e Angola. A criação da empresa resultou de uma parceria entre uma empresa portuguesa da mesma área de atuação com um empresário instalado em África, o qual não se encontra ligado, presentemente, à administração portuguesa. A empresa nacional em cujo *know-how* se baseou a Empresa A existe desde 1996.

Esta empresa exporta, assim, 100% do total do seu volume de negócios, através da presença direta nos dois mercados onde está presente: Angola e Moçambique.

Entre 2010 e 2012 a empresa A investiu em instalações nos dois mercados, nomeadamente através da aquisição de armazéns para a realização da atividade económica. Em Portugal, a empresa ocupa as instalações da organização mencionada anteriormente, onde se encontra centralizada toda a atividade de gestão, controlo e logística.

Investiu-se, de igual forma, em máquinas de pequeno porte, necessárias à atividade, e em programas informáticos de gestão, considerados imprescindíveis para o sucesso do negócio.

#### 4.1.3.1.1 Impacto da Inovação

A inovação de produto foi fundamental para a afirmação nos dois mercados africanos. Esta, contudo, foi realizada a montante, pelos fornecedores, cabendo à empresa A a escolha dos mais adequados para comercialização nos dois mercados. No período em análise – 2010-2012 – a empresa afirma terem sido introduzidas mais de dez inovações de produto, responsáveis por cerca de 30% do volume de negócios global. A inovação contínua dos produtos é necessária para se estar «na linha da frente dos mercados», afirma o diretor comercial, para quem «para crescer é preciso inovar». E para além de representarem um terço das vendas, os produtos inovadores representam, de igual forma, um modo de entrada junto de potenciais clientes. Sem a presença daqueles, a tarefa de comercializar a restante gama de produtos seria muito mais dificultada.

A seleção de produtos foi criteriosa e correspondeu a necessidades dos mercados, uma vez que uma significativa parcela de produtos não se encontrava disponível em Angola ou Moçambique.

A empresa A não é responsável pela introdução das inovações nos produtos, nem sequer a solicitou. O seu trabalho consiste em escolher rigorosamente os fornecedores de cada produto, procurando as mais-valias que estes possam representar para os seus clientes. «Queremos trabalhar apenas com as empresas mais avançadas tecnologicamente», afirma o diretor comercial. No que se refere ao financiamento de I&D, como é facilmente compreendido, é totalmente suportado pelos fornecedores, os quais assumem os riscos de tal opção.

Em resultado desta estratégia comercial, todos os produtos comercializados e exportados pela empresa A são importados, ainda que adquiridos em empresas portuguesas, por falta de estruturas nacionais capazes de assegurar a produção em Portugal dos mesmos produtos, com o mesmo índice de qualidade.

Relativamente a incrementos organizacionais, o responsável comercial afirma terem existido não tanto pela introdução dos produtos em antes mas por uma questão de estratégia da própria organização. Para se estar na «linha da frente» é necessário fazer-se uma forte aposta em sistemas informáticos de apoio eficazes.

#### 4.1.3.2 Empresa B – Indústria de mobiliário doméstico

- Forma jurídica: Sociedade Anónima.
- Capital Social: €2.500.000,00
- CAE: 31091 – Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins
- Data de constituição: 01/10/2001

- Número de trabalhadores: 95
- Relações com o exterior: Exporta (98,53%)
- A empresa realiza 21,51% das suas compras no exterior
- Vendas: €11.365.830,54 (2013); €9.846.501,48 (2012); €9.191.125,19 (2011)
- A empresa possui a certificação NP ISSO 9001:2008
- A empresa recebeu a distinção de PME Líder pelo IAPMEI
- Análise de risco: Baixo – a empresa possui um rácio de solvabilidade e um rácio de rentabilidade muito altos (Informa D&B, 2014).

A totalidade da produção de mobiliário da empresa B destina-se à exportação. A estratégia de penetração escolhida privilegia os vendedores comissionistas, que podem vender outros produtos mas que assumem exclusividade quanto ao estilo de mobiliário que representam na sua carteira de clientes.

A empresa B foi uma das primeiras da região a exportarem mobiliário e França foi, desde logo, um bom mercado. Conjuntamente com a Bélgica, representa cerca de 90% do volume de negócios global.

Os dois administradores da empresa são ainda jovens e assumem a diferenciação como fator determinante no sucesso da empresa. Assim, no período em análise, efetuaram investimentos nas instalações, para implementação de um novo sistema de transporte interno, e foram adquiridas máquinas específicas para a produção de mobiliário.

A empresa B procedeu, ainda, à reformulação total do programa informático de gestão da produção, encontrando-se agora interligado com a parte comercial.

#### 4.1.3.2.1 Impacto da Inovação

Para dar resposta ao mercado, que solicita cada vez mais novidades, a empresa lança novas linhas – projetos, como lhes chamam – regularmente. Pelo menos seis inovações por ano. Nunca se apresentam numa feira do setor sem uma ou mais novidades, seja ao nível do *design*, seja ao nível da inclusão de novas matérias-primas. Recentemente, por exemplo, introduziram elementos de azulejo numa nova linha. A produção de protótipos constante é resultado da procura incessante de novos materiais e de novas propostas de *design*.

A aposta na inovação e em linhas completamente novas não implica que tudo venha a entrar em linha de produção. Desta depende a aceitação do mercado. E se há linhas que chegaram a representar 80% do volume de faturação da empresa B, outras mantêm-se modestamente na ordem dos 5%. A responsável comercial alerta para que, por cada nova linha que entre em produção, uma outra terá de deixar de existir.

O nível de rotatividade de produtos na empresa B é, assim, grande, embora exista uma linha com 14 anos que ainda continua a vender muito bem. De acordo com a diretora comercial, sem a regularidade das novidades a empresa não estaria no patamar onde se encontra hoje e, provavelmente, até já poderia nem existir.

Do ponto de vista organizacional, a empresa B foi obrigada a reagir a uma adversidade do mercado que, afinal, se veio a verificar ser uma tremenda oportunidade de negócio e de crescimento. De repente, vários fornecedores em França entraram em insolvência e a capacidade de resposta da empresa B foi posta à prova... e reprovou.

Sendo fundamental para o sucesso comercial a rápida resposta às exigências dos clientes, fornecendo o mobiliário num prazo até seis semanas, a empresa não conseguia cumprir os prazos. Emergiu um dilema: criar uma segunda empresa, que pudesse substituir os serviços prestados pelos fornecedores franceses; ou tentar perceber o que estava mal na empresa B e corrigi-los. A administração optou pela segunda hipótese.

Perceberam que a empresa estava desorganizada, sobretudo na área da produção. O crescimento a que tinham estado sujeitos por força da área comercial e em resultado do sucesso obtido com as inovações introduzidas, não tinha sido acompanhado pela produção, que continuava a trabalhar de acordo com os mesmos modelos de sempre do setor.

A implementação de um *software* de gestão de produção, interligado com a área comercial, e a resolução de várias ineficiências da empresa, cujo processo ainda não se encontra totalmente terminado, permitiram o ajuste às exigências do mercado, trabalhando hoje muito mais para *stock* do que até aqui. Desta forma, conseguem responder mais rapidamente ao mercado.

Esta forma de trabalho para acumulação de *stock* surge em sentido contrário ao que ocorre com a maioria das empresas do setor de mobiliário português, cada vez mais concentradas na capacidade de resposta caso-a-caso, à medida do cliente.

As inovações introduzidas ao nível do *design* seguem as tendências mundiais. Ainda que sejam, habitualmente, os primeiros a apresentar um determinado conceito de *design*, a concorrência não tarda muito em exhibir cópias do seu trabalho. Os *designers* a quem a empresa B recorre são estrangeiros mas já o trabalho de desenvolvimento das propostas e adequação dos materiais é realizado no seio da empresa. No entanto, os estudos em que se baseiam são encomendados sempre em França e na Bélgica, por serem os principais mercados de atuação. As importações incluem, ainda, as ferragens – sobretudo provenientes de Itália e de Espanha – e os acabamentos. Estes são considerados a parte mais valiosa do produto, uma das razões do sucesso da marca, e são executados por especialistas estrangeiros contratados para o efeito.

Para além do *design* e do acabamento, duas áreas de know-how, a empresa B recorre, também, à importação de matéria-prima para fazer face à produção dos seus móveis: madeira proveniente de França ou da América do Norte.

Quanto ao financiamento das atividades de I&D, a empresa aproveita todas as vantagens e possibilidades concedidas pelos fundos comunitários existentes, maioritariamente concentrados para apoio a atividades de marketing, feiras e publicidade. Ainda assim, não é suficiente e a empresa B recorre a capitais próprios para fazer face a todos os investimentos necessários.

#### **4.1.3.3 Empresa C – Produção e aluguer de estruturas amovíveis**

- Forma jurídica: Sociedade Anónima.
- Capital Social: €1.000.000,00
- CAE: 77390 – Aluguer de outras máquinas e equipamentos, n. e.
- Data de constituição: 01/01/1998
- Número de trabalhadores: 115
- Relações com o exterior: Exporta (41,93%)
- A empresa realiza 1,23% das suas compras no exterior
- Vendas: €6.204.363,28 (2013); €5.712.493,21 (2012); €6.137.661,60 (2011)
- A empresa possui a certificação NP ISSO 9001:2008
- A empresa recebeu a distinção de PME Líder pelo IAPMEI
- Análise de risco: Baixo – a empresa possui um rácio de solvabilidade e um rácio de rentabilidade muito altos (Informa D&B, 2014)

##### **4.1.3.3.1 Impacto da inovação**

A inovação tem vantagens mas acarreta mais custos, afirma o administrador da empresa C. Quem pense que poderá entrar num mercado maduro sem aportar qualquer inovação pode esquecer essa intenção. «Nem vale a pena, porque são mercados muito competitivos», acrescenta. Mesmo quem trabalha com empresas de países menos desenvolvidos da América ou de África tem de estar muito atento e investir em inovação. As novas gerações conhecem ou estudaram na Europa e sabem muito bem o que querem. «O ideal é ter sempre inovação no negócio», afirma.

A empresa C está hoje muito internacionalizada, normalmente através de agentes locais, num processo que pode demorar até três anos. O caso do Brasil está a ser diferente, exigindo a criação de uma empresa local para fazer face às dificuldades. França e Angola são os melhores mercados, com cerca de 10% do volume de faturação cada, seguindo-se Moçambique e Alemanha, este último mais recente mas muito promissor.

A empresa C tem necessidade de investir regulamente em inovação. «Mesmo que não queiramos é necessário ter massa cinzenta dentro da porta», refere o administrador. No coração da empresa foram criados dois gabinetes que se interligam: *design* e engenharia. «Se não tivéssemos I&D éramos uma empresa como qualquer outra e não estaríamos onde estamos hoje», conclui o responsável.

Como exemplo da inovação constante, o administrador da empresa C lembra que um dos seus produtos obteve nos Estados Unidos, em 2005, a distinção como o melhor estrado técnico do mundo do ponto de vista de inovação. Atualmente, com as alterações que lhe foram sendo introduzidas, demora metade do tempo a ser produzido, tem um custo inferior em 50 por cento, consegue ser mais versátil e é duas vezes mais seguro.

Por outro lado, num outro produto, uma tenda que tem sido um sucesso de vendas, foi-lhe introduzida uma inovação subtil ao nível da tela. Só por essa diferenciação, os clientes da empresa estão dispostos a pagar mais pelo mesmo produto. A constatação é de que «vale sempre a pena inovar».

A empresa introduz, em regra, uma inovação por produto estrutura ao ano. No entanto, dentro de cada estrutura, fazem-se mais de 20 por ano, desde a montagem ao acabamento.

«Se não inovássemos não estaríamos com a força que temos e estar nos mercados onde estamos», conclui o administrador, afirmando que sem os produtos inovadores não seria possível entrar em mercados como a França, ou a Alemanha, devido ao custo superior na logística devido ao transporte. Graças à inovação constante, a empresa C pode orgulhar-se de ter um preço muito superior (em cerca de três vezes) ao da concorrência e, mesmo assim, ser a empresa preferida pela maioria dos clientes.

A empresa C assume, nos últimos anos, uma estratégia comercial completamente distinta da do passado, quando trabalhava para a standardização e optava por construir algumas peças e rentabilizá-las através do maior número possível de alugueres. Atualmente, a empresa C já não trabalha para *stocks* e orçamento anual tem de suportar o custo de manutenção dos dois gabinetes considerados fulcrais para a atividade, os quais geram a mais-valia da empresa. Para trás ficou o trabalho em série, porque cada cliente quer um produto único e diferente.

A inovação na empresa é de tal forma determinante que representa cerca de 80% do volume de faturação. Apesar de saber que «Candeia que vai à frente ilumina duas vezes», o administrador também sabe que quando um produto novo é lançado, em menos de um ano a concorrência já consegue ter uma resposta, através da tentativa de imitação. «Felizmente as cópias acabam por nunca correr muito bem», acrescenta e dá como exemplo uma tenda lançada já há três anos que ainda ninguém conseguiu copiar.

As atividades de I&D são sempre realizadas dentro da empresa ainda que, no caso de projetos em consórcio internacional, exista a divisão de tarefas. No entanto, no máximo, a divisão nunca supera os 50-50 e a situação mais habitual sejam uma relação positiva de 70-30, em que apenas as tarefas invisíveis são entregues ao parceiro. O *know-how* é que é sempre próprio, entregando-se os respetivos projetos de engenharia às empresas selecionadas.

No que se refere a importações, a empresa C recorre à Noruega e à Alemanha para aquisição de ligas específicas de alumínio ou para comprimentos de viga que não se podem adquirir em Portugal. A maquinaria utilizada também é, por regra, importada. Só na área do PVC é que a preferência se mantém por produto nacional, por este ser de boa qualidade.

O investimento em I&D é efetuado à custa dos capitais próprios, embora a empresa procure candidatar-se a todos os benefícios e fundos disponíveis. No entanto, o administrador afirma não terem sido bafejados pela sorte muitas vezes, por haver sempre uma empresa maior «que apresenta um projeto mais inovador».

#### **4.1.3.4 Empresa D – Indústria de calçado**

- Forma jurídica: Sociedade Anónima.
- Capital Social: €1.000.000,00
- CAE: 15201 – Fabricação de calçado
- Data de constituição: 14/02/1973
- Número de trabalhadores: 155
- Relações com o exterior: Exporta (83,22%)
- A empresa realiza 11,55% das suas compras no exterior
- Vendas: €10.294.946,91 (2013); €7.306.230,24 (2012); €7.353.493,74 (2011)
- A empresa recebeu a distinção de PME Líder pelo IAPMEI
- Análise de risco: Moderado – a localização, o setor de atividade, o número de trabalhadores e a antiguidade da empresa influenciam, estatisticamente, a análise (Informa D&B, 2014).

Atuando no setor do calçado, a empresa D exporta a quase totalidade da produção, restando menos de dois por cento para o mercado nacional.

O seu método de trabalho passa por receber desenhos de marcas de calçado da França, Suécia e Alemanha, fazer a análise dos materiais, produzir o protótipo que é enviado para aprovação, juntamente

com a indicação do preço. Foi com este modelo que a empresa começou a exportar e ainda hoje representa uma significativa fatia do volume de faturação.

Mais recentemente desenvolveram uma *private label* personalizável, ou seja, o calçado pode ostentar a etiqueta do cliente desde que cumpridos determinados limites mínimos quantitativos por encomenda. A empresa lançou, ainda, uma segunda marca própria, não personalizável, ainda que possa ser comercializada por terceiros em mercados onde não atue. A razão deste investimento em marcas prende-se com a necessidade de aumentar o controlo da gestão da produção, nomeadamente para evitar a existência de tempos mortos na produção, uma vez que a unidade fabril está preparada para fazer cerca de 2000 pares de sapatos por dia.

A empresa D exporta desde os anos 1980 e, atualmente, tem a França, a Escandinávia e a Rússia como os seus principais mercados. A França sempre foi um grande mercado para o calçado português e ainda continua a liderar as compras de calçado.

#### 4.1.3.4.1 Impacto da Inovação

Entre 2010 e 2012 a empresa investiu ao nível da tecnologia, adquirindo novas máquinas, principalmente de corte automático, aportando maior valor para a produção de séries pequenas, e programas informáticos. O *software* de gestão de gestão foi especificamente criado para esta empresa há vários anos, sofrendo apenas atualizações regulares. No que se refere às instalações, as obras são constantes, porque «o administrador não admite não estar na vanguarda, seja ao nível das máquinas, seja ao nível do *software* ou das instalações», afirma o diretor comercial.

Sendo o setor do calçado uma atividade económica muito versátil, a estratégia da empresa mudou para poder fabricar calçado de conforto e feminino. Se até 2010 a empresa fabricava, sobretudo, calçado masculino, numa relação 60-40, esta tendência inverteu-se a partir dessa altura e a produção de calçado feminino supera a de sapatos para homem. O objetivo desta mudança de paradigma resulta da necessidade de colmatar os tempos mortos de produção. A constatação de que o público feminino é muito mais atreito a comprar calçado e o facto de estarem a emergir vários países com produção de calçado masculino de boa qualidade, como o caso do Brasil, onde os baixos custos de mão-de-obra fazem do preço um elemento muito competitivo, levou a que a estratégia da empresa D passasse pela criação de duas marcas próprias (ainda que uma delas em regime de *private label*), no sentido de ocupar os momentos de viragem de estação, nos quais a produção cai sempre em volume. Recorde-se que os tempos de produção acompanham, forçosamente, as coleções. A coleção outono-inverno de 2015 será apresentada, por exemplo, em novembro de 2014, estará em comercialização entre janeiro e fevereiro, entra em produção em março ou abril, chegando às lojas em setembro.

Todo o setor da moda é extremamente inovador, mas gravita quase sempre em torno das grandes casas de moda. São os estilistas mais reputados quem influenciam as tendências do setor, ao apresentarem as suas coleções. Também os produtores de matérias-primas definem as tendências, relativamente aos padrões de tecidos, aos materiais e aos acabamentos. Para além da inovação do *design*, também os materiais influenciam em muito o produto final. Ainda recentemente das solas injetadas passou-se às denominadas solas pré-fabricadas, que exigem mais acabamento, aumento a mais-valia do sapato e o seu preço final. De acordo com o diretor comercial da empresa D, até os fornecedores de tintas influenciam a moda.

E mesmo sendo a moda uma atividade que se repete ciclicamente, a inovação introduzida no produto é constante. Assim, a empresa pode estar a trabalhar em sapatos de conforto e, no mesmo mês, alterar a sua produção para alta-costura feminina, onde cada par de sapatos «é uma obra-prima». No entanto, acrescenta o diretor comercial, «estas inovações são cruciais para o futuro da empresa». Uma empresa de calçado não se pode limitar a apenas uma gama de produtos e a um único grande cliente – como ocorreu no passado – porque fica sujeita a uma relação de dependência pouco saudável. A adaptação a vários tipos de produto – como representou a aposta no calçado de conforto e os sapatos femininos – proporcionou uma melhor gestão da produção e mais clientes, de diferentes dimensões. A entrada no segmento de alta-costura – pelo seu grau de complexidade – obriga a produzir menos pares por dia mas, em função do valor acrescentado, sem perda de volume de faturação.

A estratégia da inovação conduziu a alterações organizacionais, não só através da contratação de quadros superiores mais qualificados e capazes de outras competências, como obrigou a que fossem adquiridas máquinas capazes de responder às novas necessidades, como as destinadas ao corte automático, que possibilitam trabalhar com menores quantidades.

A venda de produtos diferenciadores representa, atualmente, cerca de 30 por cento do volume de faturação anual da empresa. E, para o diretor comercial, ainda que a introdução de inovação, por si só, não represente um aumento de vendas junto de outros clientes, contribui para ganhar prestígio junto do setor. Ao manter a empresa na «boca dos compradores», faz com que se associe uma imagem de competência e capacidade de produção muito positiva. Na hora de encontrar um novo cliente, a inovação serve como cartão-de-visita. «Basta dizermos o que fazemos», acrescenta.

As inovações chegam à empresa D por duas vias: ou através dos clientes, pelo conhecimento que possuem dos mercados onde atuam; ou através da *designer* externa que trabalha quatro meses por ano para as marcas próprias. O custo associado à I&D é suportado pela própria empresa, quer na marca própria, quer na produção para terceiros. Neste último caso, obviamente, este investimento repercute-se no preço final do produto. Financiamento externo só através dos concursos do QREN de apoio à promoção – feiras e internacionalização.

A ausência de uma indústria de curtumes capaz de fornecer adequadamente a indústria do calçado, a empresa D é obrigada a importar mais de 50% da matéria-prima de Itália, nomeadamente, para poder apresentar a qualidade que o mercado solicita. Já ao nível das solas o mercado nacional consegue suprir a maioria das necessidades.

#### 4.1.3.5 Empresa E – Comércio têxtil (vestuário infantil)

- Forma jurídica: Sociedade por Quotas.
- Capital Social: €500.000,00
- CAE: 46421 – Comércio por Grosso de vestuário e de acessórios
- Data de constituição: 23/09/1988
- Número de trabalhadores: 18
- Relações com o exterior: Exporta (13,11%)
- A empresa realiza 12,2% das suas compras no exterior
- Vendas: €2.938.088,27 (2013); €2.867.396,62 (2012); €2.876.019,35 (2011)
- A empresa recebeu a distinção de PME Excelência pelo IAPMEI
- Análise de risco: Moderado – a localização, o setor de atividade, o número de trabalhadores, a natureza jurídica e a antiguidade contribuem para um grau de risco maior (Informa D&B, 2014).

Dedicando-se ao comércio por grosso de vestuário infantil, principalmente para bebés, a empresa E está presente em vários mercados através de lojas próprias, de representações locais (nomeadamente através de *franchising* ou parcerias) ou por intermédio de vendas realizadas na loja em linha.

Sendo detentores de uma marca de vestuário infantil própria, efetuaram o registo necessário para se atuar em todos os mercados, pelo que a utilização abusiva da marca pode implicar o fim da parceria ou processos judiciais contra o prevaricador. Seguiram por esta via do registo de marca em resultado da grande procura que esta tem vindo a sentir. As lojas bem localizadas na baixa de Lisboa têm servido de embaixadoras da marca, gerando interesse e procura por parte de potenciais interessados em comercializar os produtos junto das suas comunidades. O sítio na Internet da marca sofreu uma profunda remodelação há alguns anos, passando a permitir a venda direta, o qual também tem contribuído para aumentar a notoriedade dos produtos e o interesse pela comercialização da marca.

Se bem que a empresa viva de boa saúde financeira, a exportação surgiu como uma necessidade, segundo afirma a sua diretora comercial, e em resposta à procura que foi sendo sentida. Daí que, depois do impacto da loja em linha em determinados mercados, se decidisse avançar com a abertura de lojas físicas

próprias. Estas procuram manter a mesma estética e visual, de forma a uniformizar-se a imagem a nível global.

A internacionalização da empresa começou por Angola, através de uma pessoa que pretendia comercializar os produtos da marca. Só depois de 2010 começaram a surgir as outras lojas em países como Andorra, Luxemburgo ou Moçambique. Através da loja em linha ainda estão presentes, significativamente, na Alemanha, na Suíça e em França. Atualmente, a faturação da loja em linha assemelha-se ao volume de negócios gerado nas lojas físicas.

Os produtos exportados são os mesmos que são vendidos em território nacional. A única alteração que tiveram de introduzir prende-se com a informação constante na etiqueta, principalmente pela tradução do conteúdo para várias línguas.

#### 4.1.3.5.1 Impacto da inovação

A crise é a justificação encontrada para as inovações introduzidas pela empresa. Ainda que a situação anterior fosse relativamente confortável, a procura externa estava a aumentar significativamente, por contraponto à diminuição da procura interna, e procurou-se dar resposta positiva a quem gostava da marca.

A empresa E investiu, sobretudo, em equipamento e programas informáticos, tendo ainda contratado uma pessoa só para gerir a loja em linha<sup>13</sup> e o catálogo digital. Como o fabrico dos produtos é assegurado por terceiros, a aquisição de maquinaria não é uma variável que influencie o negócio. Importante só a qualidade do produto final, a um preço acessível para a generalidade dos seus clientes.

A principal inovação que a empresa E introduz nos seus produtos refere-se à rotatividade de temas. Mantendo-se atentos às tendências do setor, a marca modifica os padrões, as cores e os motivos decorativos num ritmo regular, proporcionando aos clientes um produto distintivo em cada visita às lojas. Tendo-se apercebido da importância de que os seus clientes retalhistas davam a esta questão, começaram a intensificar esta rotatividade, promovendo por antecipação as novidades, acicatando a curiosidade dos compradores. «O cliente que vem regularmente à procura de novidades acaba por levar o resto da coleção», afirma a responsável comercial. Dada a mais-valia desta atitude, a empresa passou a atuar desta forma em ritmo diário.

---

<sup>13</sup> Espaço comercial de venda através da Internet. Em Inglês: *online shop*.

Esta forma de trabalhar continua a ser uma novidade face à oferta existente no mercado. Nem mesmo o principal concorrente, uma marca espanhola, consegue acompanhar a rotatividade da oferta da empresa E.

A preparação de uma nova coleção envolve a comunicação das diretrizes a todos os fornecedores. Estes, depois, apresentam as suas coleções, baseadas no trabalho de uma estilista externa. Todos os produtos são aprovados pela administração da empresa E.

As atividades de I&D realizadas foram financiadas com recurso a capitais próprios, uma vez que a empresa não trabalha com projetos financiados pelo QREN ou qualquer outro instrumento de apoio.

#### ***4.1.3.6 Empresa F – Produção de equipamentos de ventilação industrial***

- Forma jurídica: Sociedade por Quotas.
- Capital Social: €280.000,00
- CAE: 28250 – Fabricação de equipamento não-doméstico para refrigeração e ventilação
- Data de constituição: 01/01/1975
- Número de trabalhadores: 20
- Relações com o exterior: Exporta (2,83%)
- A empresa realiza 6,42% das suas compras no exterior
- Vendas: €1.721.327,89 (2013); €1.542.487,07 (2012); €1.924.811,72 (2011)
- A empresa possui a certificação NP ISSO 9001:2008
- A empresa recebeu a distinção de PME Excelência pelo IAPMEI
- Análise de risco: Elevado – a localização, o setor de atividade, o número de trabalhadores, a natureza jurídica e a antiguidade contribuem para um grau de risco maior (Informa D&B, 2014).

Esta empresa exportou, regulamente, até 2008, sobretudo para a vizinha Espanha. Nessa altura, a par de uma quebra no mercado espanhol registou-se a aquisição de um cliente multinacional que investiu em Portugal, o qual assegurou a produção durante quase dois anos.

Assim, a partir de 2012 dá-se a inversão da estratégia, voltando a assumir-se uma maior aposta na exportação. «E para vendermos no estrangeiro é evidente que temos de ser inovadores e ter um produto diferente do que existe no mercado», assegura o administrador, o qual considera que se o produto não for diferenciador corre-se o risco de se ter a concorrência de países com mão-de-obra mais barata.

Atualmente, os mercados onde a empresa mais está presente são a América do Sul e Espanha, onde atuam principalmente através de agentes, que conheça os mercados e assegure a presença constante. Só no Brasil a presença será assegurada pela criação de uma empresa própria, em virtude das exigências próprias daquele país.

Os produtos que a empresa E vende nestes mercados são iguais aos comercializados em Portugal, ainda que com algumas diferenças, dependentes do estágio de desenvolvimento da indústria local. «O nosso produto depende do grau de avanço tecnológico da indústria», afirma o administrador. Por outro lado, a grande vantagem é que já se sabe para onde as empresas que atuam nesses mercados vão evoluir no futuro, podendo-se antecipar determinados movimentos por parte daquelas.

#### 4.1.3.6.1 Impacto da inovação

Entre 2010 e 2012 a empresa investiu nas instalações, na aquisição de novas máquinas, na inovação do produto e na criação de ferramentas informáticas mais adequadas, onde ainda continua a trabalhar no desenvolvimento de melhores soluções, mais adaptadas à realidade do setor. A introdução das novas máquinas, sendo tecnologia de ponta, resultou em alterações na própria organização. A compra de máquinas obrigou à contratação de mais mão-de-obra, entre profissionais especializados para trabalharem com os novos equipamentos, a outros para acudir às novas exigências. Como aumentou a produção, foi necessário mais pessoal para a expedição e gestão de *stocks* e para a área comercial.

Quanto à inovação do produto, as modificações introduzidas prendem-se mais com a tecnologia do que com a matéria-prima utilizada, pois neste capítulo sempre existiu a preocupação de trabalhar com elementos de qualidade. Assim, o funcionamento do produto é hoje mais fácil de monitorizar, inclusive permitindo a interação à distância. Esta inovação foi alvo de um processo de certificação, sendo a única empresa nacional a ostentar esta marcação.

A inovação introduzida no produto deve-se a duas razões: as exigências dos clientes e a ambição de exportar. Daí a ter-se atingido vendas de quase 50% do volume global de faturação com este produto, igualmente inovador no que ao mercado se refere. Apesar de ser mais caro, o produto inovador «é mais fácil de vender», afirma o administrador. Se a empresa não tivesse seguido esta estratégia, iria acabar por estar a vender produtos semelhantes aos que são oferecidos pela concorrência. Na sua opinião, os produtos inovadores facilitam a venda.

Para poder comercializar este produto inovador a empresa necessitou de importar as matérias-primas, a tecnologia e a própria certificação. Apenas o *know-how* foi desenvolvido no seio da organização. Todo o trabalho de I&D foi realizado dentro da empresa, exceto a certificação que, devido às suas exigências e características, teve de ser realizada num laboratório especializado em Itália.

A I&D foi financiada, em parte, por recurso a fundos comunitários, através de dois projetos que se complementaram. Sem o investimento realizado dificilmente a empresa poderia estar no estágio atual. E com recurso apenas a capitais próprios o processo não teria a mesma dimensão nem poderia ter sido tão rápido. Para o administrador, a rapidez é muito importante no mercado.

#### 4.1.4 Análise dos dados

Seguindo as etapas da pesquisa previamente definidas procedeu-se à identificação dos critérios de análise e sua aplicação. Assim, a informação recolhida foi distribuída por quadros com o intuito de facilitar a sua análise. Primeiro um quadro alargado com a totalidade das respostas fornecidas pelos entrevistados para contextualização da informação (Anexo 3, pág. 84). Seguiu-se, depois, de um quadro mais simplificado, com seis colunas (uma para cada caso) e doze linhas, referentes a cada uma das questões. Através desse quadro-resumo (Anexo 2, pág. 83) é possível ficar com uma ideia muito sintética do conteúdo das respostas.

Por esta altura, deveria decorrer da definição de etapas de pesquisa (Tabela 7) a redefinição das hipóteses de investigação. Estas, contudo, não sofreram qualquer modificação relativamente à sua formulação inicial, pois baseavam-se numa visão muito generalizada e baseada na literatura.

Assim, regressando às hipóteses colocadas anteriormente, verificamos que existem indícios de existir uma associação entre os elementos de inovação e o aumento das exportações nas empresas. É através desta diferenciação que as empresas do Tâmega e Sousa conseguem penetrar nos mercados mais competitivos, sobretudo da Europa Ocidental. A percepção generalizada dos responsáveis pelas empresas estudadas é de que só através de produtos diferenciadores se pode triunfar nos mercados mais maduros. E devido à facilidade de acesso à informação, mesmo nos mercados menos desenvolvidos compensa comercializar produtos mais inovadores face ao que a concorrência local oferece. Assim sendo, a investigação parece ir ao encontro da hipótese 1.

À Hipótese 2 o estudo sugere a sua manutenção, pois as empresas introduziram inovação ao nível do produto ou do processo, em detrimento de investimentos em inovação ao nível do marketing ou da organização. Relativamente a esta última, contudo, existem evidências de significativas alterações induzidas, ainda que de forma inconsciente ou não planeada, em consequência da exigência dos mercados e dos clientes. Essas modificações, que se podem considerar inovações, contribuem para a melhoria na resposta por parte da empresa às reivindicações comerciais.

Em relação à hipótese 3, que se refere a determinar se o grau de internacionalização da empresa aumenta em função do volume investido em inovação, não é possível, face aos dados investigados – junto das empresas e da Informa D&B – responder de forma conclusiva.

De uma forma subjetiva, com base na análise realizada junto das empresas estudadas e no conhecimento pessoal do autor, que trabalha desde 2007 na Associação Empresarial de Paços de Ferreira, consegue-se inferir que as empresas que revelam uma presença no exterior na forma de empresa própria ou cujo capital social é detido, maioritariamente, pelos mesmos sócios da organização nacional, investem mais na introdução de elementos inovadores nos seus produtos ou processos. O pressuposto da hipótese 3 baseia-se em Arbix et al. (2004), o qual refere que a simples criação de uma subsidiária no estrangeiro apresenta consequências positivas para uma empresa em resultado do acesso aos canais de distribuição e a recursos financeiros, ao conhecimento do mercado e a adaptação dos produtos ao mercado.

No entanto, esta conclusão não foi suportada pelo estudo realizado devido a falta de informação.

Em discurso direto, os entrevistados revelaram recorrer à importação de matérias-primas e de *know-how* para poderem dar resposta às necessidades do mercado. Na tabela 9 podemos ver os valores de compras e de vendas com o exterior realizados pelas empresas analisadas nos últimos anos. Ainda que não seja possível, analisando apenas os dados estatísticos, inferir-se de uma ligação proporcional entre o aumento das importações e das exportações, a perceção detida pelos responsáveis das empresas é de que as importações são fundamentais para poderem competir nos mercados externos. Perante tais conclusões, decide-se manter a hipótese 4.

**Tabela 8 - Percentagem de Compras e Vendas Realizadas com o Exterior**

Empresa	2013		2012		2011		2010	
	Compras	Vendas	Compras	Vendas	Compras	Vendas	Compras	Vendas
<b>A</b>	0%	99,97%	0%	100%	0%	100%	N/A	N/A
<b>B</b>	21,5%	98,53%	24,66%	98,07%	9,89%	98,79%	9,01%	99,87%
<b>C</b>	1,23%	41,93%	0%	29,69%	0%	19,65%	0%	22,47%
<b>D</b>	11,55%	83,22%	21,81%	70,68%	29,44%	66,77%	31,01%	64,50%
<b>E</b>	13,11%	12,20%	9,37%	9,42%	5,28%	12,39%	2,61%	13,13%
<b>F</b>	2,83%	0,73%	7,63%	6,36%	2,83%	11,81%	5,54%	10,16%

(FONTE: Informa D&B, 2014)

Segue-se, tal como define o esquema de etapas da pesquisa, uma descrição geral dos casos comparando com a literatura.

Como se pode ver na tabela em anexo (Anexo 2, pág. 83) as entrevistas revelam, de uma forma transversal, que a inovação é um tema muito relevante para as empresas auscultadas no âmbito deste trabalho. A opinião de todos os inquiridos é muito favorável ao investimento na inovação para triunfar nos mercados estrangeiros. Algumas respostas indicam mesmo que, sem inovação, nem vale a pena procurar apresentar os produtos nos mercados maduros europeus. A distância de Portugal face ao centro da Europa encarece qualquer produto que não contenha elementos diferenciadores relativamente à concorrência.

Metade das empresas entrevistadas exporta, praticamente, toda a sua produção. Na região da unidade de análise existe a percepção de que é muito frequente este comportamento empresarial. Os mercados-alvo são semelhantes: França, Angola e Moçambique surgem como os principais destinos das exportações destas seis empresas do Tâmega e Sousa. Também no que se refere aos produtos vendidos no estrangeiro as empresas que responderam partilham da mesma tendência: três comercializam para além das fronteiras os mesmos produtos do que no mercado doméstico; uma exporta produtos distintos e as restantes vendem a totalidade da produção fora do país.

A forma escolhida para a presença internacional também não varia muito, recaindo num agente local que já conhece o mercado e junta mais uma empresa à sua carteira de clientes. Algumas empresas optam, também, pela presença direta, mas na maioria das situações devido às exigências do mercado para onde se pretende internacionalizar.

No que se refere à inovação, a maioria das empresas investiu na inovação de produto, tal como sugere a literatura (Atkeson & Burstein, 2010; Atalay, et al., 2013; Bratti & Felice, 2012), para conquistar os mercados externos. E assumem terem introduzido várias inovações por ano, quer por hábito organizacional, quer por exigência dos mercados. E as inovações implementadas, para além de o serem face ao contexto da empresa, também o são em relação ao(s) mercado(s). Do mesmo modo, afirmam ter a empresa procedido ao investimento, nos três anos referentes ao período em análise, em instalações (cinco), máquinas (quatro), equipamentos (quatro) e tecnologias de informação e comunicação (cinco).

Por outro lado, o investimento em inovação provocou alterações na organização, obrigando-a a reagir e, também, a inovar, em consonância com o que defendem Altomonte, et al. (2013). Apenas duas empresas referem não terem inovado ao nível organizacional em resposta às inovações de produto ou processo introduzidas mas, antes, em virtude de uma definição estratégica, como defendem Oesterle, et al. (2011) Sahaym, et al. (2011), Singh & Gaur (2013) e Kumar, et al. (2013), para quem inovação e internacionalização são escolhas estratégicas que aportam vantagens competitivas.

O impacto da inovação no volume de negócios é mais consensual. Todos os entrevistados revelam que uma parte significativa, entre 30 e 50 por cento, em média, das vendas da empresa provém de produtos inovadores. Acresce, ainda, a consciência na maioria dos responsáveis que sem esses produtos inovadores seria mais difícil fazer chegar aos potenciais clientes a restante gama. Na literatura

encontram-se vários estudos que comprovaram o impacto positivo no desempenho das empresas (Kafouros, et al. 2009; Marques, et al., 2010) nas exportações (Wagner, 1996) e no aumento da produtividade (Griffith, et al., 2006; Altomonte, et al., 2013), sendo mesmo um fator chave no desenvolvimento e crescimento das empresas (Doloreux & Laperrière, 2013).

A maioria das empresas participantes neste trabalho assume recorrer ao exterior – na maioria das vezes, ao estrangeiro – para o desenvolvimento das suas atividades de I&D. Se não no todo, pelo menos em parte. Este comportamento corresponde ao que defendem autores como Bernard et al., 2007; Muuls & Pisu, 2007, cit. in Altomonte et al., 2013), para quem as importações são uma forma das empresas criarem vantagens competitivas face à oferta dos mercados.

As duas empresas comerciais deste estudo aproveitam-se do trabalho de inovação realizado pelos seus fornecedores e investem pouco nesta área, para além de escolherem organizações mais inovadoras com quem estabelecer parcerias ou, como acontece numa das situações, controlarem o processo e determinarem o seu resultado, apesar de não correrem quaisquer riscos. E as empresas estudadas continuam a recorrer ao exterior para importação de matéria-prima, na maioria dos casos, e de *know-how*, em alguns (dois). O mercado nacional continua, no entendimento destes responsáveis, a não dar resposta em várias das áreas da sua atuação, faltando empresas que prestem serviços ou produzam parte dos componentes que o setor industrial exportador necessita.

Analisadas as respostas à questão do financiamento das atividades de I&D, é de assinalar a determinação com que a maioria das empresas assume retirar dinheiro do seu próprio orçamento para investir na inovação. Tal como Singh & Gaur (2013) e Longanezi, et al. (2008) preconizam, as empresas investem em inovação para alcançarem o sucesso e a sobrevivência a longo prazo. Desse modo, os projetos financiados ou os apoios estatais são desvalorizados pela maioria. No caso de terem executado algum projeto financiado, as respostas indicam terem sido apoiados na área da promoção e da presença em feiras.

A diferenciação face à concorrência é transversal a todos os casos estudados. O modo de a atingir é que pode variar mas, na maioria das situações, é através de um produto impregnado de características distintivas que a empresa portuguesa, sediada no Tâmega e Sousa, avançou para a internacionalização. O investimento na inovação, para se encontrar a diferenciação adequada, encontra reflexo na literatura nos trabalhos de Kafouros, et al. (2009) e Sahaym, et al. (2011).

«Para crescer é preciso inovar» é uma das frases mais ouvidas nas entrevistas, com esta ou outra formulação. E sem produtos diferenciadores nem vale a pena investir na procura de novos mercados, sobretudo na Europa. Nasierowski & Arcelus (2012) afirmaram ser necessária a inovação para ser-se competitivo e autores como Hall & Mairesse (1995), Wakelin (2001), Kafouros, et al. (2009), Marques, et al. (2010), Oesterle, et al. (2011), Sahaym, et al. (2011), Braga & Braga (2013), Singh & Gaur (2013)

e Kumar, et al. (2013) defendem o investimento em inovação como um dos principais fatores de vantagem competitiva para as organizações.

Ainda que inconscientemente ou de forma não planeada, as empresas procederam a reorganizações nas estruturas empresariais, em resultado da inovação de produto ou de processo implementada. A literatura demonstra que as empresas inovadoras empregam mão-de-obra mais qualificada e melhor remunerada (Arbix, et al., 2004; Sandven & Smith, 2000; Hall, et al., 2008; e Izadi, et al., 2013), resultando em alterações significativas nas organizações. As exigências dos mercados e/ou dos clientes obrigaram a uma maior atenção ao que se passa dentro de portas, através da contratação de recursos humanos mais especializados em determinadas áreas (normalmente nas TIC) na reorganização dos processos produtivos e numa maior atenção à gestão da produção. Altomonte et al. (2013) encontraram evidências de que as empresas apresentam maior dimensão e são mais produtivas ao atuarem nos mercados internacionais em relação às que se limitam aos mercados internos. E para Kafouros, et al. (2009) as empresas obtêm ganhos de atualização de conhecimento e melhoraram as suas práticas de gestão ao investirem em inovação.

Outro fator de sucesso transversal às empresas analisadas é a ‘qualidade’. O recurso a matérias-primas de alta qualidade, importadas ou de fabrico nacional, é considerado fundamental para obter-se sucesso a nível internacional. No setor da moda – vestuário e calçado – faz mesmo parte do *core business* assumir-se a máxima qualidade dos materiais utilizados, sendo que a diferenciação se consegue através de outros pormenores.

Curiosamente, os apoios públicos não foram considerados, de uma forma geral, como fundamentais para o sucesso das estratégias de internacionalização das empresas. Este foi conseguido independentemente do financiamento público. No entanto, nas situações em que o mesmo foi conseguido, valorizou-se o facto de se ter efetuado um investimento mais avultado do que o seria realizado sem esse recurso, permitindo uma maior rapidez na implementação da estratégia.

Resumidamente, a inovação é parte integrante do dia-a-dia destas seis empresas analisadas, ainda que trabalhando em setores de atividades distintos e com formas de atuação diferenciadas. Acresce, também, que a inovação é assumida como em constante mutação, sendo um investimento necessário para que a empresa continue «na linha da frente», como muitos afirmaram. Esta posição revê-se na literatura, na qual autores têm conseguido encontrar causalidade entre aprendizagem organizacional, inovação e internacionalização (Chiva, et al., 2013) ao mesmo tempo que consideram que a inovação propulsiona a internacionalização (Yu & Si, 2012).

No capítulo final deste estudo apresentam-se as conclusões, as limitações e as sugestões para investigação futura.

## 5 Conclusões e Investigação Futura

Nesta parte serão retiradas as considerações gerais da investigação e serão apontadas as limitações com que nos deparamos ao longo deste estudo, assim como, sugestões para futuras investigações.

A inovação influencia o comportamento internacional das empresas, contribuindo para o aumento da produtividade (Altomonte, et al., 2013) e para a obtenção de vantagens competitivas (Porter, 1990; Marques, et al., 2010; Braga & Braga, 2013) necessárias à entrada em mercados, nomeadamente os que se encontram num estágio mais maduro de desenvolvimento. As vantagens competitivas, por outro lado, motivam as empresas para a internacionalização (Sahaym, et al., 2011), incentivando-as a prosseguir esse investimento.

Com o objetivo de averiguar a influência da inovação na internacionalização das empresas, realizou-se um estudo de caso a seis empresas da região do Tâmega e Sousa. Este estudo demonstra que as empresas analisadas, cumprindo com os requisitos sugeridos pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), procederam a:

- Introdução de novos produtos nos mercados;
- Introdução de novos métodos de produção;
- Abertura de novos mercados.

Os entrevistados confirmaram a importância da inovação nas suas organizações, atendendo a que a mesma está no centro da atividade empreendedora (Hitt, et al., 2001) e que tem, na maioria das situações, impacto positivo no desempenho das empresas (Kafouros, et al., 2009; Marques, et al., 2010).

A inovação nas empresas estudadas é, tal como refere a literatura, um processo, nomeadamente de aprendizagem organizacional no qual as empresas desenvolvem novos conhecimentos de gestão de novos produtos, processos, mercados e tecnologias (Bell & Pavitt, 1995); ou um processo estratégico de reinvenção contínua do negócio, empurrando a perspectiva da fronteira da inovação muito para além do produto e do serviço (Hamel, 2000).

As organizações apresentadas neste trabalho têm, como grande preocupação, a qualidade dos produtos comercializados, considerando os entrevistados que a inovação tem um papel determinante no resultado final, tal como preconiza Lazonick (2005). A competitividade das empresas, tal como revela o estudo

destes casos, advém da introdução da inovação, refletindo a ideia de que é comumente aceite que para se ser competitivo é necessário ser-se inovador (Nasierowski & Arcelus, 2012).

Esta investigação também evidencia que o método eleito para a entrada nos mercados externos é a exportação, devido à sua simplicidade e requisitos diminutos quanto a recursos financeiros e humanos (Reis, 2012), com uma ou outra exceção em determinados mercados, nos quais as empresas criam uma sucursal. Ressalta desta investigação que quando uma empresa altera o modelo de penetração nos mercados estrangeiros este resulta não de uma opção estratégica, antes de uma exigência do mercado face ao objetivo delineado pela organização, nomeadamente as dificuldades impostas (principalmente taxas alfandegárias) pelo mercado brasileiro às importações.

A investigação desenvolvida tem como principal contributo o facto de reunir as teorias sobre internacionalização, inovação e negócios internacionais, interligando-as através de um estudo empírico que consegue aprofundar o tema junto das empresas. Este estudo vem, ainda, ajudar a colmatar a ainda escassa literatura sobre a relação entre inovação e internacionalização existente em Portugal, em geral, e no Tâmega e Sousa, em particular. O estudo revelou ainda algumas particularidades tais como o facto de as empresas da região em causa necessitarem de muitos produtos importados – matéria-prima ou conhecimento – para poderem fazer face às necessidades dos seus clientes. No entanto, oficialmente, os produtos surgem como adquiridos no mercado nacional, depreendendo-se que as organizações estudadas recorrem não à importação direta mas a intermediários nacionais, adulterando a informação estatística. Por exemplo, os fornecedores da empresa E, do setor do comércio de vestuário infantil, que fabricam as peças de roupa, trabalharão, de facto, maioritariamente para a exportação, apesar de, estatisticamente, venderem a uma empresa nacional.

Finalmente, convém referir que a principal causa encontrada para a internacionalização das empresas é a sobrevivência, ou seja, perante a estagnação do mercado interno nos últimos anos, sobretudo a partir de 2008, a exportação passou a ser um modo de continuar a atividade para muitas organizações da região em estudo.

A principal limitação deste trabalho, para além das inerentes à metodologia selecionada, prende-se com o facto de serem analisados dados de uma região específica, os quais poderão não ser aplicáveis em diferentes contextos. A dificuldade em obter respostas por parte das empresas aos inquéritos enviados foi, também, um fator limitativo da investigação.

Como contributo para a gestão esta investigação relaciona a inovação com a performance das exportações das empresas do Tâmega e Sousa enquanto elemento diferenciador num mercado global cada vez mais competitivo. A inovação é um dos tópicos de relevo no programa Horizonte 2020 logo consideramos que esta conclusão tem um interesse acrescido na ótica da gestão internacional.

Como sugestão para investigação futura, aconselha-se alargar o âmbito da investigação, nomeadamente através de estudos de casos setoriais para analisar a intensidade com que ocorre a inovação em empresas que atuam nas mesmas atividades económicas.

Um trabalho futuro, para poder refletir a verdadeira natureza da origem e destino da produção nacional, poderia estudar, também, toda a cadeia de valor, nomeadamente os fornecedores das organizações.

Do autor só poderá ser esperada a máxima colaboração e empenho para a concretização destas investigações.

## Bibliografia Consultada

- Adams, J. D. & Jaffe, A. B., 1996. Bounding effects of R&D: an investigation using matched establishment-firm data. *RAND Journal of Economics*, Volume 27 (4), pp. 700-712.
- Altomonte, C., Aquilante, T., Békés, G. & Ottaviano, G. I. P., 2013. Internationalization and innovation of firms: evidence and policy. *Economic Policy*, Volume 28 (76), pp. 663-700.
- Andersson, S., 2004. Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 11 10, pp. 851-875.
- Araújo, J. F., 2008. *The impact of internationalization on firm's performance - a qualitative study of Portuguese SMEs. - Dissertação de Mestrado*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Arbix, G., Salerno, M. S. & De Negri, J. A., 2004. *Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras*, Rio de Janeiro: INAE - Instituto Nacional de Altos Estudos.
- Atalay, M., Anafarta, N. & Sarvan, F., 2013. *The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry*. Antalya, Elsevier.
- Atkeson, A. & Burstein, A., 2010. *Innovation, Firm Dynamics, and International Trade*, University of California, Los Angeles: Research Department State Report 444 - Federal Reserve Bank of Minneapolis.
- Aw, Y. B., Roberts, M. J. & Winston, T., 2005. The Complementary Role of Exports and R&D Investments as Sources of Productivity Growth. Em: w11774, ed. *NBER Working Papers 11774*. Cambridge MA: National Bureau of Economic Research, p. [Online] <http://www.nber.org/papers/w11774> [Acedido em 23.10.2014].
- Baack, D. W., Harris, E. G. & Baack, D., 2013. *International Marketing*. s.l.:SAGE Publications.
- Bardin, L., 1977. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro ed. Lisboa: Edições 70.
- Barros, M. T. M. T. d., 2004. *A identidade da marca nos serviços financeiros - Estudo do caso Banco BPI - Dissertação de Mestrado*, Porto: Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Bell, M. & Pavitt, K., 1995. The development of technological capabilities. Em: I. U. Haque, ed. *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington: The World Bank.
- Bello, D. C. & Kostova, T., 2012. From the editors: Conducting high impact international business research: the role of theory. *Journal of International Business Studies*, Volume 43, pp. 537-543.
- Bessa, D., 2004. *PRASD - Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos: Ministério da Economia*, União Europeia: Prime.

- Beverland, M. & Lindgreen, A., 2010. What Makes a Good Case Study? A Positivist Review of Qualitative Case Research Published in *Industrial Marketing Management*, 1971-2006. *Industrial Marketing Management*, Volume 39, pp. 56-63.
- Borghini, S., Carù, A. & Cova, B., 2010. Representing BtoB reality in case study Research: Challenges and New Opportunities. *Industrial Marketing Management*, Volume 39, pp. 16-24.
- Braga, A. & Braga, V., 2013. Factors influencing innovation decision making in Portuguese firms. *Int. J. Innovation and Learning*, Volume 14 (3/4), pp. 329-349.
- Braga, A. M. d. S., 2010. *Factores que influenciam a tomada de decisão em inovar nas empresas portuguesas - Dissertação de Mestrado*, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Bratti, M. & Felice, G., 2012. Are Exporters More Likely to Introduce Product Innovations?. *The World Economy*, Volume 35 (11), pp. 1559-1598.
- Buckley, P. & Casson, M., 1976. *The Future of The Multinational Enterprise*, Londres: The Macmillan Press.
- Buckley, P. J., 2002. Is the international business research agenda running out of steam?. *Journal of International Business Studies* 33(2), 1 Junho, pp. 365-373.
- Buckley, P. J. & Ghauri, P. N., 2004. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies* 35, 4 Março, pp. 81-98.
- Burawoy, M., 1998. The Extended Case Method. *Sociological Theory*, Volume 16 (1), pp. 4-33.
- Carneiro, J. & Dib, L. A., 2007. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo*, Janeiro - Junho, Volume 2 (1), pp. 1-25.
- Castilho, A. S. & Antunes, M. J., 2013. Modelo de Gestão de Conteúdos nos Social Media: os estudos de casos das startups. *Revista Comunicando*, 12(Tecnologias de informação, novos media e literacia digital), pp. 102-123.
- Chen, C.-J., Huang, Y.-F. & Lin, B.-W., 2012. How firms innovate through R&D internationalization? An S-curve hypothesis. *Research Policy*, Volume 41, pp. 1544-1554.
- Chiva, R., Ghauri, P. & Alegre, J., 2013. Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*.
- CIM-TS, 2010. *Pacto Territorial para a Empregabilidade do Tâmega e Sousa: Diagnóstico, Estratégia e Acção*, Lousada: Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.
- Comissão Europeia, 2013. *Estado da União da Inovação 2012 – Acelerar a Mudança - Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu*, Bruxelas: Comissão Europeia.

- Cordovil, N. Á. d. S. P. & Roberto, J. A., 2010. *RSE: Doçura ou travessura? Uma breve abordagem às PME do Portugal interior. - Comunicação*. Lisboa, Forum Nacional “Empresas, Empresários e Responsabilidade Social: os Percursos em Portugal”.
- Crépon, B., Duget, E. & Mairesse, J., 1998. Research, Innovation and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level. *National Bureau of Economic Research*, p. Working Paper 6696.
- Dabic, M., Daim, T. U., Aralica, Z. & Bayraktaroglu, A. E., 2012. Exploring relationships among internationalization, choice for research and development approach and technology source and resulting innovation intensity: Case of a transition country Croatia. *Journal of High Technology Management Research*, Volume 23, pp. 15-25.
- Damijan, J. P., Kostevc, C. & Polanec, S., 2010. From Innovation to Exporting or Vice Versa?. *The World Economy*, pp. 374-398.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., Yavuz, R. I. & Zhou, L., 2011. Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 20 10, pp. 143-165.
- Deloitte, 2005. *Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth*, Nova Iorque: Deloitte Research Global Manufacturing Study.
- Doloreux, D. & Laperrière, A., 2013. *Internationalization and innovation in the knowledge-intensive business services*, s.l.: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Downey, H. K. & Ireland, R. D., 1979. Quantitative Versus Qualitative: The Case of Environmental Assessment in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, Volume 24-4 December, pp. 630-637.
- Dunning, J., 1977. Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach. Em: B. Ohlin, ed. *The International Allocation of Economic Activity*. Londres: Macmillan.
- Dunning, J. H., 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), pp. 173-190.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Volume 14-4, pp. 532-550.
- Fernandes, B., 2012. *Economia Portuguesa e Europeia*. [Online] Available at: <http://ecportuguesaeeuropeia.blogspot.pt/2012/10/exportacoes-solucao-do-nosso-problema.html> [Acedido em 14 11 2013].
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N. & Marques, T., 2011. *Gestão Empresarial*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.

- Filippetti, A., Frenz, M. & Ietto-Gillies, G., 2013. *The Role of Internationalization as a Determinant of Innovation Performance. An Analysis of 42 Countries*. Janeiro ed. Londres: Centre for Innovation Management Research of Birkbeck University of London.
- Fleury, A., Fleury, M. T. L. & Borini, F. M., 2013. The Brazilian multinationals' approaches to innovation. *Journal of International Management*.
- Fournier, V. & Grey, C., 2000. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, Volume 53, pp. 7-32.
- Gill, J. & Johnson, P., 1997. *Research Methods for Managers*. 2<sup>a</sup> ed. ed. Londres: Paul Chapman Publishing.
- Goto, A. & Suzuki, K., 1989. R&D Capital, Rate of Return on R&D Investment and Spillove of R&D on Japanese Manufacturing Industries. *The Review of Economics and Statistics*, Volume 71 (4), pp. 555-564.
- Govindarajan, V. & Ramamurti, R., 2011. Reverse Innovation, Emerging Markets and Global Strategy. *Global Strategy Journal*, Volume 1, pp. 191-205.
- Griffith, D. A., Cavusgil, S. T. & Xu, S., 2008. Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, Volume 39, pp. 1220-1235.
- Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J. & Peters, B., 2006. Innovation and Productivity Across Four European Countries. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 22 (4), pp. 483-489.
- Griliches, Z., 1979. Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth. *Bell Journal of Economics*, Volume 10, pp. 92-116.
- Griliches, Z., Pakes, A. & Hall, B., 1987. The Value of Patents as Indicators of Inventive Activity. Em: P. & S. P. Dasgupta, ed. *Economic Policy and Technological Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 97-124.
- Hall, B., Lotti, F. & Mairesse, J., 2008. Employment, Innovation, and Productivity: Evidenced from Italian microdata. *Industrial and Corporate Change*, Volume 17 (4), pp. 813-839.
- Hall, B. & Mairesse, J., 1995. Exploring the Relationship Between R&D and Productivity in French Manufacturing Firms. *Journal of Econometrics*, Volume 65, pp. 263-293.
- Hamel, G., 2000. *Liderando a Revolução*, Rio de Janeiro: Campus.
- Hashi, I. & Stojcic, N., 2013. The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using a Multi-Stage Model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy*, Volume 42, p. 353-366.

- Hill, C., Hwang, P. & Kim, W. C., 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Volume 11 (Fevereiro), pp. 117-128.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, L. D., 2001. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, Volume 22 (6/7), pp. 479-491.
- Hymer, S., 1960/1976. *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment - Doctorate Thesis*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Informa D&B, 2014. *Relatório Completo*. Lisboa: Informa D&B Worldwide Network.
- Izadi, A., Zarrabi, F. & Zarrabi, F., 2013. Firm-level Innovation Models. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, pp. 146-153.
- Johanson, J. & Matsson, L., 1986. International Marketing and Internationalization Processes - a Network Approach. Em: S. Paliwoda & P. W. Turnbull, edits. *Research in International Marketing*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1977. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, pp. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Volume 7(4).
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A. & Wang, C., 2009. *The role of internationalization in explaining innovation performance*, Leeds: Centre for International Business, University of Leeds.
- Kumar, V., Mudambi, R. & Gray, S., 2013. Internationalization, Innovation and Institutions: The 3 I's Underpinning the Competitiveness of Emerging Market Firms. *Journal of International Management*, Volume 19, pp. 203-206.
- Kutscher, M. & Baumille, I., 1997. Three Plus One: Multidimensional Strategy of Internationalization. *Management International Review*, Volume 26 (10), pp. 103-125.
- Kyläheiko, K. et al., 2011. Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, Volume 20, pp. 508-520.
- Lazonick, W., 2005. The Innovative Firm. Em: D. C. M. e. R. R. N. Jan Fagerberg, ed. *The Oxford Handbook of Innovation*. Nova Iorque: Oxford University Press, pp. 29-55.
- Lecerf, M.-A., 2012. Internationalization and innovation: The effects of a strategy mix on the economic performance of french SMEs. *International Business Research*, Volume 5, pp. 2-13.

- Leonard-Barton, D., 1990. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, Volume 1(3), pp. 248-265.
- Link, A., 1981. *Research and Development Activity in US Manufacturing*, Nova Iorque: Praeger.
- Longanezi, T., Coutinho, P. & Martins Bomtempo, J. V., 2008. Um Modelo Essencial para a Prática da Inovação. *Journal of Technology Management & Innovation*, Volume 3 (1), pp. 74-83.
- Marques, C., Covelo, S., Braga, A. & Braga, V., 2010. Innovation and economic and financial performance: an analysis at the firm. *International Journal of Engineering*, Volume VIII (2), pp. 189-195.
- Marques, C. S. d. E., 2004. *O Impacto da Inovação no Desempenho Económico-Financeiro das Empresas Industriais Portuguesas - Tese de Doutoramento*, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Martinho, A. M. C., 2012. *Inovação e Rendibilidade: O Caso das Empresas do Setor Têxtil Português - Mestrado em Finanças Empresariais*, Viseu: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu - Instituto Politécnico de Viseu.
- Melin, L., 1997. Internationalization as a Strategy Process. Em: H. V. & L. Wortzel, ed. *Strategic Management in a Global Economy*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, pp. 72-93.
- Nasierowski, W. & Arcelus, F. J., 2012. What Is Innovativeness: Literature Review. *Foundations of Management*, Volume 4(1), pp. 63-74 .
- Nieminen, S., 2011. *The internationalization of SMEs in emerging markets: case Russia*, Aalto: Aalto University - School of Economics - Master's Thesis.
- Nordström, K. A., 1991. *The internationalization process of the firm - Searching for new patterns and explanations*. Institute of International Business ed. Estocolom: Stockholm School of Economics.
- Norwell, W., David, M. A. & Gogumall, N. V., 1995. Factors Related to Internationalization and the Level of Involvement in International Markets. *International Journal of Management*, Volume 12 (1), pp. 63-77.
- OCDE, 2005. *Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, s.l.: OCDE Publishing.
- Oesterle, M.-J., Richta, H. N. & Fisch, J. H., 2011. The influence of ownership structure on internationalization. *International Business Review*, Volume 22, pp. 187-201.
- Osland, G. E., Taylor, C. R. & Zou, S., 2001. Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 3, pp. 153-161.

- Oviatt, B. & McDougall, P., 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1º Trimestre, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P., 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Volume 25(1), pp. 45-64.
- Peng, M. W., 2004. Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, Volume 35, pp. 99-108.
- Pettigrew, A. M., 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Volume 1 (3), pp. 267-292.
- Pinto, C. F., Gaspar, L. F., Ferreira, M. P. & Serra, F. A. R., 2010. *A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal*, Leiria: globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy.
- Pope, R. A., 2002. Why Small Firms Export: Another Look. *Journal of Small Business Management*, Volume 40 (1), pp. 17-26.
- Porter, M. E., 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Volume March-April, pp. 73-93.
- Pujol, J. R., 2007. *Methodologies for Practical Relevance and Transmission: Case Studies*, Barcelona: Department of Operations Management and Innovation, ESADE, Universitat Ramon Llull.
- Quivy, R. & Campenhout, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Reeb, D., Sakakiraba, M. & Mahmood, I. P., 2012. From the Editors: Endogeneity in international business research. *Journal of International Business Studies*, Volume 43, pp. 211-218.
- Reis, J., 2012. *O Impacto das características da indústria na intensidade exportadora das empresas*, Porto: FEP - Dissertação de Mestrado.
- Roberts, J. & Dörrenbacher, C., 2012. The futures of critical perspectives on international business. *Critical Perspectives on International Business*, 8(1), pp. 4-13.
- Rogers, M., 1998. *The definition and measurement of innovation*, Melbourne: Melbourne Institute of Applied Economy and Social Research - The University of Melbourne.
- Rothwel, R., 1993. *Systems Integration and Networking: the Fifth Generation Innovation Process*, Montreal: Artigo preparado para a Disciplina Hydro - Quebec Conference en Gestion de al Technologie.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B., 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 13-4, pp. 476-497.

- Sahaym, A., Treviño, L. J. & Steensma, H. K., 2011. The influence of managerial discretion, innovation and uncertainty on export intensity: A real options perspective. *International Business Review*, Volume 21, pp. 1131-1147.
- Sandven, T. & Smith, K., 2000. *Innovation and Economic Performance at the Enterprise Level*. França, Conference Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators.
- Sassenou, M., 1988. *Recherche-développement et productivité dans les entreprises japonaises: une étude économétrique sur données de panel*, Paris: Dissertação de Doutorado, École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Schmid, S. & Dauth, T., 2013. Does internationalization make a difference? Stock market reaction to announcements of international top executive appointments. *Journal of World Business*.
- Simão, J. V. & Ribeiro, J. F., 2011. *Carta Regional de Competitividade - Tâmega*, n. d.: n. d..
- Simula, H., 2012. *Management of Commercialization - Case Studies of Industrial Business-to-Business Product Innovations*, Helsinquia: Dissertação de Mestrado Aalto University.
- Singh, D. A. & Gaur, A. S., 2013. Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India. *Journal of International Management*.
- Soy, S. K., 1997. *The Case Study as a Research Method*, Austin: University of Texas at Austin.
- Tellis, W., 1997. *Introduction to Case Study*. [Online] Available at: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html> [Acedido em 31-10-2014 Outubro 2014].
- Trigo, V., Calapez, T. & Santos, M. d. C., 2009. SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, Volume 14(3), pp. 9-24.
- Tsao, S.-M. & Lien, W.-H., 2013. Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation. *Management International Review*, Volume 53, pp. 189-213.
- Wagner, J., 1996. Export Performance, Human Capital and Product Innovation in Germany. *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, Volume 47, pp. 40-45.
- Wakelin, K., 1998. Innovation and Export Behavior at the Firm Level. *Research Policy*, Volume 26 (7), pp. 829-841.
- Wakelin, K., 2001. Productivity Growth and R&D Expenditure in UK Manufacturing Firms. *Research Policy*, Volume 13 (4), pp. 1079-1090.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G., 2007. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, Volume 42, pp. 294-306.

- Welch, L. S. & Luostarinen, R., 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2)(The Internationalization of the firm), pp. 36-64.
- Westwood, R., 2006. International business and management studies as an orientalist discourse. *Critical Perspectives on International Business*, Volume 2, pp. 91-113.
- Williams, A. M. & Shaw, G., 2011. Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, Volume 38(1), pp. 27-51.
- Yin, R. K., 1984. *Case Study Research - Design and Methods*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Yin, R. K., 2003. *Case Study Research - Design and Methods, Volume 5 de Applied Social Research Methods*. 3ª Edição ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yin, R. K., 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. Nova Iorque: Guilford Press.
- Yip, G. S., Biscarri, J. G. & Monti, J. A., 2000. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, Volume 8 (3), pp. 10-35.
- Yu, X. & Si, S., 2012. Innovation, Internationalization and Entrepreneurship: A New Venture Research Perspective. *Innovation: Management, Policy & Practice*, Volume 14(4), pp. 524-539.
- Zahra, S., Korri, J. & Yu, J., 2005. Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review*, Volume 14, pp. 129-146.

## **Anexo 1 - Guião da Entrevista**

# GUIÃO DE ENTREVISTA

## Empresas Exportadoras do Tâmega e Sousa

- 1) Introdução
- 2) Apresentação do moderador (eu) e agradecer a participação;
- 3) Razão da investigação: aprofundar o conhecimento no âmbito do impacto da inovação nas exportações da empresa.
- 4) **Questão de pesquisa:** «Qual o impacto da inovação nos processos de internacionalização das empresas?»
- 5) **Objetivo da entrevista:** Saber se a inovação favorece o processo de internacionalização das empresas.

H1: Os elementos de inovação associados ao aumento das exportações nas empresas da região selecionada residem na introdução de tecnologia nos produtos.

H2: O tipo de inovação encontrada é maior ao nível do produto e dos processos do que ao nível da organização ou do marketing.

H3: As empresas recorrem às importações para obterem a vantagem competitiva face à concorrência.

H4: O grau de internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa aumenta em função do volume investido em inovação.

- 6) Pedido de autorização para a gravação e tirar notas em papel.

## QUESTÕES

### INTERNACIONALIZAÇÃO

1. A empresa vendeu a totalidade ou parte dos seus produtos fora de Portugal, nos últimos três anos (2010-2012)? De que forma? (diretamente, através de empresa própria no exterior, através de intermediário...)
2. Antes de 2010 a empresa já vendia os seus produtos no exterior?
3. Quais são os principais mercados onde está presente? Porquê?
4. Os produtos vendidos no exterior são os mesmos que são vendidos em Portugal?

## INOVAÇÃO

5. A empresa investiu em instalações, máquinas, equipamentos e TIC nos últimos três anos (2010-2012)?
6. Nos últimos três anos (2010-2012), a empresa realizou qualquer inovação de produto ou de processo? Quantas inovações? Porque decidiu inovar?
7. As inovações realizadas também resultaram em inovação organizacional?
8. Qual o peso, em percentagem, representado pelos produtos inovadores, nos últimos três anos (2010-2012) na faturação da empresa?
9. Estes produtos inovadores também o são em relação ao mercado?
10. As atividades de I&D são realizadas no seio da empresa ou adquiridas externamente?
11. Para realizar as inovações necessitam de efetuar importações de matéria-prima e/ou *know-how*?
12. As atividades de I&D são, habitualmente, financiadas da mesma forma que o investimento em instalações, máquinas, equipamentos e TIC? Se não, de que forma são financiadas? Porquê?

## Anexo 2 – Quadro síntese das respostas obtidas nas entrevistas

Quadro Síntese das Respostas Obtidas nas Entrevistas

	A	B	C	D	E	F
1	Sim. 100%. Presença direta.	Sim. 100%. Comissionistas.	Sim. Agente ou presença direta.	Sim, 98%. Terceirização. Agentes. Comissionistas.	Sim. Presença Direta ou Parceiro local.	Sim. Agentes. Presença Direta.
2	Não	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
3	Angola e Moçambique.	França e Bélgica.	França, Angola, Moçambique e Alemanha.	França, Escandinávia e Rússia.	Angola, Andorra, Luxemburgo e Moçambique.	América do Sul e Espanha.
4	N/a.	N/a.	Não.	Sim.	Sim.	Sim.
5	Instalações. Equipamentos. TIC	Instalações. Equipamentos. Máquinas. TIC	Instalações. Equipamentos. Máquinas. TIC.	Instalações. Máquinas.	TIC.	Instalações. Equipamentos. Máquinas. TIC.
6	Produto. Mais de 10.	Produto. Mais de 6/ano.	Produto. Processo.	Processo.	Produto.	Produto. Mais de 5.
7	Sim, embora não diretamente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim, embora não diretamente.	Sim.
8	30%.	Varia entre 5% e 80%.	Mais de 80%.	30%.	40%.	Cerca de 50%.
9	Sim, em parte.	Sim, em parte.	Sim.	Sim, em parte.	Sim.	Sim.
10	Fornecedores.	Exterior.	Internamente.	Interna e externamente.	Internamente e Fornecedores.	Internamente. Certificação foi externa.
11	Produto.	Conhecimento. Matéria-prima.	Matéria-prima.	Matéria-prima.	N/a.	Matéria-prima. Tecnologia. Know-how (Certificação).
12	100% fornecedor.	Capitais próprios e QREN.	Capitais próprios.	Capitais próprios.	Capitais próprios.	Capitais próprios e QREN.

## **Anexo 3 – Quadro Geral das Respostas Obtidas nas Entrevistas**

EN T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	100% para exportação. Presença direta da empresa nos mercados externos.	Não.	Angola. Moçambique e. Através de parceiro local que já não faz parte da empresa.	Sim.	Instalações (armazém) nos dois mercados. Ferramentas informáticas de suporte comercial e administrativo. Máquinas de pequeno porte para apoio.	De produto, através dos fornecedores. (entraram nos mercados graças a essas inovações). Mais de 10 inovações. Inovação contínua para estar na linha da frente dos mercados. Para estar e crescer é preciso inovar.	Não foi consequência da inovação de produto mas procura a inovação organizacional através de suportes informáticos de apoio.	30%. Mas sem estes produtos inovadores também poderiam não vender o resto.	Parte não existia no mercado, principalmente nos dois mercados alvo.	Em terceiros. Nos fornecedores das marcas. Não acompanham nem solicitam a inovação. Queremos trabalhar com as empresas mais avançadas tecnologicamente.	Importação do produto por não existir no mercado nacional. Faltam estruturas.	O risco é coberto pelo fornecedor a 100%.
B	100% através de vendedores comissionistas, com exclusividade na área do mobiliário.	Sim.	90% para França e Bélgica. Foi uma das primeiras empresas da região a exportar e começaram por França.	Não.	Em todas as áreas. Investiram em máquinas específicas para a produção. Investiram na melhoria das instalações. E recentemente mudaram de programa para a gestão de produção interligado à parte comercial.	Procuram incessantemente novos materiais, novos projetos de design, produzem protótipos de forma regular. Apresentam constantemente ao mercado novas linhas de mobiliário, habitualmente em feiras. Cerca de 6 inovações por ano. O que não significa que o projeto avance para a fase de produção. A administração é composta	Afeta a organização. Sentimos a necessidade de nos reorganizarmos. A falência de vários fornecedores em França a empresa deixou de conseguir dar resposta em tempo útil. Ou criavam uma segunda empresa ou analisamos o que não está a funcionar. A empresa, na área da produção, estava desorganizada. Começamos a trabalhar para	Depende do sucesso das novas linhas. Algumas representam menos de 5%, outras chegam a representar quase 80% do volume de faturação. A entrada de novas linhas implica o final de linhas mais antigas. Apesar de existir uma linha com 14 anos e ainda a vender. Sem as novas linhas a empresa não estaria onde está hoje.	Ao nível da oferta de design é inovador. Quanto aos materiais a empresa segue as tendências mundiais. Apresentam em primeira mão novidades em termos de design que, posteriormente, são copiadas por outras empresas.	A empresa recorre a designer estrangeiros. Quanto aos materiais a utilizar, esse trabalho é realizado na empresa mas com recurso a estudos de mercado efetuados em França e Bélgica. Ferragens e acabamentos também são de origem externa. O acabamento, uma parte fundamental e mais valiosa do mobiliário, é efetuado por profissionais estrangeiros.	Para além do conhecimento – design e domínio do acabamento – também as matérias-primas são importadas: madeira da França ou da América; ferragens da Itália e Espanha, maioritariamente.	Existe um misto. Usamos todo o financiamento que o QREN disponibiliza para marketing, feiras e publicidade. Mas não é suficiente e é necessário investir muito em capitais próprios para se conseguir estar em mais sítios.

						por gente jovem que não fica à espera que os clientes comprem os produtos. Apostam num bom serviço e na qualidade geral do produto.	stock e não para a encomenda, para diminuir o tempo de resposta ao cliente. A necessidade exigiu a organização da empresa. O prazo máximo de entrega tem de ser de seis semanas. A reestruturação ainda não está concluída.					
C	Sim. Inovação tem vantagens mas tem mais custos. Entrar no mercado europeu sem inovação nem vale a pena, porque é muito competitivo. Produto diferenciado tem mercado. América ou África também já pede inovação, porque a população que decide já estudou na Europa e sabe o que quer.. O ideal é ter sempre	Sim, a partir de 2004. Moçambique, Angola, Argélia, Cabo Verde, Espanha, Irlanda... Depende do mercado mas pode demorar dois a três anos. Normalmente estão presentes através de agente. No Brasil já é exigido ter uma empresa. Em África está a ser complicado sem empresa presente localmente.	França (mais de 10% Angola (menos de 10%) Moçambique e Alemanha.	Não	Mesmo que não queiramos. É necessário ter massa cinzenta dentro da porta. Um gabinete onde as pessoas não têm horários, nem obrigações. O coração da empresa são dois gabinetes: desenho e engenharia. Se não tivéssemos I&D éramos uma empresa como qualquer outra e não estaríamos	Sim. Por exemplo: em 2005 um nosso produto foi considerado o melhor estrado técnico do mundo. Hoje, com as alterações que lhe foram sendo introduzidas, custa metade do preço, é mais versátil, duas vezes mais seguro e demorada menos de metade do tempo a produzir. Temos uma tenda que é um sucesso	É evidente. A empresa estava virada para o trabalho estandardizado e funcionava com uma estratégia de ter algumas peças e aluga-las o mais possível para rentabilizar o investimento. Hoje as coisas mudaram e já não trabalhamos para stock. O nosso orçamento tem de suportar o custo com os	Mais de 80%. A concorrência está a trabalhar a cerca de 4 euros por metro quadrado e nós trabalhamos a cerca de 12 euros o metro quadrado.	Candeia que vai à frente ilumina duas vezes. Sabemos que, normalmente, quando lançamos um produto, não demora um ano até a concorrência estar a tentar imitar. Felizmente as cópias acabam por nunca correr muito bem. Temos um produto com três anos que ainda ninguém conseguiu copiar.	Temos parceiros para cada projeto. Quando entramos em projetos em regime de consórcio, o máximo que acontece é fazermos 50-50, ou seja, nós ficamos responsáveis por 50 por cento do projeto. O nosso trabalho é sempre o que é visível, e preferimos entregar o que fica escondido a terceiros. O know-how é sempre nosso. É o nosso departamento	A nível de matéria-prima recorremos muito à Noruega e à Alemanha para determinadas ligas e comprimentos de vigas de alumínio. Quanto a máquinas só temos duas portuguesas. O PVC ainda é português e é de qualidade.	Vamos recorrendo aos projetos de financiamento disponíveis mas, normalmente, os custos de I&D são suportados pela empresa. Não temos tido grandes apoios dos fundos a que nos temos candidatados.

	<p>inovação no negócio.</p>				<p>onde estamos hoje.</p>	<p>de vendas. Introduzimos -lhe a inovação de uma tela diferente e só por essa diferença, os clientes estão dispostos a pagar mais pelo mesmo produto. Vale sempre a pena inovar. Em regra, pelo menos uma inovação por estrutura. Mas, dentro do produto, são introduzidas inovações ao nível da montagem, do acabamento, fazemos mais de 20 por estrutura. Se não inovássemos não estaríamos com a força que temos e estar nos mercados onde estamos. Sem a inovação não teríamos a hipótese de entrar num mercado como a França, com</p>	<p>dois gabinetes para gerar valor para o cliente. Perdeu-se o trabalho em série porque cada cliente quer um produto único.</p>			<p>de engenharia que faz e entrega o projeto ao parceiro selecionado.</p>	
--	-----------------------------	--	--	--	---------------------------	---	---	--	--	---	--

						um produto igual a tantos no mercado e com a agravante do preço do transporte desde Portugal. Ou seja, o cliente tem de procurar o meu produto. Se não for diferente, não procura.						
D	<p>Sim. Cerca de 98% do volume de negócios. Trabalhamos para marcas francesas, suecas e alemãs, por exemplo, para as etiquetas deles. Enviamos o desenho e o nosso trabalho é fazermos o desenvolvimento para o sapato e um protótipo que é enviado para o cliente com a indicação do preço. Foi neste formato que começámos a exportar. Fazemos feiras com marca própria que pode ser</p>	<p>Sim. Desde os anos 1980.</p>	<p>Principalmente França, Escandinávia e Rússia. Nos anos 1980, a França era um grande mercado de calçado português. Apesar da crise internacional, ainda continua a ser um bom mercado.</p>	<p>Sim, no que se refere à nossa marca.</p>	<p>Foram feitos alguns investimentos ao nível da tecnologia, porque é necessário estar sempre a atualizar máquinas e software. Investimos, também, em máquinas de corte automático, que nos permitem produções com menos quantidades de forma rentável. A empresa trabalha com um software de gestão desenhado especificamente para a empresa, desde há</p>	<p>O calçado é uma área extremamente versátil. Por uma questão de estratégia da empresa, começamos a trabalhar em produtos de conforto e em calçado feminino, o que não acontecia anteriormente. Hoje estaremos a trabalhar numa diferença de 60-40 para o calçado feminino, quando em 2009,2010 era o contrário. A alteração teve em conta a tendência do público</p>	<p>Sim. Quer ao nível da contratação de pessoal com mais competências, quer do ponto de vista de aquisição de máquinas para determinadas tarefas.</p>	<p>Os produtos diferenciados devem rondar 30% do volume de negócios da empresa. O facto da empresa trabalhar com alguns produtos diferenciados não nos ajuda a vender mais, ajuda-nos a ganhar prestígio no setor do calçado. Toda a gente se conhece. Ajuda-nos a estar nas bocas dos compradores e a dá-nos uma imagem de competência e de</p>	<p>O mercado oferece. Os sapatos foram inventados há muito tempo e a moda funciona por ciclos. Quando a situação económica está melhor as botas altas vendem-se mais, até porque são mais caras. A indústria tem de estar preparada para de reinventar ou reciclar conceitos anteriores.</p>	<p>Depende. Muitas vezes são os clientes quem traz a ideia, porque são eles quem conhece melhor o mercado. Desde que temos a nossa marca passámos a ter uma estilista freelancer que trabalha em exclusivo para a nossa marca quatro meses por ano, sendo a responsável pela inovação na marca própria. Ela trabalha connosco há quatro estações.</p>	<p>Sim, ao nível da matéria-prima. Como trabalhamos há base de couro e como o mercado nacional ainda não tem uma indústria de curtumes ajustada ao setor do calçado, temos necessidade de importar mais de 50% das peles utilizadas pela nossa empresa. A pele vem, sobretudo, de Itália. As solas já são quase todas de origem nacional.</p>	<p>Na marca própria, o custo da I&amp;D é suportado pela empresa. Mesmo nas outras marcas externas, o custo é suportado pela empresa e, depois, refletido no preço final do produto. Apoios públicos estão limitados à promoção, nomeadamente na presença em feiras internacionais.</p>

	<p>personalizada, ainda que limitada a quantidades predefinidas. Se um cliente quisesse o modelo com a sua marca, também era possível. Esta private label está parada, porque a feira de maior expressão só acontece em janeiro. Simultaneamente, criámos uma marca própria, em 2012, não personalizável, mais virada para o retalho.</p>				<p>muitos anos. Vai apenas sendo atualizado regulamente. A empresa está constantemente a fazer obras e o administrador não admite não estar na vanguarda, seja ao nível das máquinas de produção, seja ao nível do software ou das instalações.</p>	<p>feminino comprar mais sapatos do que os homens, para evitar os tempos mortos de produção. Também há vários mercados a trabalhar o calçado masculino com muita qualidade, como o Brasil, com preços muito competitivos. Decidimos introduzir duas marcas próprias (uma delas em private label) sobretudo para controlar tempos mortos de produção, que corresponde m às viragens de estação. Em finais de novembro será apresentada a nova coleção outono-inverno de 2015, que estará em venda até janeiro e fevereiro,</p>		<p>capacidade de produção. Se quisermos mudar de cliente basta-nos dizer o que fazemos.</p>				
--	---	--	--	--	---	---	--	---	--	--	--	--

					<p>para entregas em setembro. Na altura em que a coleção troca, mais ou menos março e abril, como já temos as encomendas de janeiro já podemos programar a produção para evitar os tempos mortos.</p> <p>A empresa produz cerca de 2000 pares de sapatos por dia.</p> <p>A inovação do produto também é constante.</p> <p>Das solas injetadas passou-se à pré-fabricada, que é a nova tendência de moda.</p> <p>As tendências são definidas em grandes feiras de materiais. Até as tintas influenciam as tendências de moda. E os grandes estilistas de moda, ao definirem as orientações das suas próprias</p>						
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

						<p>coleções, estão e definir as tendências mundiais. Trabalhamos com calçado conforto e com alta-costura, por vezes no mesmo mês. Assim, passamos de sapatos muito simples para verdadeiras obras-primas no espaço de dias, o que implica alterações enormes num curto espaço de tempo. Estas inovações são cruciais para o futuro da empresa. Se estamos confinados a apenas um tipo de produto ou um grande cliente, a empresa fica sujeita a uma relação de dependência nada saudável ou a ter muitos pequeninos que aumenta os custos e uma ginástica enorme.</p>						
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

						<p>Ou, então, estamos adaptados a vários tipos de produto, que nos dá mais margem de manobra em termos de clientes, de gestão da produção</p> <p>Os produtos de alta gama têm um valor acrescentado que nos permite fazer menos pares por dia – devido à sua maior complexidade – sem perda de volume de faturação.</p>						
E	<p>Sim. Europa e Angola. Estão presentes através de lojas próprias ou com parceiro local. O registo da marca está feito para todo o mundo. O ponto de referência são as lojas em Lisboa que servem como embaixadoras da marca. Os contatos com os clientes são efetuados pela Internet</p>	<p>Sim, Angola.</p>	<p>Um bocadinho em todo o lado. Com através de lojas estão em Andorra, Angola, Luxemburgo e Moçambique e. Através da Internet chegaram a Alemanha, Suíça e França.</p>	<p>Sim. A única alteração que tiveram de proceder foi a informação constante da etiqueta, por obrigação legal, em várias línguas.</p>	<p>Sim. A nível informático contrataram uma especialista só para tratar do site e da loja online. A loja online fatura tanto ou mais do que as lojas físicas. Como a fabricação é externa não têm necessidade de investir em maquinaria.</p>	<p>Não. A qualidade do produto há muito tempo que é boa. Tenta-se que o produto mantenha um preço baixo mas com qualidade acima da média. Estão atentos às tendências mundiais e fazem um produto de qualidade mas a preço acessível. A inovação reside no</p>	<p>A crise é a desculpa para a inovação introduzida. A empresa encontrava-se algo acomodada à situação confortável proporcionada pelo mercado mas, por outro lado, em face à procura externa ter aumentado e a interna reduzido, provocou a inovação.</p>	<p>A empresa criou o hábito de ter, quase em ritmo diário, novidades em termos de produto. Assim, o cliente que vem regularmente à procura da novidade, acaba por levar outros produtos. O cliente está sempre a procurar novidades. Percebemos que isso era</p>	<p>Sim. A maioria das empresas concorrentes não trabalha desta forma. Mesmo a principal empresa concorrente, de Espanha, que está muito atenta às coleções desta empresa portuguesa não consegue uma rotatividade tão grande de produtos.</p>	<p>Quando se prepara uma nova coleção a empresa reúne-se com os fornecedores e apresenta as diretrizes. Os fornecedores apresentam as coleções que são, depois, aprovadas pela empresa. Existe uma estilista externa à empresa que trabalha com esses fornecedores mas nada se faz sem o aval</p>	<p>Sendo que a produção não é realizada pela empresa, a eventual importação de matéria-prima fica a cargo dos fornecedores.</p>	<p>Não trabalhamos com QREN nem recebemos quaisquer benefícios. É tudo financiado com capitais próprios.</p>

	<p>ou pelas lojas de Lisboa. Têm, ainda, algumas lojas em regime de franchising. E exportação é uma necessidade. O facto da loja online estar a ter muita procura em determinados mercados, levou a que a empresa – que possui boa capacidade financeira – avançasse com abertura de lojas nesses países. As lojas estão a abrir com a imagem criada pela empresa, de forma a uniformizar o conceito a nível mundial.</p>					<p>trabalho por famílias de produtos e não por coleção. O produto é alterado regularmente, graças a padrões ou motivos distintos, não se repetindo, por forma a estar na loja sempre com novidades.</p>	<p>Deu-se resposta a quem gostava de nós.</p>	<p>uma mais-valia e estamos a procurar fazer isso diariamente.</p>		<p>da administração.</p>		
F	<p>Sim. Desde 2012 que a estratégia da empresa passa por apostar mais na exportação. E para vendermos no estrangeiro é evidente que temos de ser inovadores e ter um produto diferente do que existe no mercado.</p>	<p>Sim, até 2008 exportávamos consideravelmente para o mercado espanhol. Entretanto o mercado espanhol caiu e a existência de um grande cliente estrangeiro que investiu em Portugal canalizamos grande parte da</p>	<p>América do Sul e Espanha.</p>	<p>Sim, mas há coisas diferentes, dependendo do estágio de desenvolvimento da indústria local. O nosso produto depende do grau de avanço tecnológico da indústria.</p>	<p>Sim, em tudo. Em instalações, em máquinas, em inovação do produto e em ferramentas informáticas, no qual ainda continuamos a trabalhar. Sempre tivemos preocupação em trabalhar</p>	<p>Também, porque a aquisição de máquinas que mudou o processo produtivo. Introduzimos muitas inovações, acima de cinco. O produto tem evoluído face à exigência do cliente. O</p>	<p>Sim, porque a aquisição de máquinas obriga a ter mais mão-de-obra. Aumentámos a produção, logo necessitamos de mais pessoal para a gestão dos stocks. As próprias máquinas precisam de</p>	<p>Próximo de 50%, porque é mais fácil vender um produto inovador, apesar de ser mais caro. Sem este produto íamos vender mais do mesmo, do que já é oferecido pela</p>	<p>Sim, o mercado não oferece nada semelhante e o produto é inovador relativamente e ao mercado.</p>	<p>Interna e externamente, embora mais interna. Ou seja, o produto foi totalmente desenvolvido internamente e a certificação foi realizada no exterior, numa entidade italiana. Obrigava a um laboratório certificado.</p>	<p>Importamos sempre as matérias-primas, a tecnologia e a própria certificação.</p>	<p>Recorremos ao QREN, com dois projetos que se complementaram. Sem fazermos esse investimento hoje estaríamos com muitas dificuldades. Com recurso a capitais próprios não teria esta dimensão nem</p>

	<p>Se o produto não for diferenciador corremos o risco de termos concorrência de países com mão-de-obra mais barata que a nossa. Tentamos sempre ter agentes no mercado, que conheça e esteja sempre presente. No Brasil vamos estar com uma empresa por exigência do mercado.</p>	<p>produção para ele durante dois anos. Assim, exportámos menos durante esse período.</p>		<p>A grande vantagem é sabermos para onde esses mercados vão evoluir no futuro.</p>	<p>com matéria-prima de qualidade. O produto hoje é mais fácil de monitorizar o seu funcionamento, permitindo que seja possível a interação à distância. Fizemos uma certificação do produto sendo a única empresa portuguesa com esta marcação.</p>	<p>investimento realizado prendeu-se com os pedidos dos clientes e com a intenção de exportar. Os clientes tiveram uma grande importância, tal como a visão que temos para o futuro.</p>	<p>peçoal especializado . No nosso caso crescemos do ponto de vista de trabalhadores . A produção aumentou e a faturação também.</p>	<p>concorrência . Os produtos inovadores facilitam a venda.</p>				<p>seria tão rápido, o que é muito importante no mercado.</p>
--	--	---	--	---	--	--	--	---	--	--	--	---