

DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DO DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES NA INDÚSTRIA PORTUGUESA DO CALÇADO

Alexandra Maria Santos Silva França

*Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo
Gestão de Empresas*

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto, novembro de 2014



DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DO DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES NA INDÚSTRIA PORTUGUESA DO CALÇADO

Alexandra Maria Santos Silva França

Orientador: Professor Doutor Orlando Lima Rua

Porto, novembro de 2014

RESUMO

Nas últimas décadas temos assistido a uma crescente preocupação com os fatores competitivos e estratégicos associados a um contexto de internacionalização, onde a atividade de uma empresa deixa de se restringir ao mercado doméstico, passando a procurar novas oportunidades de negócio no mercado global às quais a indústria portuguesa não deverá ser alheia. Tais progressos envolvem decisões ponderadas relativas a modelos de negócio que permitam potenciar as oportunidades oferecidas pela globalização. Porém, para que este intercâmbio seja vantajoso, as empresas terão de construir e desenvolver recursos e capacidades adequadas às novas exigências.

O objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar o impacto que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas assumem no desempenho das exportações das pequenas e médias empresas portuguesas exportadoras da indústria do calçado, considerando, ainda, o papel da vantagem competitiva no desempenho das mesmas.

Para o efeito, adotamos uma abordagem metodológica quantitativa, realizando um estudo empírico descritivo, exploratório e transversal, tendo aplicado um questionário a uma amostra de empresas portuguesas exportadoras de calçado.

Deste estudo foi possível concluir que a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades potenciam a obtenção de vantagem competitiva, quer pela diferenciação quer pelo custo, contribuindo todos estes determinantes para o superior desempenho das exportações das empresas portuguesas da indústria do calçado nos mercados externos.

Palavras-chave: orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas, vantagem competitiva, desempenho das exportações.

RESUMEN

En las últimas décadas hemos asistido a una creciente inquietud que suscitan los factores competitivos y estratégicos asociados a un contexto de globalización, donde la actividad de una empresa deja de limitarse al mercado interno, para buscar nuevas oportunidades de negocio en el mercado global al cual la industria portuguesa no debe estar ajena. Estos desarrollos implican decisiones ponderadas sobre los modelos de negocio que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización. Sin embargo, para que este intercambio sea ventajoso, las empresas necesitan de construir y desarrollar recursos y capacidades adecuadas a las nuevas exigencias.

El objetivo fundamental de este estudio es analizar el impacto que la orientación emprendedora, los recursos intangibles y la capacidad de absorción asumen en el desempeño de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas portuguesas de calzado, considerando además el papel de la ventaja competitiva en este desempeño.

Para tal, hemos adoptado un enfoque metodológico cuantitativo, llevando a cabo un estudio empírico descriptivo, exploratorio y transversal, aplicando un cuestionario a una muestra de empresas portuguesas exportadoras.

De lo presente estudio se concluyó que la orientación emprendedora, los recursos y capacidades potencian la ventaja competitiva, ya sea por diferenciación o por costo, y todos estos determinantes contribuyen para lo desempeño superior de las exportaciones de las empresas portuguesas del sector del calzado en los mercados extranjeros.

Palabras clave: orientación emprendedora, recursos intangibles, capacidad de absorción, ventaja competitiva, desempeño de las exportaciones.

ABSTRACT

In recent decades we have witnessed a growing concern with competitive and strategic factors associated with globalization, where the activity of a company ceases to be restricted to the domestic market, to seek new business opportunities in the global market, to which the Portuguese industry should not be oblivious. These developments involve weighted decisions on business models that allow enhancing the opportunities offered by globalization. However, for this exchange to be valuable, companies will have to build and develop appropriate capabilities and resources to new demands.

The fundamental purpose of this study is to analyze the impact that entrepreneurial orientation, intangible resources and absorptive capacities assume in export performance of small and medium-sized enterprises exporting footwear, considering also the role that competitive advantage has in this performance.

To this end, we have adopted a quantitative methodological approach, conducting a descriptive, exploratory and transversal empirical study, having applied a questionnaire to a sample of Portuguese companies exporting footwear.

From this study it was possible to conclude that the entrepreneurial orientation, resources and capabilities can enhance competitive advantage, either by differentiation or by cost, contributing all these determinants to the superior performance of exports of Portuguese companies of the footwear industry in foreign markets.

Keywords: entrepreneurial orientation, intangible resources, absorptive capacities, competitive advantage, export performance.

AGRADECIMENTOS

A realização duma tese de mestrado, ainda que seja um trabalho individual e, por vezes, bastante solitário, implica a colaboração, apoio e incentivo de diversas pessoas. Deixo aqui o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Orlando Rua, pelo apoio, disponibilidade, amabilidade e paciência que revelou em todas as fases do trabalho. A sua perspicácia e capacidade intelectual foram decisivas para o resultado final.

Aos industriais do calçado que participaram na investigação empírica, pela amabilidade e disponibilidade que manifestaram para preencher os questionários.

A todos os meus professores e colegas da ESTSP e ISCAP que, de uma forma indireta, participaram neste projeto.

À APICCAPS, nomeadamente ao Dr. Carlos Silva pela gentileza que demonstrou ao enviar a circular às empresas associadas, e pelo fornecimento da base de dados e monografias estatísticas que auxiliaram na caracterização do contexto do estudo empírico.

À minha família, pelo apoio e tempo roubado.



ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

| | |
|-----------------|--|
| ACAP | <i>Absorptive Capacity</i> |
| ACP | Análise Fatorial de Componentes Principais |
| APICCAPS | Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos |
| ASEAN | <i>Association of Southeast Asian Nations</i> |
| CAD | <i>Computer-Aided Design</i> |
| CAE | Classificação da Atividade Económica |
| CTCP | Centro Tecnológico do Calçado de Portugal |
| DCV | <i>Dynamic Capabilities View</i> |
| GEM | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| KMO | <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> |
| Mercosul | <i>Mercado Común del Sur</i> |
| NAFTA | <i>North American Free Trade Agreement</i> |
| OE | Orientação Empreendedora |
| OMC | Organização Mundial do Comércio |
| PACAP | <i>Potential Absorptive Capacity</i> |
| RACAP | <i>Realized Absorptive Capacity</i> |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PME | Pequenas e Médias Empresas |
| RBV | <i>Resourced-Based View</i> |
| SADC | <i>Southern Africa Development Community</i> |
| TQM | <i>Total Quality Management</i> |
| UE | União Europeia |
| VRIO | <i>Valuable, Rare, Imitable, Organisation</i> |

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----------|
| RESUMO..... | i |
| RESUMEN..... | iii |
| ABSTRACT | v |
| AGRADECIMENTOS | vii |
| ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS..... | ix |
| ÍNDICE GERAL | xi |
| ÍNDICE DE TABELAS | xv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xvii |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO..... | 1 |
| ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO..... | 1 |
| OBJETIVO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO | 2 |
| ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 2 |
| PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 5 |
| CAPÍTULO I – ESTRATÉGIA..... | 7 |
| 1.1 Evolução..... | 7 |
| 1.2 Conceito | 9 |
| CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | 11 |
| 2.1 Empreendedorismo | 11 |
| 2.2 Orientação Empreendedora | 14 |
| 2.2.1 Ambiente | 15 |
| 2.2.2 Unidimensionalidade ou multidimensional | 15 |
| 2.2.3 Construto e dimensões da orientação empreendedora | 16 |
| a) Inovação..... | 16 |
| b) Assunção de riscos | 16 |
| c) Proatividade..... | 17 |
| d) Autonomia | 17 |
| e) Agressividade competitiva | 18 |
| CAPÍTULO III – RECURSOS E CAPACIDADES..... | 19 |
| 3.1 Teoria Baseada nos Recursos | 19 |
| 3.1.1 Recursos intangíveis | 21 |
| a) Reputação..... | 22 |
| b) Acesso recursos financeiros | 22 |
| c) Recursos humanos | 23 |
| d) Cultura..... | 23 |
| e) Relacionamento | 24 |
| f) Informação e conhecimento..... | 24 |
| 3.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas..... | 25 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.2.1 | Conceito..... | 25 |
| 3.2.2 | Contexto relevante ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas..... | 26 |
| 3.2.3 | Mecanismos de criação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas | 27 |
| 3.2.4 | Custos das capacidades dinâmicas | 28 |
| 3.2.5 | Heterogeneidade ou homogeneidade | 28 |
| 3.2.6 | Construto | 28 |
| 3.2.7 | Capacidade absorptiva | 30 |
| CAPÍTULO IV – VANTAGEM COMPETITIVA | | 35 |
| 4.1 | A cadeia de valor de Porter | 36 |
| 4.2 | Construto | 36 |
| 4.3 | Orientação Empreendedora e Vantagem Competitiva..... | 37 |
| 4.4 | RBV e Vantagem Competitiva..... | 37 |
| 4.5 | DCV e Vantagem Competitiva..... | 38 |
| 4.6 | Vantagem competitiva e Desempenho Empresarial | 41 |
| 4.7 | RBV e Cadeia de Valor | 41 |
| CAPÍTULO V – INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES | | 43 |
| 5.1 | Internacionalização..... | 43 |
| 5.2 | Exportações..... | 45 |
| 5.2.1 | Medidas do desempenho das exportações..... | 46 |
| CAPÍTULO VI – INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO | | 47 |
| 6.1 | Introdução..... | 47 |
| 6.2 | Evolução histórica..... | 47 |
| 6.3 | Cadeia de valor da indústria do calçado | 54 |
| 6.4 | Panorama atual e perspectivas futuras..... | 55 |
| CAPÍTULO VII – MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO | | 59 |
| 7.1 | Introdução..... | 59 |
| 7.2 | Objetivos de investigação..... | 59 |
| 7.3 | Modelo operacional e hipóteses de investigação..... | 59 |
| 7.3.1 | Relações entre os diferentes construtos | 60 |
| PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA | | 63 |
| CAPÍTULO VIII – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO | | 65 |
| 8.1 | Introdução..... | 65 |
| 8.2 | Metodologia | 65 |
| 8.3 | Instrumento de medida e processo para a colheita de dados | 65 |
| 8.4 | Estrutura do inquérito por questionário | 66 |
| 8.5 | Operacionalização e medida das variáveis..... | 66 |
| 8.5.1 | Orientação empreendedora..... | 67 |
| a) | Inovação | 67 |
| b) | Proatividade | 68 |
| c) | Assunção de Risco..... | 68 |

| | | |
|--|--|------------|
| 8.5.2 | Recursos Intangíveis | 68 |
| a) | Reputação | 69 |
| b) | Acesso recursos financeiros | 69 |
| c) | Recursos humanos | 70 |
| d) | Cultura | 70 |
| e) | Relacionamento | 70 |
| f) | Informação e conhecimento | 71 |
| 8.5.3 | Capacidade Absortiva | 72 |
| 8.5.4 | Vantagem Competitiva | 73 |
| 8.5.5 | Desempenho das exportações | 74 |
| 8.6 | População, processo de recolha de dados e amostra | 74 |
| CAPITULO IX – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | | 77 |
| 9.1 | Introdução | 77 |
| 9.2 | Análise Descritiva | 77 |
| 9.2.1 | Caraterização das empresas | 77 |
| 9.2.2 | Análise de Fiabilidade | 82 |
| 9.3 | Análise Fatorial Exploratória | 83 |
| 9.3.1 | Orientação empreendedora | 85 |
| 9.3.2 | Recursos Intangíveis | 86 |
| 9.3.3 | Capacidades Absortivas | 88 |
| 9.3.4 | Vantagem Competitiva | 90 |
| 9.3.5 | Desempenho das Exportações | 91 |
| 9.4 | Regressão Linear Multipla | 92 |
| CAPITULO X – CONCLUSÕES | | 99 |
| 10.1 | Introdução | 99 |
| 10.2 | Conclusões | 99 |
| 10.2.1 | Resultados do teste de hipóteses do modelo operacional | 100 |
| 10.2.2 | Considerações finais | 104 |
| 10.3 | Limitações da investigação | 107 |
| 10.4 | Linhas futuras de investigação | 107 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 109 |
| APÊNDICES | | 119 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Comparação entre termos militares e empresariais | 8 |
| Tabela 2 - Definições de estratégia | 9 |
| Tabela 3 - Características pessoais dos empreendedores | 13 |
| Tabela 4 - Mecanismos organizacionais | 33 |
| Tabela 5 – Escala para a dimensão Inovação | 67 |
| Tabela 6 - Escala para a dimensão Proatividade | 68 |
| Tabela 7 - Escala para a dimensão Assunção de Risco | 68 |
| Tabela 8 - Escala para a dimensão Recursos de Reputação..... | 69 |
| Tabela 9 - Escala para a dimensão Acesso a Recursos Financeiros..... | 69 |
| Tabela 10 - Escala para a dimensão Recursos Humanos..... | 70 |
| Tabela 11 - Escala para a dimensão Recursos de Cultura | 70 |
| Tabela 12 - Escala para a dimensão Recursos de Relacionamento | 71 |
| Tabela 13 - Escala para a dimensão Recursos de Informação/Conhecimento..... | 71 |
| Tabela 14 - Escala para a dimensão Capacidade Absortiva | 72 |
| Tabela 15 - Escala para a dimensão Vantagem Competitiva | 73 |
| Tabela 16 - Escala para a dimensão Desempenho das Exportações | 74 |
| Tabela 17 – Resumo dos dados adquiridos..... | 76 |
| Tabela 18 – Distribuição das empresas por n.º de funcionários dedicados à atividade exportadora | 79 |
| Tabela 19 - Países a que se destinam as exportações | 81 |
| Tabela 20 - Escala para análise de consistência interna..... | 82 |
| Tabela 21 - Teste de consistência interna (Alfa de Cronbach)..... | 83 |
| Tabela 22 - Teste de consistência interna por dimensão (Alpha de Cronbach)..... | 83 |
| Tabela 23 - Escala para análise KMO | 84 |
| Tabela 24 - Estrutura fatorial final da Orientação Empreendedora | 85 |
| Tabela 25 - Estrutura fatorial final da Recursos Intangíveis | 87 |
| Tabela 26 - Estrutura fatorial final das Capacidades Absortivas | 89 |
| Tabela 27 - Estrutura fatorial final da Vantagem Competitiva | 90 |
| Tabela 28 - Estrutura fatorial final do Desempenho das Exportações..... | 91 |
| Tabela 29 - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação..... | 93 |
| Tabela 30 - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação | 93 |
| Tabela 31 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação | 94 |

| | |
|---|----|
| Tabela 32 - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo | 94 |
| Tabela 33 - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo | 95 |
| Tabela 34 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo | 95 |
| Tabela 35 - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações | 96 |
| Tabela 36 - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações | 96 |
| Tabela 37 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações | 97 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo VRIO | 20 |
| Figura 2 - Portefólio de Recursos..... | 21 |
| . Figura 3 - Modelo de criação de capacidades dinâmicas..... | 29 |
| Figura 4 - Modelo da ACAP | 31 |
| Figura 5 - Modelo da ACAP revisto..... | 32 |
| Figura 6 – Cadeia de valor de Porter | 36 |
| Figura 7 - Criação de valor através do modelo VRIO | 38 |
| Figura 8 - Criação de valor através das capacidades dinâmicas | 40 |
| Figura 9 - Evolução do preço médio de exportação do calçado português..... | 50 |
| Figura 10 - Produção por tipo de calçado, 2012..... | 51 |
| Figura 11 - Emprego e produção na indústria do calçado | 51 |
| Figura 12 - Comércio externo da indústria portuguesa de calçado, 1993-2012..... | 52 |
| Figura 13 - Destino das exportações portuguesas de calçado (valor), 2012 | 52 |
| Figura 14 - Percentagem dos trabalhadores da indústria por concelho, 2011 | 53 |
| Figura 15 - Cadeia de valor da indústria do calçado..... | 55 |
| Figura 16 - Modelo operacional de investigação | 60 |
| Figura 17 - Apurar a população, 2011 | 75 |
| Figura 18 - Distribuição das empresas por zona geográfica | 78 |
| Figura 19 - Distribuição das empresas por dimensão..... | 78 |
| Figura 20 - Distribuição das empresas por antiguidade | 79 |
| Figura 21 - Distribuição das empresas por antiguidade nos mercados externos..... | 79 |
| Figura 22 - Distribuição das empresas por % de faturação..... | 80 |
| Figura 23 - Distribuição das empresas por n.º de países a que se destinam as exportações..... | 80 |
| Figura 24 - Distribuição das empresas por forma de exportação | 81 |

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO

A formulação estratégica de uma empresa torna-se cada vez mais crítica à medida que os mercados se tornaram mais globais e os clientes mais exigentes e diversificados na sua procura e expectativas. As decisões estratégicas de posicionamento competitivo compreendem a identificação do(s) mercado(s) alvo e a forma como a(s) empresa(s) nele(s) competirá(ão). Assim, torna-se essencial identificar as variáveis estratégicas que influenciam e potenciam o crescimento das empresas nos mercados externos.

Este estudo propõe-se explorar a relação entre os determinantes estratégicos com o desempenho das exportações através da construção das vantagens competitivas e apresentar um modelo de formulação estratégica para os profissionais na área da gestão, mais especificamente da indústria portuguesa do calçado, pois poucos estudos têm sido efetuados com o propósito de perceber como os recursos e capacidades são potencialmente geradores de vantagens competitivas, particularmente nas designadas indústrias tradicionais.

Neste contexto, o aumento das exportações é de extrema importância para a recuperação da crise económica e financeira que Portugal atravessa atualmente. Assim, a escolha é, ainda, fundamentada pela influência que a indústria do calçado tem no desenvolvimento do país, uma vez que tem sido este o sector que mais positivamente contribuiu para a sua balança comercial.

Este estudo, além de identificar os determinantes estratégicos que podem contribuir para a formulação estratégica de políticas económicas e de gestão empresarial, direcionadas para a construção de vantagem competitiva e, conseqüentemente, aumentar o desempenho das empresas nos mercados externos, deve, também, acrescentar valor ao atual contexto de mudança.

ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO

Atualmente, as empresas portuguesas encontram-se num contexto complexo, dinâmico e globalizado, sendo, portanto, essencial identificar as variáveis estratégicas que influenciam e potenciam o crescimento no mercado externo, e que contribuem para melhorar o desempenho a médio e longo prazo. Em especial os recursos e capacidades que determinam uma performance superior num mercado em constante mutação, caracterizado por concorrentes cada vez mais audazes e consumidores mais exigentes.

De uma forma geral, o universo empresarial tem sido influenciado por um conjunto de tendências crescentes, ao nível da qualidade, inovação, modernização dos processos de fabrico, marketing, relações de cooperação, responsabilidade social e ambiental, cultura organizacional, informação e

conhecimento, que influenciam os recursos e as capacidades empresariais de modo a que sejam valiosos, raros, inimitáveis e específicos de uma organização.

Assim, a análise das variáveis estratégicas aliada ao conhecimento da realidade microeconómica das empresas, contribui para que os agentes económicos tomem medidas mais conscientes e eficientes que permitam fazer face aos desafios e mudanças constantes. No entanto, na prática, são muitas as empresas que ainda não tomaram consciência da verdadeira importância dos recursos e capacidades para maximizar a sua eficiência interna e externa, condicionando o seu desenvolvimento, expansão e sobrevivência.

É, pois, indispensável que se efetuem testes com a intenção de identificar e analisar as principais variáveis estratégicas e, eventualmente, estabelecer uma relação com a construção de vantagem competitiva e com o desempenho empresarial.

Inicialmente, este estudo avalia quais as variáveis estratégicas que influenciam construção de vantagem competitiva e, em seguida, tenta aferir o impacto destas variáveis no desempenho geral das empresas portuguesas da indústria do calçado.

A abordagem teórica tem o propósito de reunir diversas teorias que permitam uma melhor compreensão do âmbito da investigação, bem como contribuir para reforçar o estudo do presente tema à luz da gestão estratégica. Finalmente, realizamos um estudo empírico que permitiu contrastar as hipóteses formuladas.

OBJETIVO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem como objetivo fundamental analisar o impacto que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas assumem no desempenho das exportações das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas exportadoras da indústria do calçado, considerando, ainda, o papel que a vantagem competitiva no desempenho das mesmas.

Adicionalmente esta investigação tem como objetivos específicos: 1) propor e testar um modelo concetual de investigação que analise as relações existentes entre os referidos determinantes, a vantagem competitiva e o desempenho das exportações e 2) analisar de que forma a vantagem competitiva influencia a adoção de determinadas estratégias de internacionalização.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A organização da presente dissertação tem como objetivo facilitar a compreensão do estudo efetuado. A estruturação formal está dividida em vários capítulos que se agrupam em duas partes principais.

A primeira parte, composta por sete capítulos, consiste na fundamentação teórica, compreendendo a análise da indústria portuguesa do calçado e a apresentação do modelo

conceitual de investigação que suporta e justifica a parte seguinte. A segunda parte, composta de igual forma por três capítulos, refere-se ao estudo empírico.

Assim, após esta introdução, nos capítulos I a V procedemos à revisão da literatura relativa aos determinantes estratégicos (orientação empreendedora, recursos e capacidades), à vantagem competitiva e à articulação destas dimensões com o desempenho das exportações. Nestes capítulos abordamos os conceitos e teorias que auxiliam e fundamentam as variáveis consideradas para a realização do estudo empírico efetuado na segunda parte.

No capítulo VI, de uma forma geral, realizamos a análise e caracterização da indústria portuguesa de calçado, de forma a proporcionar a informação necessária à compreensão da competitividade do sector a nível nacional e internacional.

No capítulo VII apresentamos o modelo conceitual de investigação, os objetivos e as hipóteses de investigação, fundamentados na revisão da literatura realizada nos capítulos anteriores.

O capítulo VIII refere-se à metodologia utilizada para operacionalizar o modelo de investigação, onde se descreve o instrumento de medida, a estrutura do inquérito por questionário, a operacionalização e medida das variáveis, a população e a amostra e o processo de recolha de dados.

No capítulo IX procedemos à análise e discussão dos dados recolhidos através do questionário, aplicando procedimentos de estatística descritiva e inferencial, que nos permitem apresentar os resultados obtidos, tentando deles retirar conclusões.

Finalmente, no capítulo X apresentamos as principais conclusões e observações gerais, procurando sintetizar e refletir sobre os resultados obtidos, tendo em vista as hipóteses levantadas, bem como as limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.



PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO I – ESTRATÉGIA

1.1 Evolução

A competição do século XXI na economia global é complexa, desafiadora e repleta de oportunidades e ameaças competitivas (Ireland & Hitt, 1999). A intensidade da concorrência empresarial aumentou significativamente, forçando as organizações a adotar ferramentas e técnicas de gestão inovadoras. Manter vantagem competitiva é uma atividade dinâmica e interminável (Hung, Yang, & Lien, 2010).

As empresas desempenham um papel importante na economia de um país. Além de satisfazerem as necessidades de ordem económica, social, cultural, técnica, material ou política, também criam e distribuem a maior parte da riqueza de uma economia, inovam e elevam os padrões de vida (Ghoshal, Bartlett, & Moran, 1999).

As empresas também contribuem para a criação de valor acrescentado para uma sociedade quando desenvolvem e distribuem novos produtos e serviços ou encontram alternativas mais eficazes de os comercializar. Assim, existe uma pressão constante para que as empresas se desenvolvam no sentido da criação de valor, aumentando o excedente do consumidor e o bem-estar social (Ghoshal et al., 1999). Deste modo, surge um processo de “destruição criativa” que contribui para progresso económico (Schumpeter, 1934).

Este processo de “destruição criativa” a que Thesmar & Thoenig (2000) chamam de “instabilidade do mercado”, aumenta a taxa de obsolescência dos produtos ou serviços, processos e equipamentos, tornando-se determinante à organização adaptar-se constantemente às mudanças do mercado. Neste sentido, o novo paradigma organizacional pressupõe a existência de flexibilidade e adaptabilidade na tomada de decisões atempadas. Estes autores demonstraram a existência de uma relação positiva entre “destruição criativa” e inovação e que as empresas, que têm grande rotatividade de produtos, apresentam grandes mudanças nos processos produtivos, na investigação e desenvolvimento, marketing, vendas e aumento da quota de mercado. A vantagem competitiva está na capacidade da empresa em se aperfeiçoar constantemente, como resposta às constantes pressões do mercado, existentes ou potenciais.

Os desenvolvimentos na economia global mudaram o equilíbrio tradicional entre o cliente e o fornecedor. As novas tecnologias de informação e a abertura do comércio global conduziram um maior poder de escolha para os clientes e as alternativas de fornecimento tornaram-se mais transparentes. Os desenvolvimentos tecnológicos permitiram ao cliente encontrar informações e soluções para as suas necessidades a baixo custo. Deste modo, as empresas têm de reavaliar as suas propostas de valor que apresentam ao cliente. Sem um modelo de negócios bem

desenvolvido as empresas não vão conseguir entregar ou capturar o valor das suas inovações (Teece, 2010).

O modelo de negócios define como a empresa cria e entrega valor aos clientes, para depois converter os pagamentos recebidos em lucro (Teece, 2010). Na sua essência, o modelo de negócios incorpora a arquitetura organizacional e financeira de uma empresa (Henry Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Apesar de traçar a lógica da empresa para ter lucro e definir o curso de ação para ingressar no mercado, o modelo de negócios não é uma estratégia (e.g. Shafer, Smith, & Linder, 2005; Teece, 2010).

Desenvolver um modelo de negócios de sucesso é insuficiente para assegurar a vantagem competitiva, uma vez que, depois de implementado, é bastante transparente e fácil de replicar. Assim, o modelo de negócio é mais genérico do que uma estratégia de negócios. Eleger uma estratégia de negócios é um exercício mais pormenorizado do que desenhar um modelo de negócios (Teece, 2010).

A origem etimológica de estratégia advém do termo grego *strategos*, que coincide com *stratos* (exército) e com – *ag* (liderar). Assim, *strategos* significa literalmente a função do general do exército (Freire, 2008).

O conceito de estratégia ligado aos princípios militares (ver tabela 1) influenciou em grande medida os investigadores da estratégia, sobretudo nos estudos iniciais. Conceitos como concorrência, competição e até mesmo inimigo ou guerra aparecem com regularidade em artigos e livros ligados à gestão de empresas (Quinn, Mintzberg, Lampel, & Ghoshal, 2006).

Tabela 1 - Comparação entre termos militares e empresariais

| | Meio Empresarial | Meio Militar |
|-------------------|---|---|
| Objetivo | Conquista e controlo do mercado | Conquista e controlo de territórios |
| Análises | Estudos de Mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança | Condições climatéricas Condições de terreno Distribuição das forças Estrutura de comando |
| Resultados | Estratégia empresarial Plano estratégico | Estratégia militar Plano de campanha |

Fonte: Adaptado de Freire (2008, p. 24).

Desde a década de 60 que um dos grandes objetivos da investigação sobre estratégia tem sido a procura de uma explicação para a origem da vantagem competitiva das organizações. Esta compreensão é fundamental para se averiguar a heterogeneidade no desempenho das empresas, que varia não apenas com a indústria, mas também ao longo do tempo (Quinn et al., 2006).

Assim, na década de 60 a estratégia era bastante centrada no planeamento corporativo e empresarial. Já na década de 70 a ênfase estava na diversificação e no planeamento do portefólio de negócios. E na década de 80 a estratégia redireciona-se para *core business* (Kay, McKiernan, & Faulkner, 2006).

A partir da década de 90 emergem conceitos ligados aos recursos, capacidades e competências, através das pesquisas de autores como Jay Barney, C.K. Prahalad, G. Hamel., S. Winter, M. Peteraf, B. Wernerfelt, D. Collins, entre outros. Assim, nesta década e seguintes, o foco encontra-se na análise interna da empresa, para o que sabe fazer melhor e de onde pode retirar vantagem competitiva (Kay et al., 2006).

1.2 Conceito

Ao longo da evolução histórica da estratégia empresarial, muitos autores procuraram apresentar definições de estratégia. Para alguns autores, estratégia é definida da seguinte forma:

Tabela 2 - Definições de estratégia

| Autores | Definição |
|----------------------|---|
| Chandler (1962) | Determina os objetivos e metas a longo prazo, prepara a empresa para a ação e imputa os recursos necessários para a realização dessas metas. |
| Andrews (1980) | É um padrão de decisões que determinam e declaram os objetivos, geram as principais políticas e planos e identificam o segmento de mercado a operar. |
| Porter (1980) | É a escolha deliberada um conjunto diferente de atividades que proporciona uma oferta de valor única. |
| Mintzberg (1987) | Este autor propõe cinco definições de estratégia diferentes denominadas de 5 Ps (plan, ploy, pattern, positioning, perspective). Assim, a estratégia enquanto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Plano – Curso de ação intencionada, guia de orientação 2. Estratagem (ploy) – Manobra conduzida com a intenção de afastar um concorrente 3. Padrão – padrão de comportamento 4. Posição – forma de situar a empresa no seu ambiente 5. Perspetiva – perspetiva partilhada pelos membros da organização através das suas intenções ou/e ações. |
| Ansoff (1990) | Um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. |
| Drucker (1994) | É uma forma de como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais são os seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social? |
| Quinn et al. (2006) | É um padrão ou plano que integra, de forma coerente, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. |
| Pisano & Hitt (2012) | É um conjunto de decisões necessárias para apoiar os objetivos organizacionais de um determinado negócio. |

Nag, Hambrick, & Chen (2007) avaliaram um conjunto amplo de artigos selecionados de jornais e revistas científicas americanas de renome e a partir dessa investigação concluíram que o âmbito da estratégica abrange iniciativas deliberadas e emergentes adotadas pela gestão, em nome dos proprietários, compreendendo a utilização dos recursos, para melhorar o desempenho das empresas.

Para se manterem competitivas, as empresas devem fazer uma avaliação interna com o objetivo de descobrir que recursos e capacidades lhes proporcionam vantagem em relação aos seus concorrentes. O novo padrão de competitividade obriga que a performance de uma empresa esteja relacionada com o valor dos recursos e competências. Deste modo, o desafio da estratégia consiste em selecionar ou criar um contexto ambiental onde as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas (Porter & Montgomery, 1998).

No âmbito internacional, a sobrevivência e expansão das empresas, e o conseqüente crescimento económico dos países, está fortemente dependente de uma melhor compreensão dos determinantes que influenciam o desempenho das exportações (Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008).

Nas secções seguintes fazemos um enquadramento teórico aos determinantes estratégicos (orientação empreendedora, recursos e capacidades dinâmicas) potencialmente geradores de vantagens competitivas e que, conseqüentemente, aumentam o desempenho das empresas nos mercados externos.

CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A propagação dos efeitos negativos da crise económica e financeira internacional tem afetado significativamente o desempenho da economia portuguesa, com particular impacto no produto interno bruto (PIB) na taxa de desemprego do país e nas condições de funcionamento da atividade económica. No entanto, é necessário combater estes fatores, uma vez que a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional passam fortemente pelo surgimento de empreendedores, capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investir e gerar riqueza e emprego.

O empreendedorismo é um poderoso motor de crescimento económico e de criação de emprego: cria novas empresas e postos de trabalho, abre novos mercados, estimula novas competências e capacidades e torna as economias mais competitivas e inovadoras.

Nesta secção iremos proceder a uma contextualização do empreendedorismo e da orientação empreendedora.

2.1 Empreendedorismo

Atualmente, a atividade empreendedora é reconhecida como um dos principais impulsionadores do dinamismo industrial e do desenvolvimento e crescimento económico (Carlsson et al., 2013).

O ambiente que envolve a economia de um determinado país afeta a dinâmica do empreendedorismo. O ambiente está delimitado por uma interdependência entre o desenvolvimento económico e as instituições, que afeta a qualidade da administração, o acesso ao capital e recursos e a perceção dos empreendedores (Acs, Desai, & Hessels, 2008).

O estudo do empreendedorismo agrega contributos das mais diversas áreas científicas, como a economia, psicologia, sociologia, gestão. Os investigadores das ciências sociais desenvolveram múltiplos conceitos sobre o empreendedorismo, usando uma cultura, lógica e metodologia determinada pelo seu campo de ação. Assim, o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atrai especialistas de uma grande variedade de disciplinas, não existindo um consenso a respeito do conceito de empreendedor e das fronteiras deste paradigma (Carlsson et al., 2013; Fillion, 1999).

A investigação empírica tem-se centrado tanto ao nível individual, bem como, ao nível corporativo. Ao nível individual, o estudo científico foca-se nas características dos empreendedores relativamente à identificação das oportunidades (Hoskisson, Covin, Volberda, & Johnson, 2011). Ao nível empresarial, a pesquisa está associada à gestão estratégica (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003) e que envolve a criação de novos negócios, competências e capacidades, produtos e serviços (Zahra & Covin, 1995).

O termo *entrepreneur* é usado a língua francesa desde o século doze, mas o sistema feudal que dominava a Europa na idade média impediu o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação. Gradualmente, com o surgimento das cidades, foram-se criando condições para o crescimento do empreendedorismo entre a burguesia, especialmente em França, na Itália e no sul da Alemanha. No século dezoito o feudalismo foi eliminado e as condições institucionais e leis mudaram com o surgimento das sociedades anónimas e o desenvolvimento do sistema bancário (Wennekers & Thurik, 1999).

Richard Cantillon (1755) e Jean B. Say (1816) foram dos primeiros economistas a dar ao empreendedorismo um sentido económico e a descrever o empreendedor como uma pessoa que aproveita as oportunidades, com o objetivo de obter lucro e que está disposto a correr riscos.

No entanto, Joseph Schumpeter (1934) foi o primeiro a reconhecer a importância do empreendedorismo, associando-o à inovação e ao desenvolvimento económico. Este autor define o empreendedor como uma força que destrói a ordem económica existente através da inserção de novos produtos e serviços, da criação de novos processos ou da exploração de novos recursos materiais. Assim, os empreendedores são agentes da mudança que fazem progredir e desenvolver as economias.

A segunda guerra mundial mudou profundamente o ambiente político, tecnológico e económico. A atividade empreendedora, na forma de criação de novos negócios, manteve-se estagnada até 1965 e a um nível muito baixo até 1980 (Carlsson, Acs, Audretsch, & Braunerhjelm, 2009). Dadas as circunstâncias, é compreensível que não houvesse grandes progressos no estudo do empreendedorismo durante este período (Carlsson et al., 2013).

Nesta altura apenas os cientistas comportamentais continuaram a desenvolver a investigação teórica do empreendedorismo. A abordagem comportamental advém da psicologia, sociologia e outros especialistas do comportamento humano (Filion, 1999).

McClelland (1961) foi o primeiro psicólogo a apresentar estudos empíricos sobre o empreendedorismo. Este autor definiu o empreendedor como alguém que exerce o controlo sobre a produção e que não se destina apenas para o seu consumo pessoal. A necessidade de realização e de poder são fatores fundamentais para o desenvolvimento social e prosperidade. O autor defende que aqueles com necessidade de realização e de poder são mais sensíveis às mudanças na envolvente e às oportunidades económicas.

A investigação comportamental do estudo do empreendedorismo focou-se nos traços de personalidade do empreendedor (Carlsson et al., 2013). A tabela seguinte resume as características mais frequentes atribuídas aos empreendedores.

Tabela 3 - Características pessoais dos empreendedores

| Caraterísticas dos empreendedores | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| Inovação | Otimismo | Tolerância à ambiguidade e à incerteza |
| Liderança | Orientação para os resultados | Iniciativa |
| Assunção de riscos | Flexibilidade | Capacidade de aprendizagem |
| Independência | Habilidade para conduzir situações | Habilidade na utilização de recursos |
| Criatividade | Necessidade de realização | Sensibilidade a outros |
| Energia | Autoconsciência | Agressividade |
| Tenacidade | Autoconfiança | Tendência a confiar nas pessoas |
| Originalidade | Envolvimento a longo prazo | Lucro como medida de desempenho |

Fonte: Adaptado de Fillion (1999, p. 9).

A década de 80 marca um ponto de viragem tanto para a pesquisa como para a atividade empreendedora. Casson (1982) afirma que a necessidade de teoria do empreendedorismo é realmente importante quando se analisa as razões do sucesso ou fracasso económico. Este esclarecimento é crucial para o estudo do desenvolvimento económico, o crescimento das empresas e a distribuição do rendimento.

As ciências empresariais também se dedicaram ao estudo do empreendedorismo. Peter Drucker (1985) entende que os empreendedores não precisam de causar a mudança, mas aproveitar as oportunidades que a mudança origina, seja ao nível tecnológico ou das exigências dos consumidores. Este autor refere ainda que nem todos os pequenos negócios são empreendedores ou representam empreendedorismo, e que os empreendedores de sucesso não mostram uma personalidade particular, mas um empenho pessoal pautado pela prática sistemática de inovação. O meio ambiente onde está inserido é também importante na medida que o empreendedorismo ganha maior dimensão quando determinada área da indústria e do conhecimento está organizada em aglomerações territoriais de competências (*clusters*). Este autor conclui que estes *clusters* são essenciais para o aparecimento e desenvolvimento de novas empresas e empreendedores, uma vez que é mais fácil, nestes ambientes, perceber as falhas de mercado.

Assim, a partir da década de 80, a atividade empreendedora retomou à medida que o dinamismo da economia aumentava, e tornou-se evidente que nem sempre as grandes empresas eram as melhores promotoras do desenvolvimento tecnológico e do crescimento económico, devido à sua inflexibilidade e lentidão no ajustamento às novas condições de mercado (Carlsson et al., 2009).

Não se pode estudar ou falar de empreendedorismo sem definir o termo “empreendedor”. Casson (1982) define o empreendedor como alguém que toma decisões acerca da coordenação (não apenas alocação) dos recursos escassos num ambiente de incerteza, onde a habilidade para identificar e explorar oportunidades é essencial.

Neste sentido, o empreendedor é alguém criativo, com a capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um alto nível de consciência do ambiente onde atua, usando-o para encontrar oportunidades de negócios. Uma pessoa é empreendedora quando estuda continuamente novas

oportunidades e toma decisões moderadamente arriscadas com o objetivo da inovação (Filion, 1999).

Importa ainda referir-nos ao *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), lançado pelo *Babson College* e pela *London Business School*. É um programa de investigação que inclui avaliações anuais do nível de atividade empreendedora em vários países. Iniciado em 1999 em 10 países, este projeto tem vindo a expandir-se, sendo que, em 2004 contou com colaboração de 34 países, em 2006 com 39 países e em 2008 com mais de 60 países. Este programa, que abrange os países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, baseia-se numa avaliação harmonizada do nível da atividade empreendedora nacional dos países participantes.

O GEM tem três objetivos fundamentais: 1) medir a diferenças ao nível de atividade empreendedora entre países; 2) descobrir os fatores que determinam os níveis de atividade empreendedora e 3) identificar as políticas que promovam a atividade empreendedora.

Este projeto identifica dois tipos diferentes de empreendedorismo: os empreendedores por necessidade e os empreendedores por oportunidade. Os empreendedores por oportunidade pretendem aproveitar as oportunidades de negócio que possam surgir no mercado. Os empreendedores por necessidade surgem do desemprego, onde a criação de uma empresa é a única alternativa de obter um rendimento.

O GEM (2004) define empreendedorismo como uma tentativa de criar um novo negócio ou uma nova iniciativa (como emprego próprio), uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou empresas já estabelecidas.

2.2 Orientação Empreendedora

A Orientação Empreendedora (OE) surgiu a partir da definição de empreendedorismo que sugere que o grau empreendedor de uma empresa pode ser medido através da forma como assumem riscos, inovam e agem de forma proactiva (Miller, 1983). Lumpkin & Dess (1996) distinguem empreendedorismo e OE. O empreendedorismo está relacionado com novos negócios e a OE refere-se ao processo de empreender, ou seja, esta última refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão utilizados para agir de forma empreendedora. Desta forma, o foco deixa de estar no indivíduo e passa para o processo de empreender (Wiklund, 2006).

As organizações podem ser encaradas como entidades empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fazer parte das atividades de uma empresa (Covin & Slevin, 1991). A OE emerge de uma escolha estratégica intencional, onde as oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, existe uma postura empreendedora mediando a visão e as operações de uma organização (Covin & Miles, 1999).

Vários estudos empíricos apontam para uma relação positiva entre a OE e o crescimento da organização (e.g. Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 2006; Davis, Bell, Payne, & Kreiser, 2010; Frank, Kessler, & Fink, 2010). No mesmo sentido, outros estudos também atestam que a OE tem uma relação positiva com o desempenho das exportações, impulsionando o crescimento das empresas (e.g. Zahra & Garvis, 2000; Okpara, 2009).

Assim, a OE apresenta uma postura estratégica promissora que tem merecido a atenção da investigação (Frank et al., 2010).

2.2.1 Ambiente

O ambiente tem sido considerado com um dos maiores condicionantes na teoria da gestão estratégica. Essencialmente, o dinamismo e a complexidade refletem o grau de incerteza e munificência assinala a dependência das empresas dos recursos (Lumpkin & Dess, 2001).

Miller (1983) defende que as estratégias empresariais empreendedoras tendem a ser mais bem-sucedidas se abordarem clientes que valorizam a inovação e serviços exclusivos. Isto é consistente com um ambiente dinâmico.

Nestes ambientes, onde a procura é inconstante, as empresas orientadas para a procura de novas possibilidades, as oportunidades são abundante e desempenho maior, uma vez que ajustaram a sua orientação estratégica ao meio ambiente. Por outras palavras, é expectável que a OE possa ter implicações positivas no desempenho se o ambiente for dinâmico (Wiklund & Shepherd, 2005).

2.2.2 Unidimensionalidade ou multidimensional

Miller (1983), baseando-se nas três dimensões inovação, assunção de riscos e proatividade, afirma que apenas as empresas que possuem altos níveis das três dimensões são consideradas empreendedoras, caracterizando a unidimensionalidade da OE.

Por outro lado, Lumpkin & Dess (1996) entendem que embora as 5 dimensões da OE (as 3 propostas por Miller, mais autonomia e agressividade competitiva) sejam essenciais para entender o processo empreendedor, estas podem ocorrer em diferentes combinações, dependendo do tipo de oportunidade que uma empresa pretende alcançar. Assim, estes autores propõem que a OE é um construto multidimensional e que podem variar independentemente.

Neste sentido, as empresas empreendedoras podem procurar desenvolver variadas combinações das 3 dimensões, de forma a aumentar o seu desempenho num determinado contexto. Quando

este construto é combinado com outras variáveis, como ambientais ou fatores estratégicos, esta independência é especialmente importante (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002).

2.2.3 Construto e dimensões da orientação empreendedora

A teoria fundamental da escala da OE baseia-se na assunção de que as empresas empreendedoras são diferentes das restantes (Kreiser et al., 2002), uma vez que estas tendem a assumir mais riscos, são mais proactivas a procurar novos negócios e oportunidades (Khandwalla, 1977; Mintzberg, 1973).

A OE tem sido caracterizada por determinadas dimensões que representam o comportamento da organização. A partir do conceito de Miller (1983), foram identificadas 3 dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos, que coletivamente podem aumentar a capacidade das empresas em reconhecer e explorar as oportunidades do mercado bem à frente dos concorrentes (Zahra & Garvis, 2000). No entanto, Lumpkin & Dess (1996) propõem ainda mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia.

a) Inovação

A inovação refere-se ao apoio e estímulo a novas ideias, experimentação e criatividade que irão resultar em novos produtos, serviços e processos. Qualquer forma de inovação envolve uma série de esforços, como por exemplo: a inovação tecnológica envolve um esforço de pesquisa e de engenharia, focado no desenvolvimento de novos produtos e processos; a inovação dos produtos inclui pesquisa de mercado, *design*, e a aposta em publicidade e promoção; a inovação administrativa refere-se ao desenvolvimento de sistemas de gestão, técnicas de controlo e estrutura organizacional. Assim, a adoção de novas inovações pode gerar vantagem competitiva e promover uma maior fonte de crescimento (Dess & Lumpkin, 2005).

A inovação pode ocorrer ao longo de um processo, de uma nova linha de produto, de um novo anúncio ou de novos avanços tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Existem diversas formas de identificar o grau de inovação de uma empresa, como o volume recursos financeiros investidos em inovação, os recursos humanos dedicados às atividades de inovação, número de novos produtos ou serviços lançados no mercado ou frequência de mudança nas linhas de produtos ou serviços (Covin & Slevin, 1989).

b) Assunção de riscos

A assunção de riscos é caracterizada pelo comportamento de assumir riscos, como os financeiros, com vista a agarrar oportunidades no mercado e obter altos retornos (Miller, 1983), e tem sido há muito associado ao empreendedorismo (Kreiser et al., 2002).

Dess & Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos: 1) risco de negócios, que envolvem arriscar sem saber a probabilidade de sucesso, como entrar em mercados desconhecidos; 2) risco financeiro, que requer a afetação de uma grande parte do capital visando crescimento, exprimindo a dicotomia risco e retorno; 3) risco pessoal, que se refere aos riscos que a gestão assume em adotar uma ação estratégica.

O comportamento de risco de uma empresa, tendência em se comprometer com projetos de risco e preferência para agir com ousadia, tem sido bem aceite na literatura como medida da OE (Lumpkin & Dess, 1996).

c) Proatividade

A proatividade relaciona-se com as iniciativas em perseguir novas oportunidades, perspetivar a longo prazo de forma a introduzir novos produtos ou serviços à frente da concorrência e antecipar a procura futura para criar mudança e moldar o ambiente (Lumpkin & Dess, 2001).

Assim, a proatividade pode ser crucial para OE, dado que surge de uma perspetiva de longo prazo, que é acompanhada por atividades de inovação ou novos negócios (Lumpkin & Dess, 1996).

Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) avaliaram a proatividade ao nível da organização, considerando a propensão da organização em estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, em vez de simplesmente seguir as tendências do mercado. Estas organizações são consideradas proactivas, dado que identificam futuras necessidades de clientes, antecipam as mudanças na procura e procuram novas oportunidades de negócios (Dess & Lumpkin, 2005).

d) Autonomia

Autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo de levar a cabo uma ideia. No contexto organizacional refere-se à capacidade de tomada de decisão sem pressão organizacional. Assim, embora existam fatores que limitam o poder de iniciativa, como disponibilidade de recurso ou regras organizacionais internas, não são suficientes para dissolver os processos empreendedores autónomos. Assim, os atores organizacionais permanecem livres para agir de forma independente e para tomar decisões chave (Lumpkin & Dess, 1996).

Dess e Lumpkin (2005) afirmam que o pensamento empreendedor deve ser encorajado nas organizações. Contudo, a extensão pela qual a autonomia é exercida, provém do nível de centralização ou delegação, dependendo do tamanho da organização.

e) *Agressividade competitiva*

A agressividade competitiva está ligada à propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar os seus concorrentes para alcançar uma melhor quota de mercado (Lumpkin & Dess, 1996).

Alguns autores associam o comportamento competitivo agressivo à proatividade, igualando os conceitos das duas dimensões (e.g. Covin & Slevin, 1989, 1991; Knight, 1997). Porém, Lumpkin & Dess (2001) afirmam que há uma importante distinção: a proatividade refere-se à capacidade da empresa procurar e aproveitar novas oportunidades de negócios; já a agressividade competitiva relaciona-se com os concorrentes e à forma como as organizações respondem às tendências do mercado. Em suma, os autores sugerem que proatividade é uma resposta às oportunidades, e a agressividade competitiva é uma resposta às ameaças.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que esta dimensão reflete a vontade da empresa em utilizar métodos de competição pouco convencionais, como a adoção de táticas para desafiar os líderes da indústria e analisar as suas falhas, mudar o contexto, redefinir os produtos ou serviços e os canais de distribuição.

No âmbito desta pesquisa apenas as dimensões inovação, assunção de riscos e proatividade serão utilizadas na investigação empírica, por serem as mais consensuais e utilizadas para medir a OE (e.g. Covin & Miller, 2014; Covin & Slevin, 1989, 1991; Davis et al., 2010; Frank et al., 2010; Kreiser et al., 2002; Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011; Miller, 1983; Okpara, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000).

CAPÍTULO III – RECURSOS E CAPACIDADES

Desde os anos 90 que a concorrência implacável encaminhou as empresas para uma constante adaptação, renovação, reconfiguração e recriação dos seus recursos e capacidades de acordo com o ambiente competitivo (Wang & Ahmed, 2007).

O novo paradigma da economia atual, baseado na globalização, é caracterizado pela mobilidade de fatores produtivos e a capacidade de os combinar de uma forma eficiente. A investigação no âmbito da gestão estratégica tem atribuído grande importância ao estudo dos recursos e capacidades das empresas e à sua utilidade no alcance de vantagem competitiva. Esta perspetiva é consistente com a *Resourced-Based View (RBV)* e, mais recentemente, com a *Dynamic Capabilities View (DCV)*.

Assim, neste capítulo apresentamos a conceitualização da RBV e da DCV, abordando os diferentes tipos de recursos e capacidades estratégicos.

3.1 Teoria Baseada nos Recursos

A teoria baseada nos recursos - *Resourced-Based View (RBV)* – tornou-se numa teoria largamente estudada pelos académicos da gestão, em especial na investigação da performance das empresas, cujo referencial teórico é particularmente apropriado para estudar e clarificar os determinantes internos do desempenho das exportações (Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006; Sousa et al., 2008).

Esta teoria teve origem na investigação pioneira de Edith Penrose (1959) e, segundo esta autora, uma empresa é um vasto conjunto de recursos que podem ter usos alternativos, competindo à gestão escolher o uso mais adequado. A dotação de recursos é um fator indispensável na explicação da heterogeneidade das empresas e permite compreender as diferentes estratégias escolhidas (Wang & Ahmed, 2007).

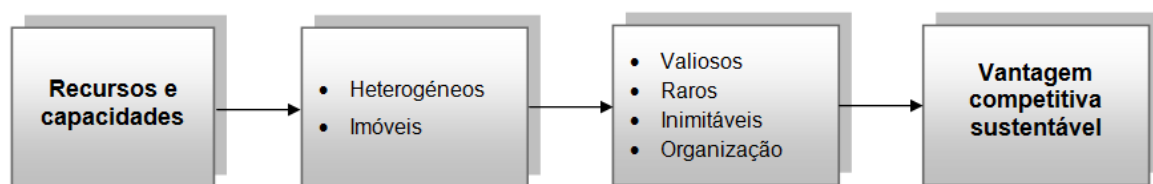
Penrose (1959) questiona a visão tradicional da economia relativa ao crescimento das empresas, que se traduz num simples ajustamento da empresa às condições ambientais. Segundo esta autora a empresa é influenciada por fatores externos, mas o processo de crescimento da empresa deve-se à existência de recursos internos que podem ser reajustados. No entanto, a identificação dos recursos é uma tarefa complexa, considerando que estes são bens tangíveis (tais como: equipamentos, recursos naturais, matérias primas, produtos subsidiários ou bens finais) e recursos humanos, que não são pertença da empresa pois têm sempre o direito à mobilidade.

Assim, a RBV consiste em analisar internamente uma empresa e verificar de que forma é que os *inputs* (recursos, processos e capacidades) podem condicionar os *outputs*. Os recursos são

definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento controlados por uma empresa (Barney, 1991).

Esta teoria defende que as vantagens competitivas são obtidas a partir dos recursos das empresas, baseando-se estas em dois princípios: 1) os recursos estratégicos são heterogeneamente distribuídos pelas empresas; e 2) os recursos são estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991). Partindo destes princípios, Barney (1995) desenvolveu o modelo VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organisation*), defendendo que as empresas para além de possuírem recursos valiosos, raros e inimitáveis, também deverão estar, ou ser, organizados de forma a serem transformados em vantagens competitivas. Esquemáticamente, o modelo traduz-se da acordo com a figura 1.

Figura 1 - Modelo VRIO



Fonte: Adaptado de Barney (1991, p. 112).

Deste modo, os recursos são considerados como a pedra angular da vantagem competitiva e do desempenho das empresas (Peteraf, 1993).

Tão importante como ter recursos válidos é a capacidade de os associar e utilizar. As capacidades são geralmente definidas como um conjunto de competências, ativos e conhecimento acumulado, exercido ao longo dos processos organizacionais, permitindo que se alcance uma melhor coordenação das atividades e uma superior utilização dos recursos (Amit & Schoemaker, 1993).

Existem uma multiplicidade de categorizações no que toca aos tipos de recursos existentes e será indispensável lembrar algumas classificações de forma a facilitar a sua compreensão.

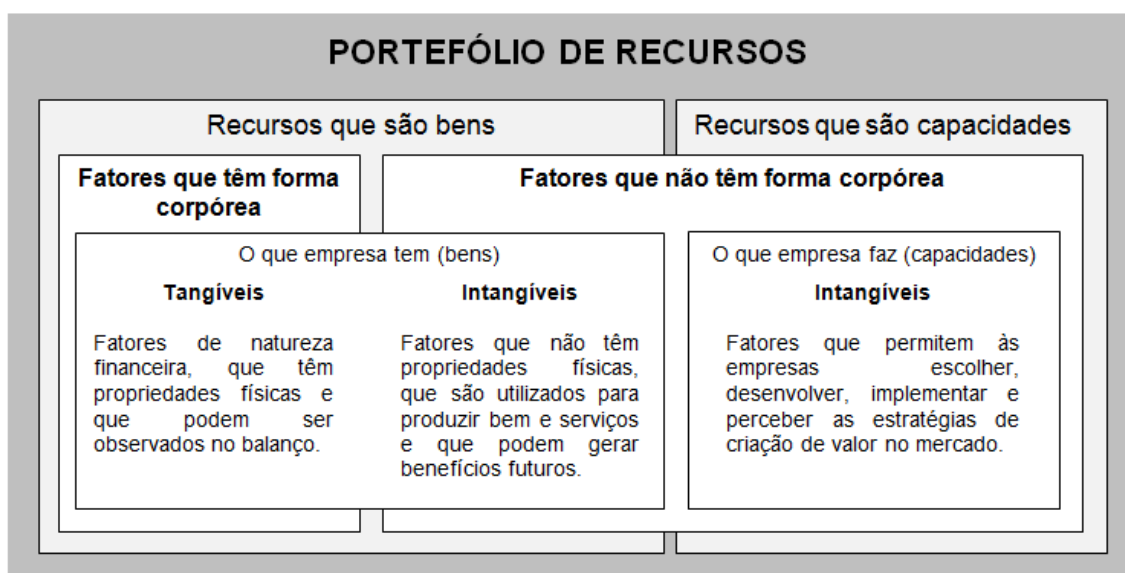
Grant (1991) identificou seis categorias de recursos: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais. Outra abordagem mais simplista classifica os recursos em quatro grandes categorias: físicos (prédios, equipamentos), humanos (formação, experiência, inteligência, relacionamentos), organizacionais (estruturas hierárquicas, sistemas de planeamento e controlo, reputação, relações formais e informais) e financeiros (capital financeiro) (Barney, 1991).

Amit & Schoemaker (1993) classificaram os recursos de acordo com as seguintes categorias: a) recursos tangíveis (financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais) e recursos intangíveis (humanos, inovação e criatividade e reputação); b) ativos; e c) capacidades. Outra classificação mais completa descreve os recursos como sendo tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis podem ser desdobrados em recursos: financeiros; organizacionais; físicos e tecnológicos. Os recursos intangíveis podem ser classificados em recursos: humanos (conhecimentos, confiança,

capacidades da gestão, rotinas da organização); de inovação (ideias e capacidade de inovação) e de reputação (reputação da marca e seus produtos, percepção de qualidade) (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

A figura seguinte esquematiza claramente a distinção entre recursos tangíveis, intangíveis e capacidades.

Figura 2 - Portefólio de Recursos



Fonte: Adaptado de Galbreath (2005, p. 981).

Em suma, é essencial reconhecer e avaliar a importância dos recursos, uma vez que constituem fonte de vantagem competitiva quando permitem criar valor percebido pelo cliente, distinguir a empresa dos concorrentes, permitir competir em novos mercados e poderem ser usados numa ampla gama de produtos e serviços (Hamel & Prahalad, 1994).

3.1.1 Recursos intangíveis

Existe consenso na literatura no sentido de que as fontes de vantagem competitiva estão bastante mais associadas aos recursos intangíveis do que aos tangíveis, uma vez que estes são mais raros e socialmente complexos, tornando a sua imitação difícil (e.g. Barney, 1991; Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001). Neste sentido, os recursos intangíveis são considerados recursos estratégicos (Amit & Schoemaker, 1993).

Os recursos intangíveis têm três características essenciais que os distinguem dos recursos tangíveis (Molloy, Chadwick, Ployhart, & Golden, 2011). Primeiro, os intangíveis não se esgotam ou se deterioram com o uso, trazendo benefícios por um período de tempo indefinido e contrastando com os recursos tangíveis que têm a expectativa de desvalorização (Cohen, 2005).

Em segundo lugar, vários gestores podem utilizar os intangíveis simultaneamente, por exemplo, o uso de uma marca está disponível para outros gerentes. Finalmente, os intangíveis são imateriais, tornando-os difíceis de comercializar, como a marca que não pode ser separada da organização (Marr & Roos, 2005).

A literatura sugere que existem seis tipos de recursos intangíveis que constituem importante fonte de vantagem competitiva, particularmente nas empresas de exportação: a) de reputação; b) financeiros; c) humanos; d) culturais, e) relacionais; e f) de informação e conhecimento (Morgan et al., 2006).

Cada um destes recursos e o seu papel na construção de vantagem competitiva e determinação do desempenho das exportações são seguidamente explicados.

a) *Reputação*

Os recursos de reputação estão relacionados com a imagem da empresa e podem ser fatores de diferenciação no mercado alvo (Hall, 1992). Estes recursos devem ser entendidos como fonte de vantagem competitiva, uma vez que são raros, de difícil imitação e transferência e permeiam a atividade da empresa (Barney, 1991).

O recurso de reputação identificado na literatura como sendo o mais relevante para o desempenho das exportações é o valor da marca ou *brand equity* (Morgan et al., 2006). Este conceito está associado a um conjunto de ativos ligados ao nome e símbolo das marcas que acrescenta valor ao valor inicial do produto ou serviço, como a lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca, entre outros (Aaker, 2010).

Este valioso recurso intangível permite à empresa exportadora construir e proteger a sua quota de mercado, potenciar os investimentos no marketing e lançar novos produtos no mercado de exportação alvo mais facilmente (Aaker, 2010).

b) *Acesso recursos financeiros*

As empresas com recursos financeiros tendem a responder mais rapidamente às mudanças do mercado e a obterem mais facilmente vantagem competitiva (Chesbrough & Teece, 2002).

O acesso ao capital permite às empresas aprender e superar desafios, bem como, investir em projetos de capital intensivo de forma a se protegerem nos mercados existentes ou entrarem em novos mercados (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001). Deste modo, o capital financeiro é um importante recurso, no entanto, a sua relevância está no seu acesso e não na sua propriedade (Wiklund & Shepherd, 2005).

No contexto dos mercados internacionais as características mais importantes dos recursos financeiros são o nível de financiamento que pode ser acedido e o momento em que pode ser

utilizado (Morgan et al., 2006). Neste sentido, um melhor acesso a recursos financeiros aumenta a probabilidade de iniciar a exportação e reduzir o tempo de decisão de internacionalização (Bellone, Musso, Nesta, & Schiavo, 2010).

c) Recursos humanos

Os recursos humanos são extremamente valiosos e raros devido às capacidades únicas que os indivíduos proporcionam, especialmente nas áreas mais especializadas (Coff & Kryscynski, 2011).

Tais recursos referem-se ao número e características do pessoal disponível para formular e implementar a estratégia (Barney, 1991). As características mais importantes dos recursos humanos reconhecidos na literatura são a experiência individual, conhecimento e competências (Morgan et al., 2006).

O capital humano permite à empresa criar uma oportunidade de alcançar a vantagem competitiva. As empresas que continuamente investem nos recursos humanos aumentam as capacidades de criação de valor no longo prazo (Hitt & Duane, 2002). Assim, quanto maior for o investimento e utilização do capital humano maiores são os níveis de desempenho das empresas (Hitt et al., 2001).

No âmbito das exportações, a literatura sugere que existe uma preocupação consistente com o pessoal disponível para formular e executar a estratégia de internacionalização, de forma a contribuir para um desempenho superior (Morgan et al., 2006).

d) Cultura

A cultura da empresa, ou cultura organizacional, representa uma importante fonte de vantagem competitiva, significativa para o sucesso de uma empresa, e consiste na partilha de valores, crenças e pressupostos que proporcionam normas comportamentais que moldam o planeamento e a realização da estratégia competitiva (Barney, 1986).

Casson (1990) refere que a cultura empresarial constitui uma vantagem competitiva e a sua influência repercute-se no desempenho e na estrutura da empresa.

As preocupações constantes das empresas com o serviço prestado e com satisfação do consumidor refletem o conjunto de valores presentes na cultura organizacional (Barney, 1986). Desta forma, a proximidade do cliente pode resultar na obtenção de informação do mercado mais atempada, atividades de investigação e desenvolvimento do produto conjuntas e numa maior fidelidade à marca (Porter, 1980).

A cultura organizacional permite, igualmente, melhorar a moral dos trabalhadores e a sua motivação, refletindo-se no aumento da qualidade do trabalho executado e na melhoria da produtividade e na performance financeira da empresa (e.g. Barney, 1986; Casson, 1990).

No contexto internacional, uma cultura globalizada é particularmente determinante no desempenho das empresas exportadoras (Morgan et al., 2006).

e) *Relacionamento*

Os recursos de relacionamento consistem nas relações entre as empresas e os diversos *stakeholders*, sendo considerados fonte de vantagem competitiva uma vez que, de acordo com Barney (1991), estão distribuídos de forma assimétrica entre as empresas, imperfeitamente móveis, difícil de imitar e não têm substitutos disponíveis (Davis & Mentzer, 2008). Assim, as fontes de vantagem competitiva não estão apenas nos recursos internos mantidos pelas empresas, mas também nas relações que detém com o exterior (e.g. Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006).

Os relacionamentos são recursos que têm o potencial de contribuir para a capacidade de uma empresa criar valor ao serem utilizados para criar outros recursos mais produtivos, obtendo daí um posicionamento mais competitivo. Assim, a empresa ao acumular relacionamentos detém um repositório de recursos externos valiosos e de informação (Davis & Mentzer, 2008).

Nos mercados internacionais os recursos de relacionamento potenciam o acesso da empresa a diversos recursos externos, mercados, informação e tecnologia, tirar partido de economias de escala ou de gama, partilhar riscos e subcontratar nas diversas atividades da cadeia de valor (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000).

f) *Informação e conhecimento*

Atualmente, na era global da informação e do conhecimento, a vantagem competitiva baseada no processo ou no produto deixou de ser sustentável e passou a centrar-se no conhecimento e na capacidade de aprendizagem (Drucker, 1994).

A informação é um recurso que diz respeito à aquisição e divulgação de informação e/ou conhecimento sobre os diversos *stakeholders*, canais de distribuição e mercado interno ou externo (Katsikeas & Morgan, 1994). É um importante recurso e fonte de vantagem competitiva, resultante da forma como tem transformado a natureza competitiva das empresas ao mudar a estrutura da indústria e altera as regras da competição, permitir às empresas percecionarem novas maneiras de atuar perante os rivais e gerar um grande número de novos negócios, muitas vezes através das operações já existentes dentro da empresa (Porter & Millar, 1985).

Desta forma, a aquisição e utilização da informação e conhecimento são considerados recursos fundamentais na construção de vantagem competitiva (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004), para obter um desempenho superior ao nível das atividades no mercado externo (Morgan et al., 2006).

Nos últimos vinte anos, a RBV é amplamente reconhecida como uma das teorias mais poderosas e proeminentes para descrever, explicar e prever as relações organizacionais (Barney, Ketchen, &

Wright, 2011). Esta teoria tem influenciado o âmbito da investigação da gestão estratégica (Newbert, 2007), tornam-se crucial para o desenvolvimento estratégico das empresas (Wu, 2010). No entanto, tem sido alvo de críticas devido à sua natureza estática em ambientes voláteis (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). De seguida abordaremos a teoria das capacidades dinâmicas de forma a estabelecer um suporte teórico mais sólido na determinação da vantagem competitiva e do desempenho das empresas.

3.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas

O sucesso das empresas não depende somente dos seus recursos e capacidades, mas sobretudo da habilidade de adaptação às contingências da indústria onde estão inseridas e dos mercados onde operam. É neste contexto que surge a teoria das capacidades dinâmicas - *Dynamic Capabilities View (DCV)* (Amit & Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997).

3.2.1 Conceito

Alguns artigos foram publicados sobre esta temática e ofereceram distintas conceitualizações de capacidades dinâmicas (Barreto, 2010). Assim, a capacidade dinâmica pode ser definida como a capacidade da empresa proativamente integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas específicas, para se adequar às mudanças no mercado (Teece et al., 1997).

Eisenhardt & Martin (2000) descrevem as capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais e estratégicas específicas, através das quais as empresas alcançam novas configurações de recursos que criam valor em mercados dinâmicos, ou até mesmo provocam uma mudança no mercado.

As capacidades dinâmicas, enquanto orientação comportamental, integram, reconfiguram, renovam e recriam constantemente os recursos e capacidades e, mais importante ainda, atualizam e reconstróem as suas capacidades de base para responder à mudança do ambiente, de forma a atingir e suster a vantagem competitiva (Wang & Ahmed, 2007). No entanto, para além da capacidade de reconfigurar os recursos, existem outras capacidades que devem ser consideradas, nomeadamente as capacidades para entender e moldar as oportunidades e ameaças, “agarrando” as oportunidades (Teece, 2007).

Neste sentido, Barreto (2010) defende que as capacidades dinâmicas são o potencial da empresa para sistematicamente resolver problemas, atendendo à sua propensão em identificar oportunidades e ameaças e à sua capacidade de tomar decisões atempadas e orientadas para o mercado e pela sua habilidade em mudar a sua base de recursos.

É importante distinguir capacidades operacionais (admitidas na RBV) de capacidades dinâmicas de forma a esclarecer de forma plena estes conceitos, uma vez que são considerados dois construtos distintos (Ambrosini & Bowman, 2009). A capacidade operacional é uma rotina de elevado nível (ou coleção de rotinas) que, em conjunto com os *inputs*, proporciona aos gestores da empresa um conjunto de opções de decisão para a produção dos *outputs* (Winter, 2000). Nesta definição destaca-se o termo rotina, que é entendido como um comportamento apreendido, extremamente estruturado, repetitivo e baseado, em parte, no conhecimento técnico. Assim, estas capacidades operacionais são aquelas que permitem à empresa sustentar-se no presente (Winter, 2003), envolvendo geralmente a execução e coordenação de uma variedade de tarefas para realizar uma atividade, como a produção de um determinado produto (Helfat & Peteraf, 2003).

As capacidades dinâmicas permitem às empresas criar, desenvolver e proteger os recursos que lhes permitem atingir um desempenho superior no longo prazo, são construídas (não são adquiridas no mercado), dependentes da experiência e estão inseridas nos processos organizacionais da empresa (Ambrosini & Bowman, 2009), não afetando diretamente os *outputs*, mas contribuindo através do impacto que têm nas capacidades operacionais (Teece et al., 1997). A manutenção destas capacidades requer uma gestão que seja capaz de reconhecer dificuldades e tendências, configurar e reconfigurar recursos e adaptar processos e estruturas organizacionais de forma a criar e aproveitar as oportunidades, enquanto se mantêm alinhados com as preferências dos clientes (Teece, 2007).

3.2.2 Contexto relevante ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas

Existe uma importante variação na literatura no que concerne ao tipo de ambiente externo que é relevante para as capacidades dinâmicas. Existem autores que afirmam que o conceito está ligado aos ambientes dinâmicos, outros reconhecem que é relevante em ambiente estáveis e dinâmicos, e outros simplesmente ignoram as características de um ambiente específico (Barreto, 2010).

Para Teece (2007) a ligação entre a existência de capacidades dinâmicas e ambientes de rápida mudança é bastante clara. Para este autor os mercados são dinâmicos em função de quatro atributos, defendendo que as capacidades dinâmicas são especialmente importantes quando estes elementos estão presentes: 1) O mercado está aberto ao comércio externo e exposto a oportunidades e a ameaças tecnológicas; 2) Há uma criação contínua de novos produtos em função de novas necessidades de clientes; 3) O mercado global de componentes e serviços está bem desenvolvido; e 4) Existe um mercado global para a troca de *know-how* e de tecnologia ainda embrionária. Nestas circunstâncias, o sucesso da empresa depende da capacidade de detetar e aproveitar as oportunidades, da combinação das inovações internas com as externas à empresa, da eficiente transferência de tecnologia inter e intraempresas, da proteção da propriedade intelectual, da melhoria do *benchmarking*, da adoção de novos modelos de negócio, da tomada de

decisões conscientes, do desenvolvimento de formas de proteção à imitação e das novas formas de liderar o mercado global.

Outra classificação concebe apenas dois tipos de mercados dinâmicos: a) Mercados dinâmicos moderados, onde a estrutura indústria é estável, as fronteiras são definidas, os modelos de negócios são bem definidos, os parceiros de negócios são identificáveis, a mudança é linear e previsível e os processos e rotinas das empresas estão baseadas no conhecimento existente; e b) Mercados dinâmicos de alta velocidade (híper dinâmicos), onde a estrutura da indústria é ambígua, as fronteiras são indefinidas, os modelos de negócio são fluidos, os parceiros ambíguos e substituíveis, a mudança é imprevisível e os processos e rotinas são experimentais baseados no conhecimento recém-criado e específico à situação (Eisenhardt & Martin, 2000).

Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) admitem que o ambiente em mudança não é uma componente necessária às capacidades dinâmicas e Zollo & Winter (2002) assumem que estas capacidades existem e são utilizadas em ambientes estáveis e de mudança lenta. No entanto, estes autores admitem que as capacidades dinâmicas são mais válidas em ambientes de rápida mudança.

3.2.3 Mecanismos de criação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas são ferramentas de manipulação e configuração dos recursos, tornando-se em processos organizacionais e estratégicos através das quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, desagregam, evoluem e morrem (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Porém, as capacidades dinâmicas não são simples processos, mas estão integradas nos processos, sendo, muitas vezes, explicáveis e codificáveis na estruturação e combinação de recursos, tornando-se transferíveis dentro da empresa ou entre empresas. Por exemplo, o controlo de qualidade pode ser facilmente adotado pela empresa, mas Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality management – TQM*) não é só um processo, requer da empresa a capacidade de desenvolver a visão global da organização, envolver os funcionários e construir uma cultura orientada para o cliente e, mais importante ainda, integrar no conhecimento tácito da empresa (Wang & Ahmed, 2007).

Assim, os processos organizacionais e estratégicos que se enquadram podem ser os seguintes: 1) desenvolvimento de produto; 2) decisão estratégica; 3) melhoria contínua; 4) alocação de recursos escassos; 5) configuração e reconfiguração de recursos; 6) geração de conhecimento; 7) desenvolvimento de alianças e de fusões e aquisições; e 8) abandono de recursos que já não criam valor (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000).

3.2.4 Custos das capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas envolvem geralmente um compromisso a longo prazo para singularizar os recursos e, neste sentido, é uma manutenção dispendiosa comparada com os custos de uma abordagem menos planeada (Winter, 2003). Estas capacidades envolvem custos cognitivos, administrativos e operacionais substanciais e a sua utilização requer altos níveis de energia e tempo e dedicação por parte da gestão. Além disso, se os gestores interpretarem mal a paisagem competitiva, podem ativar a capacidade dinâmica que não mantém nem melhora o desempenho, acrescido do facto de ter suportar os custos destas capacidades, bem como, as consequências negativas da sua utilização (Ambrosini & Bowman, 2009; Zahra et al., 2006). O que levanta a questão que, apesar das capacidades dinâmicas serem desenvolvidas para criar vantagens estratégicas, o seu desenvolvimento não assegura o sucesso organizacional (Zahra et al., 2006).

3.2.5 Heterogeneidade ou homogeneidade

Existem duas visões divergentes em relação ao grau de heterogeneidade das capacidades dinâmicas das empresas. Teece et al. (1997) assumem que as capacidades dinâmicas são específicas e únicas à empresa. Em contrapartida, nas capacidades dinâmicas existem características comuns e identificáveis entre as organizações e outras que são próprias a cada uma delas (Eisenhardt & Martin, 2000). Assim, ao serem comuns e identificáveis também são mensuráveis, pormenor importante no desenvolvimento deste conceito. As características comuns expressam os componentes do construto das capacidades dinâmicas e podem, por exemplo, ser adotadas por estudos que irão analisar a relação das capacidades dinâmicas e outros parâmetros organizacionais. Além disso, as características comuns das capacidades dinâmicas mostram como as empresas transformam os recursos em vantagem no mercado a nível geral, não ao nível do seu contexto específico, podendo ser adotados como uma abordagem para revelar os mecanismos transformacionais na sua generalidade (Wang & Ahmed, 2007).

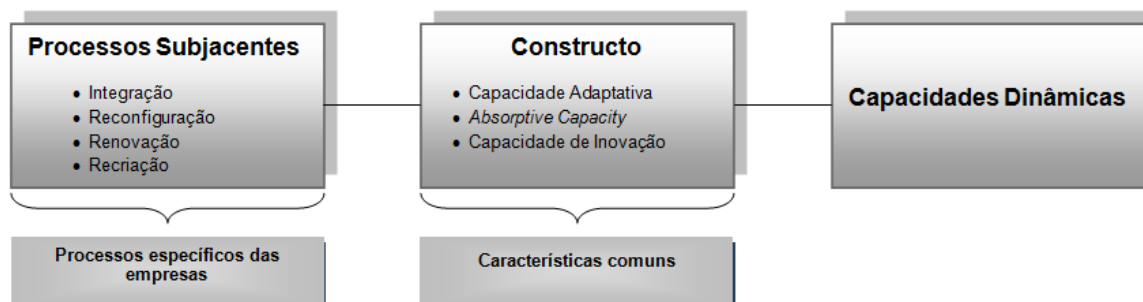
3.2.6 Construto

Após revisão da literatura existente, Wang & Ahmed (2007) identificaram três grandes componentes: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva (*absorptive capacity*) e capacidade de inovação. A capacidade adaptativa é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes. As dimensões da capacidade adaptativa consistem na habilidade da empresa adaptar o produto ao mercado de forma a responder às oportunidades externas, fazer sondagem ao mercado, clientes e concorrentes e alocar recursos para as atividades de marketing e responder rapidamente às mudanças nas condições do mercado. A capacidade absorptiva reside na capacidade da empresa reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e

aplica-lo para fins comerciais. As empresas com altos níveis desta capacidade demonstram ter a habilidade de aprender com os parceiros de negócios, integrar informação externa e transformá-la no conhecimento interno da empresa. As dimensões deste tipo de capacidade são a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. A capacidade de inovação é a habilidade da empresa desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica para inovação com os comportamentos e processos inovadores. As dimensões desta capacidade são a orientação para inovação ao nível da estratégica, comportamento, processo, produto e mercado.

Concettualmente, as capacidades adaptativa, absorptiva e de inovação são os componentes mais importantes das capacidades dinâmicas e que sustentam a habilidade da empresa integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades em consonância com as mudanças externas (Wang & Ahmed, 2007) (figura 3).

. **Figura 3 - Modelo de criação de capacidades dinâmicas**



Fonte: Adaptado de Wang & Ahmed (2007, p. 39).

Neste sentido, existem três principais componentes do construto das capacidades dinâmicas que são comuns a várias indústrias, no entanto, as empresas podem desenvolvê-las a partir dos seus trajetos únicos (Eisenhardt & Martin, 2000). De facto, de acordo com a teoria da organização industrial, uma empresa deve encontrar uma posição favorável na sua indústria a partir da qual se pode melhor defender contra forças competitivas, ou até influenciá-las a seu favor através de ações estratégicas como a dissuasão à entrada ou erguer barreiras à entrada, etc. (Porter, 1980).

A DCV não é uma teoria divergente da RBV, sim uma extensão adequada a mercados altamente dinâmicos (e.g. Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007).

Em suma, as capacidades dinâmicas podem assumir várias formas e envolver diferentes funções, mas estas capacidades são de alto nível que proporcionam oportunidades de acumular e partilhar conhecimento, atualizar continuamente os processos operacionais, interagir com o ambiente e avaliações na tomada de decisão (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009)

No âmbito deste estudo apenas a capacidade absorptiva (ACAP) será considerada, desenvolvendo-se de seguida esta capacidade dinâmica.

3.2.7 Capacidade absorptiva

A turbulência no ambiente de negócios garantiu uma atenção concentrada no conhecimento como fonte dominante de vantagem competitiva. Para sobreviver a determinadas pressões, as empresas precisam de reconhecer, assimilar e aplicar o novo conhecimento externo para fins comerciais (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005). Esta habilidade, denominada como capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990), emerge como um tema subjacente na investigação da estratégia organizacional (Jansen et al., 2005).

A DCV sugere que o conhecimento é um recurso fundamental para as empresas serem competitivas (Hung et al., 2010). Neste sentido, as empresas não só usam diferentes capacidades e bases de conhecimento para o desenvolvimento de novo conhecimento como também têm diferente acesso ao conhecimento gerado no exterior (DeCarolis & Deeds, 1999). A habilidade em adquirir e transformar conhecimento cria uma configuração única que é essencial para o sucesso de uma empresa (Wiklund & Shepherd, 2003). A ACAP representa um conjunto de capacidades específicas que são utilizadas pela empresa para atingir essa configuração única (Daspit & D'Souza, 2013).

Cohen & Levinthal (1990) apresentaram a definição de ACAP, que mais largamente foi citada pela investigação académica, como a aptidão das empresas em identificar, assimilar e explorar o novo conhecimento. Assim, a capacidade das empresas para explorarem o novo conhecimento externo, encarado como um recurso intangível, é um elemento crítico para o seu sucesso. Esta capacidade para avaliar e utilizar o conhecimento externo depende principalmente do nível de conhecimento prévio de cada empresa, pois será este conhecimento que lhes vai facilitar a identificação e processamento do conhecimento externo. Este conhecimento prévio não só inclui as capacidades básicas, como uma linguagem partilhada, mas também o conhecimento científico e tecnológico recente, ou competências de aprendizagem. Ao analisar esta definição verifica-se que ACAP admite apenas três dimensões: a capacidade de adquirir o conhecimento externo; a capacidade de assimilá-lo no seu interior; e a capacidade de aplicá-lo.

No entanto, a partir da definição apresentada por Cohen & Levinthal (1990), o conceito de ACAP foi reformulado e entendido como um conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional. Assim, são estas as quatro dimensões da ACAP que, apesar de diferentes são complementares, influenciam a aptidão das empresas em criar e implementar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais (Zahra & George, 2002).

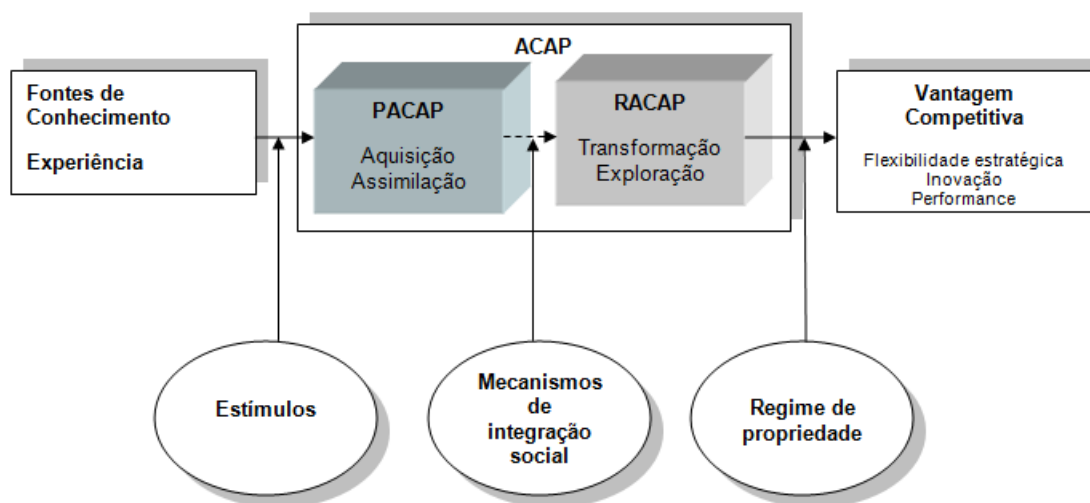
Conforme anteriormente referido, uma capacidade é uma rotina de alto nível que, em conjunto com os fluxos de *inputs*, confere à gestão um conjunto de decisões para produzir um número significativo de *outputs* de um determinado tipo (Winter, 2000). A capacidade dinâmica, porém,

está orientada para a mudança organizacional e é de natureza essencialmente estratégica (Teece et al., 1997).

De acordo com Zahra & George (2002) a ACAP pode ser dividida em capacidade potencial (*Potential Absorptive Capacity* - PACAP) que inclui a aquisição e assimilação de conhecimento, e a capacidade realizada (*Realized Absorptive Capacity* - RACAP) que se centra na transformação e exploração desse mesmo conhecimento. A PACAP traduz-se na capacidade que cada empresa possui para adquirir e assimilar conhecimento que é importante para as suas actividades, em que a aquisição de conhecimento se refere à capacidade da empresa identificar e adquirir conhecimento que é crítico para as suas actividades. A assimilação do conhecimento está relacionada com as rotinas e os processos da empresa que lhe permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida no exterior. A RACAP abrange a transformação e exploração do conhecimento, onde a transformação do conhecimento se traduz na capacidade da empresa desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que lhe facilitam a integração do conhecimento recém-adquirido no conhecimento já existente, referindo-se a exploração do conhecimento a rotinas que permitem às empresas potenciarem as competências já existentes ou criar novas ao incorporar o conhecimento adquirido e transformado internamente.

A figura 4 traduz o modelo explicativo da ACAP que relaciona antecedentes, moderadores e resultados deste construto. Os autores afirmam que os antecedentes da ACAP são as fontes externas de conhecimento, como licenciamentos, contratos, aquisições, *networking* e experiência. Os moderadores são os estímulos, os mecanismos de integração social e o regime de propriedade. Os estímulos são más experiências, mudanças tecnológicas ou políticas governamentais. Os mecanismos de integração social consistem na partilha interna do conhecimento através das relações formais e informais da empresa. O regime de propriedade relaciona-se com a proteção legal da propriedade industrial, como as patentes e os mecanismos de proteção do conhecimento das empresas.

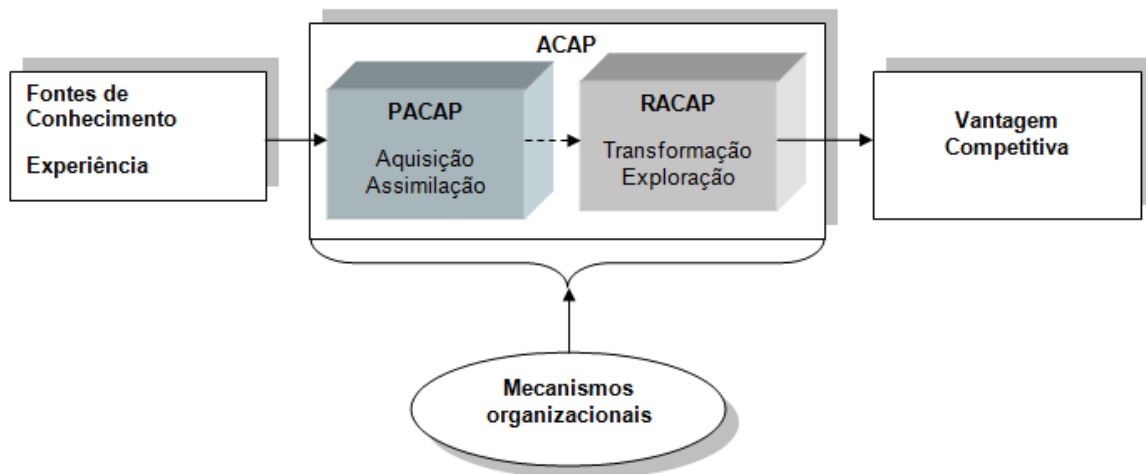
Figura 4 - Modelo da ACAP



Fonte: Adaptado de Zahra & George (2002, p. 192).

Jansen et al. (2005) defendem que, apesar de a empresa estar exposta ao novo conhecimento, não é condição suficiente para o incorporar com êxito. A empresa necessita de desenvolver mecanismos organizacionais que lhe permita sintetizar e aplicar o conhecimento recém-adquirido, de forma a lidar e potenciar cada dimensão da ACAP. Assim, existem mecanismos de coordenação que aumentam a troca do conhecimento entre os diversos setores e hierarquias da empresa, como equipas multifuncionais, participação no processo de decisão e rotação de tarefas. Estes mecanismos reúnem diferentes fontes de especialização e aumentam a interação lateral entre as áreas funcionais. Os mecanismos de sistema são programas de comportamento que reduzem os desvios comportamentais já estabelecidos, como as rotinas e formalização. Os mecanismos de socialização criam uma ampla e tácita compreensão das regras de ação adequadas, contribuindo para um código comum de comunicação.

Figura 5 - Modelo da ACAP revisto



Fonte: Adaptado de Jansen et al. (2005, pp. 1001-1004) e Zahra & George (2002, p. 192).

Jansen et al. (2005) encontraram, assim, os mecanismos organizacionais que contribuem para que a empresa tire melhor proveito da ACAP e, assim, criar valor (tabela 4).

Tabela 4 - Mecanismos organizacionais

| Mecanismos organizacionais que potenciam as capacidades de | | | | |
|---|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| | Aquisição | Assimilação | Transformação | Exploração |
| Equipas multifuncionais | X | X | X | |
| Participação na decisão | X | | X | |
| Rotação do trabalho | X | X | X | |
| Formalização | X | X | X | X |
| Rotina | | | | X |
| Conexões | | X | X | X |
| Táticas de socialização¹ | | | X | X |

Em suma, a ACAP é um construto multifacetado que proporciona uma nova compreensão de como as empresas podem desenvolver importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (Jansen et al., 2005).

¹ Apesar deste mecanismo apenas potenciar as capacidades realizadas, não inibe a aquisição e assimilação do conhecimento (Jansen et al., 2005).

CAPÍTULO IV – VANTAGEM COMPETITIVA

A capacidade da empresa gerar lucro no mercado internacional diminuiu substancialmente, levando a que o primeiro objetivo da sua estratégia seja alcançar uma posição de vantagem competitiva. Independentemente da indústria onde atua é inevitável que toda a atividade industrial chegue a uma fase em que a sua sobrevivência esteja dependente da conquista de vantagem competitiva (Grant, 1991).

A competitividade das empresas é influenciada por várias variáveis tais como: tecnologia, inovação, marketing, qualidade, recursos humanos, internacionalização (exportação); responsabilidade social e ambiental, empreendedorismo, proatividade, conhecimento e aprendizagem organizacional, cultura organizacional, sistemas de informação e comunicação, imagem e reputação da empresa, imagem de marca, sistema de relações com os *stockholders*, entre outros. As novas tendências empresariais estão profundamente relacionadas com o meio envolvente, a perceção e a capacidade de adaptação constante. A forma diferente como os gestores interpretam o mesmo meio ambiente externo, origina uma formulação de políticas distintas e de ações diferenciadas, o que, em conjunto, acaba por se refletir na performance organizacional (e.g. Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1993).

Como alcançar e sustentar uma vantagem competitiva? Esta é a questão primordial para qualquer empresa (Teece et al., 1997). No entanto, Porter (1985) considera ser simplesmente uma questão de criação de valor para os clientes e de o fazer melhor que a concorrência. Neste sentido, o posicionamento competitivo está nas escolhas que asseguram uma adaptação entre o mercado alvo e os recursos e competências que a empresa pode utilizar neste de forma mais eficiente que os concorrentes (Hooley, Broderick, & Möller, 1998).

Do ponto de vista financeiro, uma empresa tem vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico do que o concorrente marginal, no contexto da indústria onde opera. Assim, a existência de resultados líquidos sistematicamente positivos pode ser uma forma de observação da existência de uma vantagem competitiva (Peteraf & Barney, 2003).

Assim, existem três estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva: a liderança pelo custo, diferenciação e foco. A liderança pelo custo consiste na empresa colocar os seus produtos no mercado a um preço inferior que o dos seus concorrentes, residindo a centralidade desta estratégia reside na estrutura interna de custos e na eficiência na utilização dos recursos. A diferenciação procura oferecer produtos distintos e diferentes, onde a sua singularidade proporciona ao cliente um acréscimo de valor. Por outro lado, o foco é a estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de satisfazer necessidades mais gerais (Porter, 1980).

A vantagem competitiva sustentável representa a manutenção da competitividade da empresa no longo prazo, cujo desempenho está acima da média, resistindo à evolução dinâmica da concorrência, dos consumidores e da indústria (e.g. Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Porter, 1985).

4.1 A cadeia de valor de Porter

Segundo Porter (1985) a cadeia de valor é uma ferramenta de análise sistemática importante que permite identificar de que forma é criado valor para o consumidor, com base nas diversas atividades internas realizadas pela empresa, para assim gerar a sua vantagem competitiva. Cada uma destas atividades contribui para o posicionamento competitivo da empresa em termos de custos e base de diferenciação. A cadeia de valor de cada empresa insere-se num conjunto mais amplo de atividades da indústria ou setor, relacionando-se de forma integrada com as cadeias de valor a montante (fornecedores) e a jusante (clientes). Assim, a obtenção e a manutenção de vantagem competitiva não só dependem da compreensão da cadeia de valor da empresa, como também do modo como esta se enquadra no sistema de valor geral.

Figura 6 – Cadeia de valor de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1985, p. 46).

Em suma, segundo este autor, uma empresa é constituída por um conjunto de atividades económicas interrelacionadas, com uma configuração definida pela estratégia. As diferentes atividades integram um sistema interdependente, cujo custo e eficiência de cada uma na cadeia de valor depende do desempenho relativo das outras atividades organizacionais (marketing, qualidade, finanças, recursos humanos, produção, investigação e desenvolvimento, entre outras).

4.2 Construto

Na literatura foram identificados três formas de medir a vantagem competitiva especialmente relevantes para a performance das empresas: 1) a vantagem do custo, que envolve a utilização dos recursos de uma forma eficiente e que afeta o preço e valor percebido no mercado; 2) a vantagem do produto, que consiste em investir na qualidade, *design* e outros atributos que

diferenciam o produto da concorrência; e 3) Vantagem do serviço, que inclui características relacionadas com o serviço, como velocidade de entrega, fiabilidade e serviço pós-venda de qualidade (Morgan et al., 2004).

4.3 Orientação Empreendedora e Vantagem Competitiva

A OE é considerada como um importante determinante estratégico e reflete a filosofia da empresa (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). Do ponto de vista da RBV, a OE como um recurso só tem valor potencial, é necessário possuir mas não condição suficiente para originar valor (Barney, 1991). A empresa necessita de adotar ações estratégicas adequadas para capitalizar a OE de forma a obter vantagem competitiva e a performance desejada (Murray *et al.*, 2011). Assim, a OE requer o desenvolvimento de capacidades organizacionais para que o seu valor na empresa seja plenamente realizado (Lisboa et al., 2011).

4.4 RBV e Vantagem Competitiva

A sustentabilidade da vantagem competitiva está relacionada com a capacidade da empresa em proteger os recursos que constituem as suas fontes de competitividade (e.g. Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Barney (1995) desenvolveu o modelo VRIO (figura 7) que parte do pressuposto de que os recursos são heterogéneos e imóveis, sustentando que os recursos para terem o potencial de criar vantagem competitiva sustentável devem possuir quatro características:

- (1) Criarem valor. Os recursos da empresa são apenas considerados se criarem valor para potenciar vantagem competitiva;
- (2) Serem raros entre os concorrentes (atuais e/ou potenciais). A empresa detém vantagem competitiva sustentável quando se verificam, em simultâneo, duas condições: a) a empresa é capaz de conceber e implementar uma estratégia que cria valor; e (b) essa estratégia não pode ser implementada por um elevado número de concorrentes;
- (3) Serem de difícil imitação. Se os recursos foram facilmente imitáveis, rapidamente os concorrentes copiam-nos, desaparecendo a vantagem competitiva; e
- (4) Deve ser adaptado à organização. A empresa deve estar organizada de forma a tirar partido desses recursos.

Figura 7 - Criação de valor através do modelo VRIO



Fonte: Adaptado de Rothaermel (2012, p. 91).

Neste sentido, do ponto de vista da RBV, a vantagem competitiva pode ser obtida de duas formas distintas: 1) Se a empresa utilizar recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização de uma forma mais eficiente do que os concorrentes, o custo económico do produto será inferior e a empresa poderá oferecer o mesmo valor percebido por um custo inferior. Esta vertente está suportada na eficiência (liderança pelo custo); 2) A outra forma de obtenção de vantagem competitiva é através do aumento dos benefícios percebidos pelo cliente. Se os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização forem utilizados no sentido de diferenciar a oferta, então, para o mesmo custo, o benefício percebido poderá ser superior e assim a empresa deterá uma vantagem competitiva suportada na diferenciação (Peteraf & Barney, 2003).

As competências podem ser entendidas como a aptidão de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, tais como conhecimento ou informação, com a intenção de atuar eficazmente sobre as situações. Pelo facto de ser um recurso intangível torna-se mais difícil de imitar do que os recursos materiais e, conseqüentemente, gerador de maior vantagem competitiva sustentada (Foss, 1996).

Deste modo, os recursos *per se* não têm o potencial para originar vantagem competitiva, só quando a empresa interrelaciona e explora os seus recursos, através de processos organizacionais, é que podem ser considerados como produtos intermédios entre os recursos de base e os produtos finais (Amit & Schoemaker, 1993).

4.5 DCV e Vantagem Competitiva

A RBV é ineficiente quando os mercados são dinâmicos, onde o desafio estratégico é manter a vantagem competitiva, cuja duração é imprevisível, onde o tempo é um aspeto essencial da estratégia, e as capacidades dinâmicas são processos instáveis e difíceis de manter (Eisenhardt & Martin, 2000).

As fontes de vantagem competitiva estão, no contexto dos mercados dinâmicos, mais do lado das capacidades do que do lado dos recursos, pois o valor dos recursos tende a rapidamente depreciar-se (Collis & Montgomery, 2008).

Neste sentido, a DCV defende que a vantagem competitiva pode ser obtida pela habilidade da empresa desenvolver, integrar, reconfigurar e adaptar as suas competências e capacidades ao ambiente dinâmico e ao mercado sujeito a constantes e frequentes mudanças (Teece *et al.*, 1997). No entanto, a funcionalidade das capacidades dinâmicas pode ser duplicada por outras empresas, o seu valor reside na configuração única dos recursos que estas produzem, não nas capacidades em si. Assim, as capacidades dinâmicas são necessárias, mas não condição suficiente para obter vantagem competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000).

A turbulência e a natureza mutável do ambiente sugerem que os recursos não se podem manter estáticos e ao mesmo tempo valiosos, devem estar em constante evolução e desenvolvimento, caso contrário a empresa somente será competitiva num curto espaço de tempo. Para manter a vantagem competitiva, a empresa deve assim investir e atualizar os seus recursos para criar novas estratégias de crescimento alternativas (Ambrosini & Bowman, 2009).

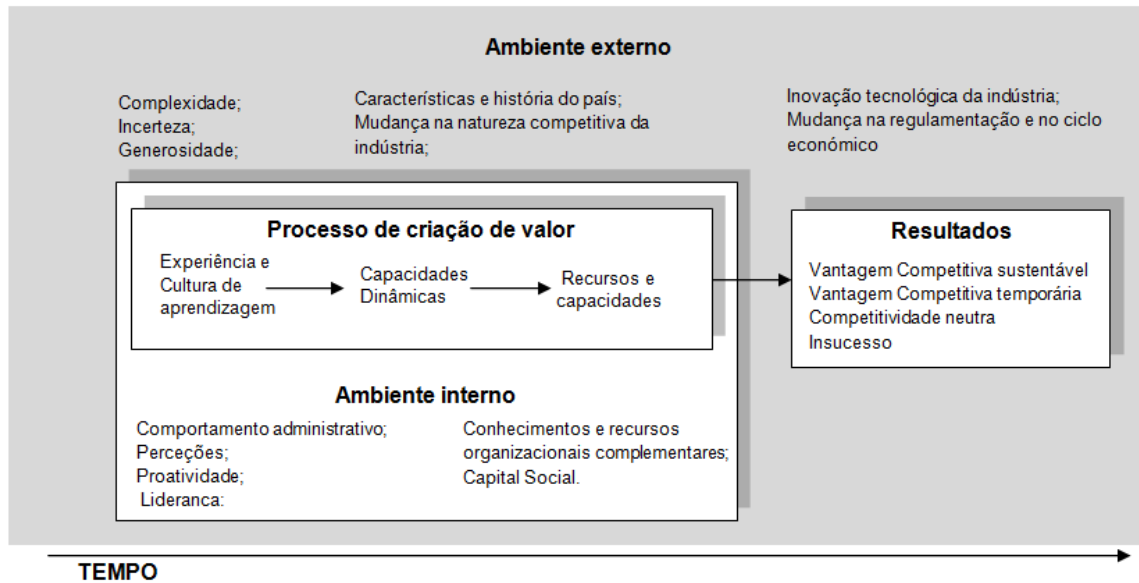
A literatura tem identificado as variáveis precursoras à formação das capacidades dinâmicas, que geralmente são a experiência e aprendizagem organizacional da empresa (Ambrosini & Bowman, 2009). Zollo & Winter (2002) afirmam mesmo que uma cultura de aprendizagem é a base fundamental para construir as capacidades dinâmicas.

As capacidades dinâmicas são processos moldados por variáveis dos ambientes interno e externo à empresa, que funcionam como potenciadores e/ou inibidores destas capacidades (Ambrosini & Bowman, 2009; Teece *et al.*, 1997). As variáveis do ambiente interno são bens, tais como conhecimento tecnológico, financeiros, reputacionais, estruturais, perceção e motivação da gestão e a história passada e presente da empresa. As variáveis do ambiente externo são as forças do ambiente institucional e do mercado, inovação tecnológica da indústria, mudanças na regulamentação, o ciclo económico, mudança na natureza competitiva da indústria e história da indústria e do país (Ambrosini & Bowman, 2009; Wang & Ahmed, 2007). É importante salientar que o ritmo de mudança da indústria funciona como um fator contingencial na decisão de desenvolver e implementar as capacidades dinâmicas (Winter, 2003).

A conceitualização de capacidades dinâmicas envolve o dinamismo de mercado como uma variável influente no desenvolvimento e evolução das capacidades das empresas. Quanto mais dinâmico for o mercado, mais as empresas, que operam numa indústria, a determinada altura, devem responder às mudanças no mercado mais cedo, astutamente e fortuitamente (Eisenhardt & Martin, 2000). No entanto, como as capacidades dinâmicas têm impacto na criação de valor da empresa através da influência que têm nos recursos e capacidades, esta influência pode resultar numa vantagem competitiva temporária ou sustentável, dependendo do dinamismo do ambiente. (Ambrosini & Bowman, 2009).

A figura 8 esquematiza a criação de valor através as capacidades dinâmicas.

Figura 8 - Criação de valor através das capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptado de Ambrosini & Bowman (2009, p. 43).

Estudos demonstram que o período médio em que as empresas conseguem manter a competitividade tem diminuído com o tempo, sugerindo que estas estão a ter dificuldades em alcançar vantagem competitiva no longo prazo em ambientes hipercompetitivos (Barreto, 2010). Isto implica que estas devem ser geridas de maneira a que consigam criar sucessivas e temporárias vantagens, de forma a responder eficientemente aos constantes choques do ambiente (Eisenhardt & Martin, 2000).

Zahra & George (2002) afirmam que a solução para criar vantagem competitiva reside na habilidade da empresa identificar e responder eficazmente aos estímulos do ambiente, indicando isto que as empresas podem possuir capacidades semelhantes, mas as diferenças no seu desempenho surgem das diversas opções das empresas no trajeto a seguir e no *timing* de uso eficiente destas capacidades. Segundo estes autores, a ACAP é uma capacidade dinâmica que se encontra nos processos organizacionais e permitem às empresas reconfigurar os seus recursos de base para se adaptarem à dinâmica do ambiente e construir vantagem competitiva. Este construto, enquanto capacidade dinâmica, influencia a criação de outras competências organizacionais e dota a empresa de múltiplas fontes de vantagem competitiva, melhorando assim o seu desempenho económico (Zahra & George, 2002). Empresas com a PACAP bem desenvolvida estão provavelmente mais capacitadas em reformular e aperfeiçoar continuamente o seu conhecimento ao detetar tendências e mudanças no seu ambiente externo, e assimilar esse novo conhecimento. Assim, estas empresas são mais eficientes nas suas capacidades de base e rotinas, como a produção e competências tecnológicas, e os custos de mudança diminuem com o tempo ao acumular conhecimento adequado. Em relação à RACAP provavelmente influencia o desempenho através da inovação dos produtos e processos, auxiliando as empresas a desenvolver novos esquemas e procedimentos ou mudanças nos processos existentes.

Em suma, as componentes da ACAP podem conduzir e sustentar a vantagem competitiva quando implementada criteriosamente e combinada com outros bens complementares e recursos da empresa.

4.6 Vantagem competitiva e Desempenho Empresarial

O sucesso de uma empresa é entendido como o desempenho acima da média na indústria a que a empresa pertence. Para Porter (1985) uma empresa de sucesso é aquela com uma posição competitiva atrativa.

A vantagem competitiva é recorrentemente associada com o desempenho, ou seja, com lucros económicos. Neste sentido, uma empresa detém vantagem competitiva se conseguir criar mais valor económico no mercado em que se insere, sendo valor a diferença entre a perceção que os clientes têm do benefício do produto e o custo do produto para a empresa (Peteraf & Barney, 2003).

No contexto internacional, a RBV concentra-se no desenvolvimento sustentável de recursos únicos e difíceis de imitar detidos pela empresa como fontes de rendimentos económicos, ou seja, como fonte fundamental da vantagem competitiva e, conseqüentemente, do desempenho nos mercados externos (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). A capacidade da empresa em atingir e manter posições de mercado rentáveis depende de sua capacidade de construir e defender a sua vantagem competitiva (Conner, 1991).

Assim, o desempenho das exportações está fortemente relacionado com a vantagem posicional da empresa no mercado internacional (Morgan et al., 2004).

4.7 RBV e Cadeia de Valor

A cadeia de valor é uma ferramenta de análise que identifica de que forma é criado valor para o consumidor, com base nas diversas atividades internas realizadas pela empresa, para assim gerar a sua vantagem competitiva. Cada uma destas atividades contribui para o posicionamento competitivo da empresa em termos de custos e base de diferenciação (Porter, 1985).

A RBV defende que são os recursos e capacidades que explicam as variações no desempenho das empresas (e.g. Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). A heterogeneidade dos recursos e capacidades conduz a desequilíbrios do desempenho e afeta a habilidade das empresas em conceber e implementar estratégias competitivas, sendo assim necessário que as empresas disponham de recursos e capacidades que lhes permitam alcançar uma posição competitiva no mercado alvo (e.g. Barney, 1991; Grant, 1991).

A percepção de que estas duas perspetivas são divergentes é redutora e limita o estudo da performance das empresas. Assim, ao considerar estas duas teorias complementares, é possível aferir que recursos e capacidades podem ser adquiridos e potenciados nas atividades chave da empresa e adequar as escolhas estratégicas às exigências dos parceiros de negócios (a jusante e a montante), dos canais de distribuição e do mercado alvo (Morgan et al., 2004).

CAPÍTULO V – INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES

A globalização alterou a forma como as empresas concorrem entre si. Este fenómeno traduziu-se numa interdependência de mercados e produtores de diferentes países, sendo um processo de criação de um mercado mundial. O conceito de globalização tem por base a ideia de que o mundo tende a tornar-se cada vez homogéneo, ou seja, as diferenças entre os mercados nacionais ou regionais serão cada vez mais reduzidas. Nestes mercados globais, pessoas, capitais, bens e serviços circulam livremente.

Neste capítulo fizemos uma revisão da literatura relativa ao processo de internacionalização e desempenho das exportações. No que concerne ao processo de internacionalização abordamos os modelos tradicionais de entrada da empresa nos mercados internacionais. Quanto ao desempenho das exportações apresentamos o conceito e a unidade de medida.

5.1 Internacionalização

A internacionalização é sinónima de expansão das atividades económicas para além das fronteiras de um país. O termo começou a ser utilizado a partir de 1920, quando este fenómeno começou a substituir o imperialismo enquanto força dominante, acelerando no período pós segunda guerra mundial (Ruzzier et al., 2006). A globalização do comércio aumentou consideravelmente a importância de compreender o comportamento das empresas nos mercados externos (Sousa et al., 2008).

O processo de internacionalização compreende a necessidade das empresas procurarem novos mercados e, desta forma, continuarem a ser competitivas (Freire, 2008). Assim a investigação da internacionalização foi enriquecida por diversos modelos, sendo o modelo de internacionalização de Uppsala o mais proeminente (Prange & Verdier, 2011).

A Escola de Uppsala de Johanson & Vahlne (1977, 2009) defende que a internacionalização é um processo gradual de envolvimento com os mercados externos. Este modelo engloba quatro fases distintas: 1.^a fase – existe uma exportação esporádica, mas nunca regular; 2.^a fase – evolui para contatos com agentes e distribuidores; 3.^a fase – a empresa estabelece uma filial de vendas num mercado externo; e 4.^a fase – a produção dos produtos passa a ser realizada num mercado externo.

De acordo com este modelo, a internacionalização depende de dois aspetos essenciais, designadamente o conhecimento de mercado adquirido e a afetação dos recursos da empresa a

esse mercado, ou seja, as empresas não irão despende altos níveis de recursos enquanto não tiverem altos níveis de conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 1977).

O primeiro objetivo apresentado por este modelo explicativo é o de penetrar no mercado externo a partir do mercado doméstico, tendo em conta a distância física e geográfica, minimizando o risco e optando por mercados semelhantes ao mercado doméstico. Esta é uma estratégia gradual que opta inicialmente por canais de distribuição mais baratos e menos rígidos (Cavusgil, 1980; Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Assim, neste modelo dinâmico os resultados de uma fase funcionam como *inputs* para a fase seguinte (Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Vecino Gravel, 2011).

Este modelo foi recentemente revisto e atualizado pelos autores originais, que introduzem o conceito das redes de relacionamento, cujo processo de construção de confiança é desenvolvido através da partilha de conhecimento e aprendizagem (Johanson & Vahlne, 2009).

Outra forma de estudar a internacionalização das empresas é através do modelo das redes. Neste modelo a internacionalização ocorre como consequência de fatores externos resultantes da rede de relacionamentos da empresa com os diversos *stakeholders*. Nesta perspetiva, a ênfase está no desenvolvimento gradual do conhecimento do mercado de forma direta (com as empresas que são parceiros na mesma rede) e indireta (envolvendo empresas que não estão na rede imediata da empresa) (Johanson & Mattsson, 1994). Fazer parte de uma rede proporciona recursos tangíveis e intangíveis externos que ajudam na internacionalização (Wright, Westheadb, & Ucbasarana, 2007).

Neste modelo a empresa está inicialmente vinculada a uma rede doméstica, que gradualmente se internacionaliza através das relações comerciais com os seus membros. A expansão da rede de relacionamentos de uma empresa ocorre através de três processos: a) extensão internacional, onde a rede da empresa está ligada a redes de países que são novos para a empresa; b) de penetração, o desenvolvimento das relações destas novas redes; e c) integração internacional, a ligação de redes de diferentes países através de suas conexões comuns (Kamakura et al., 2011).

No entanto, estes modelos de internacionalização têm sido sujeitos a críticas na literatura, especialmente o modelo da Escola de Uppsala. Existem evidências empíricas que indicam que nem todas as empresas passam por fases de internacionalização, como é o caso das empresas que são globalizadas desde a sua génese, as denominadas de *Born Global* (Oviatt & McDougall, 1994). Uma empresa *Born Global* é definida como uma empresa que inicia a sua atividade de exportação antes do terceiro ano de existência e cujas receitas mínimas nos mercados internacionais devem ser de 25% (Knight, 1997b).

Assim, uma empresa *Born Global* pode ser definida como uma empresa que, desde a sua formação, procura obter receitas substanciais nos mercados internacionais e cujo caráter distintivo não está no seu tamanho, mas na idade a partir da qual esta se internacionaliza (Oviatt &

McDougall, 1994). Muitas empresas *Born Global* apresentam uma tendência de internacionalização por via da exportação. Esta tendência para a exportação deve-se às limitações de recursos, tornando-se estrategicamente importante adquirir fortes distribuidores locais nesses mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004).

Existem diversas razões para as empresas se internacionalizarem, nomeadamente a procura de recursos, mercados, eficiência, economias de escala ou ativos estratégicos (Dunning & Lundan, 2008). A internacionalização apresenta várias vantagens a longo prazo, como aumentar a competitividade, explorar as competências centrais nos novos mercados e aproveitar as capacidades inatas da empresa, replicando o sucesso interno em mercados externos. No entanto, existem alguns riscos na internacionalização, tornando-se obstáculos para qualquer empresa, como a exposição da sua tecnologia, *know-how* e produtos a potenciais concorrentes estrangeiros (Freire, 2008).

No âmbito deste estudo a internacionalização é entendida apenas como exportações por ser a estratégia mais importante (Dhanaraj & Beamish, 2003) e representativa.

5.2 Exportações

O desenvolvimento das exportações é de extrema importância, simultaneamente aos níveis macro e microeconómico. As exportações contribuem para o desenvolvimento económico e social das nações, ajudando as indústrias a desenvolver e melhorar a produtividade e criar empregos. Ao nível das empresas, através da diversificação do mercado, as exportações promovem uma oportunidade para que estas se tornem menos dependentes do mercado interno, conquistando novos clientes podem explorar economias de escala e alcançar custos de produção mais baixos enquanto produzem com mais eficiência (Okpara, 2009).

Neste sentido, a exportação é uma forma mais atrativa de entrar nos mercados externos, especialmente para as PME, em comparação com as restantes alternativas, seja *joint ventures* ou a criação de subsidiárias, que implicam despende um elevado número de recursos (e.g. Dhanaraj & Beamish, 2003; Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998), não origina um grande risco e compromisso e permite uma maior flexibilidade ao ajustar o volume de bens exportados aos diferentes mercados internacionais (Lu & Beamish, 2002).

A atividade exportadora de uma empresa é iniciada para satisfazer determinados objetivos, que podem ser económicos (como aumentar lucros e vendas) e/ou estratégicos (como a diversificação de mercados, ganhar quota nos mercados externos e aumentar reputação da marca) (Cavusgil & Zou, 1994).

Por outro lado, as motivações da exportação podem resultar de ações proativas ou reativas. Nas ações proativas encontram-se a vantagem de lucro, a introdução de um produto único, a

vantagem tecnológica, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala. Ao nível das motivações reativas são identificadas as pressões competitivas, o excesso de capacidade produtiva, o decréscimo das vendas no mercado doméstico, a saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes e dos portos de desembarque (Wood & Robertson, 1997).

5.2.1 Medidas do desempenho das exportações

O desempenho das exportações da empresa é determinado pela sua performance financeira e estratégica nos mercados internacionais, bem como pela sua satisfação com esse desempenho (Zou, Taylor, & Osland, 1998).

A investigação empírica tem avaliado o sucesso empresarial de acordo com variáveis que diferem de estudo para estudo. Neste sentido, apesar de já terem sido realizados vários estudos sobre a performance das empresas, não existe um consenso quanto ao instrumento de medida (Okpara, 2009).

As medidas tradicionais, como a rentabilidade dos investimentos ou *return on investment* (ROI), a rentabilidade dos capitais próprios ou *return on equity* (ROE) ou rentabilidade líquida dos ativos ou *return on assets* (ROA), não são adequadas e não podem ser utilizadas para medir o desempenho, uma vez que as empresas não divulgam informações de carácter financeiro, os novos negócios são diferentes dos negócios já estabelecidos, algumas medidas como taxas de crescimento podem ser falaciosas e alguns novos negócios podem ainda não ter alcançado o ponto de *breakeven* (Kropp & Zolin, 2005). Assim, as medidas subjetivas são mais utilizadas, dado que os proprietários ou gestores estão geralmente mais predispostos a oferecer uma avaliação enviesada do desempenho da sua empresa (Okpara, 2009).

Existem estudos que identificam várias formas de medir o desempenho, incluindo o crescimento das vendas, quota de mercado, o lucro, a performance em geral e a satisfação dos *stakeholders* (Lumpkin & Dess, 1996). Outros utilizaram o lucro, volume de vendas e a quota de mercado (Dhanaraj & Beamish, 2003; Piercy *et al.*, 1998).

Okpara (2009) utilizou cinco variáveis para medir o construto da performance: lucro, crescimento das vendas, crescimento no número de funcionários, expansão no mercado externo e a performance na generalidade.

Dadas as dificuldades encontradas na literatura em eleger uma medida consensual para mensurar a dimensão desempenho das exportações, levamos em consideração a investigação de Okpara (2009) e utilizamos as variáveis aplicadas neste estudo.

CAPÍTULO VI – INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO

6.1 Introdução

Nos últimos anos, as relações económico-financeiras internacionais tiveram uma expansão dramática. Com o fim da guerra fria iniciou-se um processo de redução de barreiras aduaneiras. A este processo aliou-se o progresso tecnológico que tem vindo a reduzir, de forma dramática, o custo real dos transportes e, principalmente, das comunicações, facilitando a rápida transferência de produtos e serviços entre países geograficamente distantes.

A globalização dos mercados é o novo contexto ao qual os empresários têm de se adaptar rapidamente, sob pena de serem declarados obsoletos. A noção de tempo é cada vez mais célere, motivada pelo desenvolvimento de novos instrumentos de comunicação, com consequências ao nível do ciclo de vida dos produtos que contraiu drasticamente. Na verdade, o desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais rápido e processa-se numa lógica que desvaloriza a durabilidade, muitos produtos não são substituídos em resultado do desgaste físico, mas da obsolescência tecnológica ou de estilo.

O calçado, que tradicionalmente era considerado um artigo de primeira necessidade, tem vindo a integrar-se no *cluster* da moda nos países mais desenvolvidos, passando a fazer parte de um estilo de vida.

Atualmente, o calçado fabricado em Portugal está representado em quase todo o mundo, graças à globalização, que abriu horizontes aos empresários para procurarem novas realidades e novos desafios fora dos seus países. Assim, a indústria do calçado tornou-se no sector que mais positivamente contribui para a balança comercial de Portugal, colaborando para a recuperação e crescimento económico e estimulando a saída do país da atual crise.

6.2 Evolução histórica

O setor português do calçado conheceu um processo de expansão gradual a partir da década de 70. Os grandes grupos e marcas internacionais de calçado encontraram, em Portugal, a oportunidade de produzir grandes quantidades a baixo custo, aproveitando a mão-de-obra barata especializada.

Neste sentido, as empresas portuguesas foram crescendo numa cadeia de valor baseada na produção de grandes quantidades e alicerçada nos grandes distribuidores internacionais que filtravam as exigências e necessidades dos consumidores finais. Assim, a atitude dos empresários portugueses de calçado era moderada, na sua generalidade, por uma grande passividade em relação ao comércio externo (APICCAPS, 2007).

Nesta altura, as grandes multinacionais europeias do calçado, sobretudo alemãs e britânicas, foram deslocalizando as suas linhas de produção para Portugal, impulsionando fortemente a indústria. No período entre 1982 e 1992, por exemplo, a indústria de calçado registou a maior taxa de crescimento do emprego em relação a todos os setores da indústria transformadora portuguesa. O crescimento da taxa de empregabilidade foi superior em 7,5% relativamente à taxa média do crescimento da indústria transformadora (APICCAPS, 1997). No entanto, os salários na indústria portuguesa do calçado mantinham-se em níveis baixos em relação à maioria dos restantes países europeus, o que constituía um forte atrativo tanto para a subcontratação da produção portuguesa, como para as subsidiárias das grandes marcas europeias instaladas em Portugal.

Porém, os últimos anos assistiram a mudanças importantes na estrutura da indústria portuguesa de calçado. Depois de três décadas de crescimento quase contínuo, a indústria teve de lidar com um acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais, o que conduziu a grandes alterações no panorama de prosperidade, exigindo a reformulação da estratégia de desenvolvimento do setor.

Se, por um lado, Portugal ficou impossibilitado de promover a competitividade das exportações através da desvalorização do escudo, por outro lado, a globalização aproximou os países com custos de produção muito reduzidos, como a China, Hong Kong, Singapura, Taiwan, Coreia do Sul, Indonésia, Filipinas, Malásia e Tailândia.

Assim, várias das empresas estrangeiras de grande dimensão que, em décadas anteriores, tinham sido atraídas para Portugal pelos baixos custos de produção, optaram por deslocalizar a sua produção para outros países. Simultaneamente, algumas empresas nacionais, sucumbiram à pressão competitiva acrescida, não tendo sido capazes de se ajustarem à nova realidade concorrencial. Da conjugação destes fatores resultou uma quebra nos diversos indicadores de atividade do setor: número de empresas, emprego, produção (APICCAPS, 2011a).

Começava assim uma nova fase para a indústria portuguesa de calçado, pautada pelo ajustamento dos modelos de negócio, reestruturação dos fatores produtivos e redefinição das estratégias empresariais.

A globalização alterou a forma como as empresas concorrem entre si. Este fenómeno traduziu-se numa interdependência de mercados e produtores de diferentes países, sendo um processo de criação de um mercado mundial. Este conceito tem por base a ideia de que o mundo tende a tornar-se cada vez homogéneo, ou seja, as diferenças entre os mercados nacionais ou regionais serão cada vez mais reduzidas. Nestes mercados globais, pessoas, capitais, bens e serviços circulam livremente.

O processo de globalização da atividade económica avançou rapidamente, nomeadamente através dos acordos de liberalização comercial e com a criação de blocos de livre comércio: UE,

Mercosul, NAFTA, ASEAN, SADC. A entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 11 de dezembro de 2001, marcou um ponto de viragem na organização económica mundial. Nunca na história mundial tantos países basearam o seu crescimento económico nas exportações e na atração de investimento estrangeiro.

É neste contexto que as empresas tiveram que exercer a sua atividade. A alteração do ambiente competitivo levou-as a adotar novas estratégias. Na era do conhecimento, as novas vantagens competitivas da empresa são o tempo e o conhecimento. É fundamental aprender mais depressa do que os concorrentes, para se ser eficaz e eficiente. As empresas tiveram que encontrar a melhor forma de entrar no mercado global.

A grave crise económica mundial em 2008 fez de 2009 um ano negro para a economia mundial em geral. Em relação ao calçado, verificou-se um aumento da procura de produtos de segmentos mais baixos (calçado de plástico, borracha, etc.) produzidos em massa nos países asiáticos, em prejuízo do calçado de couro e de alto valor acrescentado (APICCAPS, 2011b).

Esta recessão económica de 2008 e 2009 traduziu uma diminuição de cerca de 5% no número de empresas no setor do calçado, 20% no volume de emprego e 20% no volume de produção relativamente ao ano de 2004 (APICCAPS, 2011a). A indústria continuava a sofrer sucessivos reveses, resultantes não apenas da intensificação da concorrência asiática.

O ano de 2010 foi de franca recuperação económica, ao contrário daquilo que a conjuntura negativa poderia fazer esperar. As exportações de calçado português aumentaram mais de 5%, exportando cerca de 95% da sua produção total de calçado, e apresentou o saldo comercial mais elevado de toda a economia nacional (APICCAPS, 2011a).

As empresas portuguesas têm sido capazes de responder adequadamente aos sucessivos reveses, alterando profundamente o seu modelo de negócio e apostando na flexibilidade, na resposta rápida (reposição) e na capacidade de produzir série limitadas. Também reforçaram a sua capacidade de criação, ao incorporar elementos de moda no calçado, e exploraram novos segmentos de mercado de maior valor acrescentado.

Em 2012, segundo a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS, 2013c), a China exportou cerca de 10 mil milhões de pares de sapatos. A indústria chinesa manteve-se em primeiro lugar enquanto país exportador e produtor. Em valor as exportações de calçado aumentaram 12,7%, para cerca de 44,4 mil milhões de dólares. Enquanto país produtor, a China manteve mais de 4.000 fábricas a produzir calçado, assegurando a liderança mundial. O preço médio por par exportado ronda os 3,00 euros.

A Itália, concorrente direta de Portugal, registou um decréscimo de 6,5% em termos de quantidade exportada. No que diz respeito ao valor, houve um pequeno crescimento de 2,9%, passando para um valor médio de 35 euros por par, colocando o calçado italiano como o mais caro do mercado (32,5 euros no ano anterior).

A Espanha, por seu turno, parece ter estabilizado, não apresentando crescimentos substanciais. O crescimento de volume de exportações foi de apenas 1%, que se traduziu num aumento de 0,4% em valor exportado. Apesar de o volume crescer, o preço mantém-se praticamente inalterado, o que mostra que a Espanha pode estar a crescer em volume, mas não em valor. O valor por par exportado ronda, apenas, os 15,3 euros.

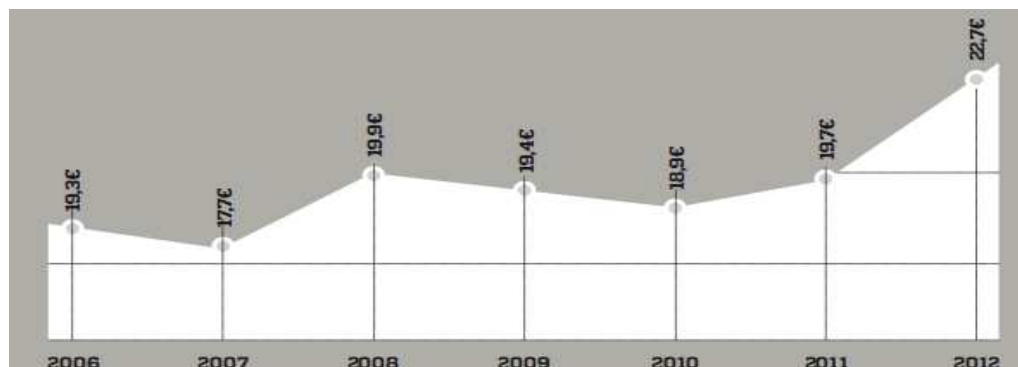
Portugal exportou 71 milhões de pares de calçado. Pela primeira vez, a indústria ultrapassou a barreira dos 1.600 milhões de euros. Relativamente ao ano anterior, assinala-se um crescimento de 4,5%. As vendas para a França e a Alemanha, os dois principais mercados de destino das exportações portuguesas, cresceram em 2012, respetivamente, 4,8% para 424 milhões de euros e 3,2% para 295 milhões.

No entanto, destaca-se um recuo das exportações para a Holanda (menos 7% para 201 milhões de euros), Espanha (menos 7,2% para 162 milhões de euros) e Reino Unido (menos 1,7% para 124 milhões de euros).

Os mercados extracomunitários foram o principal motor de crescimento do calçado português, registando-se um acréscimo de 33%. Com destaque para a Rússia (mais 42% para 23 milhões de euros), os EUA (mais 50% para 21 milhões de euros), Japão (mais 111% para 13 milhões de euros). Todavia, as exportações para a Angola decresceram (menos 6% para 15 milhões de euros) e para o Canadá (menos 1% para 11 milhões de euros). Existe aposta crescente em novos mercados como EUA, China, Japão, Rússia e Países Árabes (as exportações cresceram 35% face a 2011).

O preço médio do calçado português exportado subiu para 22,7 euros (figura 9), o segundo valor mais elevado a nível internacional, uma vez que Portugal especializou-se na produção de calçado em couro de elevada qualidade.

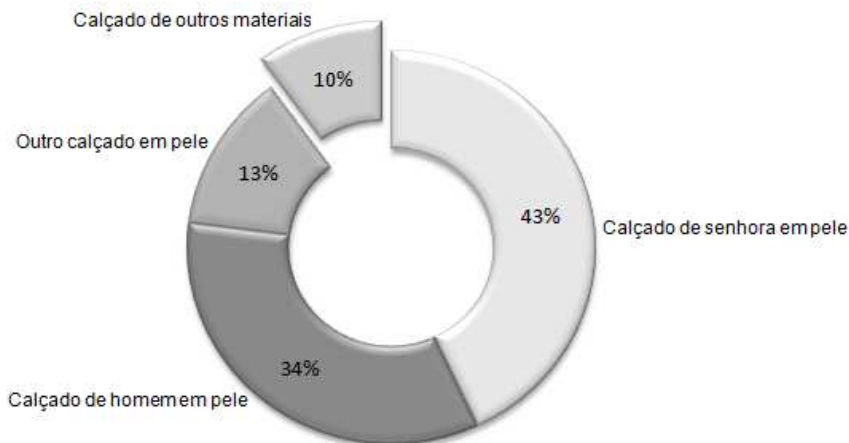
Figura 9 - Evolução do preço médio de exportação do calçado português



Fonte: APICCAPS (2013a).

Pela figura 10, constatamos que, em 2012, a cerca de 90% do volume de vendas da indústria foi assegurado por calçado em couro (APICCAPS, 2013b).

Figura 10 - Produção por tipo de calçado, 2012

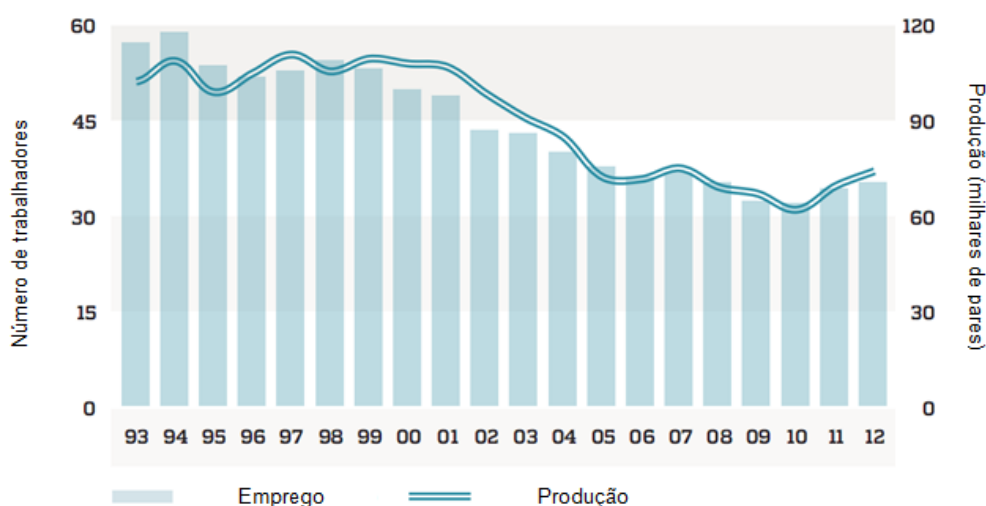


Fonte: APICCAPS (2013b).

A especialização é indispensável para a competitividade da indústria, uma vez que marca a diferenciação comparativamente ao produto vindo do oriente. Esta alteração na vocação da indústria e a concorrência direta de países produtores que concorrem no mesmo segmento de mercado, como a Itália e a Espanha, tem suscitado a necessidade de recorrer à proteção legal dos modelos, prática que nunca foi corrente em Portugal, e à criação de marcas que atribuem uma identidade aos sapatos concebidos e produzidos no nosso país.

A produção portuguesa de calçado, que se vinha reduzindo desde 2000, conheceu nos últimos dois anos uma expansão significativa. No entanto, tanto a produção como o emprego na indústria portuguesa de calçado crescem a ritmos diferenciados (figura 11), traduzindo uma evolução favorável da produtividade.

Figura 11 - Emprego e produção na indústria do calçado

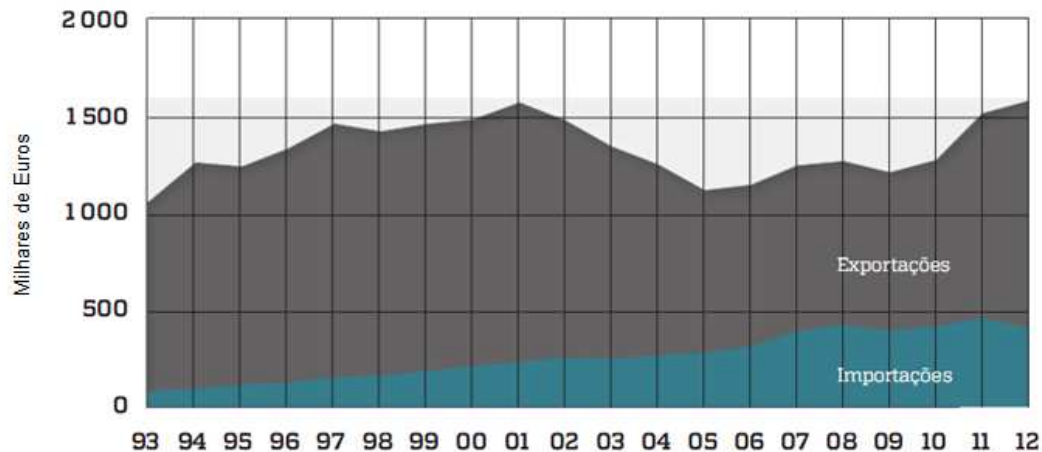


Fonte: APICCAPS (2013b).

A orientação exportadora da indústria do calçado resulta em substanciais saldos comerciais superavitários, como indica a figura 12, atingindo quase 1 610 milhões de euros. Em contrapartida,

nos últimos anos, as importações reduziram o seu ritmo de crescimento. Deste modo, o saldo comercial relativo a calçado melhorou cerca de 40% desde 2006, atingindo em 2012 cerca de 1 193 milhões de euros, o valor mais elevado da última década.

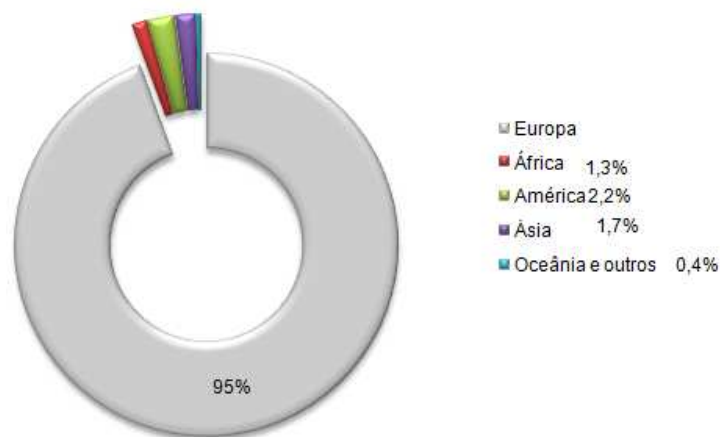
Figura 12 - Comércio externo da indústria portuguesa de calçado, 1993-2012



Fonte: APICCAPS (2013b).

As exportações portuguesas de calçado apresentam uma forte concentração geográfica: 95% dirigiram-se ao continente europeu (figura 13), nomeadamente para a França, Espanha, Alemanha, Holanda e Reino Unido, que absorvem mais de 75% das exportações nacionais, quer em valor, quer em quantidade. No entanto, o valor é ligeiramente inferior ao registado em anos anteriores. Nas exportações para fora da Europa prevalece o continente americano (2,2%).

Figura 13 - Destino das exportações portuguesas de calçado (valor), 2012

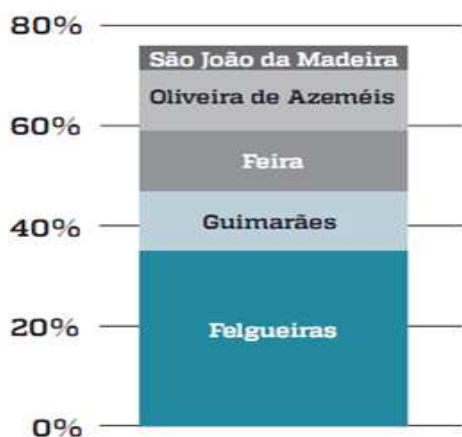


Fonte: APICCAPS (2013b)

A forte concentração das exportações portuguesas nestes mercados justifica-se, desde logo, pela sua dimensão e proximidade. Além disso, os membros da União Europeia utilizam, com exceção do Reino Unido, uma moeda comum, são mercados com elevado poder de compra e existem segmentos significativos da população com capacidade financeira para adquirir calçado caro como o português.

A forte aglomeração geográfica é uma das características marcantes da estrutura empresarial da indústria portuguesa de calçado. Como se observa na figura 14, o concelho de Felgueiras, por si só, emprega mais de um terço das pessoas. No concelho de Guimarães trabalham 12% dos efetivos da indústria. Estes dois concelhos formam um dos *clusters* geográficos em que se organiza a indústria. O outro grande *cluster* situa-se no limiar entre as Regiões Norte e Centro, nos concelhos da Feira e de Oliveira de Azeméis, que absorvem, cada um, 12% do emprego setorial. Também significativo é o concelho de São João da Madeira. Em conjunto, os cinco concelhos relevantes representam cerca de 75% do emprego na indústria portuguesa de calçado.

Figura 14 - Percentagem dos trabalhadores da indústria por concelho, 2011



Fonte: APICCAPS (2013b).

A aglomeração geográfica é habitualmente considerada um dos pontos fortes da indústria de calçado, favorecendo a difusão do conhecimento e a formação de redes, formais e informais, de empresas e contribuindo para a afirmação do calçado como um dos setores mais relevantes da economia nacional.

A indústria portuguesa de calçado, à semelhança de tantos outros setores da economia nacional, tem um tecido empresarial constituído quase exclusivamente por micro, pequenas e, quando muito, médias empresas, com limitada disponibilidade de meios humanos e financeiros. Muitas destas empresas têm uma génese familiar. Estas características sugerem que, à partida, não existe uma atitude, e muito menos uma política deliberada de inovação e estratégia por parte dos gestores. No entanto, o percurso singular da indústria portuguesa de calçado mostra que, com um suporte institucional adequado e com o apoio das políticas públicas, esta indústria tem o potencial para ser fortemente inovadora.

Em 2013, estima-se que existiam cerca de 1.337 empresas dedicadas à produção do calçado e empregavam 35.044 pessoas (APICCAPS, 2013b).

No contexto internacional, de acordo com a APICCAPS (2014b) as exportações nacionais aumentaram 34% nos últimos cinco anos, passando de 1.291 milhões, em 2008, para 1.735 milhões, em 2013. As exportações para fora do União Europeia, como China, EUA, Japão ou

Rússia, ascendem agora a 13% do total exportado (em 2008 representavam apenas 8%). O preço médio do calçado português é o segundo mais alto do mundo, atingindo os 23,45 euros.

A APICCAPS (2014a) confirma que as exportações italianas de calçado aumentaram 2,5% em volume e 5,6% em valor, atingindo os 220 milhões de pares com um valor de 8.073 milhões de euros. A indústria italiana conseguiu inverter o ciclo negativo das exportações registada em 2012. O preço médio do calçado italiano cresceu 3,1% e atingiu os 36,73 euros.

Já os espanhóis registaram o melhor desempenho de sempre das suas exportações, atingindo um valor recorde de 2.286 milhões de euros. Relativamente ao ano anterior, assinala-se um crescimento de 9,1% em valor, mas um ligeiro recuo de 0,9% em quantidade para a 139 milhões de pares. Atualmente, quase dois terços do total das exportações espanholas de calçado têm como destino a União Europeia (74% no total). O preço médio de calçado exportado situa-se agora nos 16,16 euros.

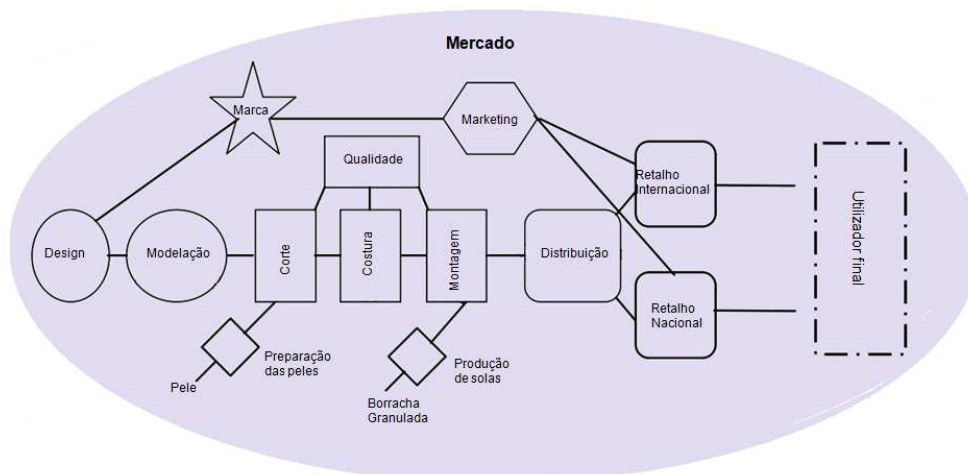
A China registou um aumento nas exportações de 45 % em volume e 17% em valor no último ano. O preço médio de calçado exportado aumentou em 10,1 %, que se situa agora nos 6,34€.

6.3 Cadeia de valor da indústria do calçado

De forma a perceber melhor o processo de criação de valor da indústria, adaptámos a ferramenta analítica utilizada por Santos, Abrunhosa, & Costa (2006), a qual tem na sua génese a cadeia de valor de Porter (1985), que define as empresas como sistemas de atividades com o objetivo de criar valor em determinados mercados. Esta ferramenta foi validada através da consulta a diversos especialistas e executivos da indústria. A adaptação efetuada contou com o apoio de instituições de suporte à indústria, como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) e a APICCAPS, que têm um papel de relevo na divulgação e promoção da indústria nos mercados externos.

Assim, a cadeia de valor desta indústria representa todas as atividades criadoras de valor para satisfazer a procura de calçado (figura 15).

Figura 15 - Cadeia de valor da indústria do calçado



Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006, p. 9).

Na generalidade, uma nova coleção de sapatos tem início no processo criativo associado a uma imagem de determinada marca. Este processo criativo conduz à conceção dos sapatos na fase de modelação técnica, com o objetivo de transformar o desenho criativo num modelo técnico que possa ser produzido em contexto industrial. O processo de modelação técnica é normalmente efetuado com o recurso a sistemas de CAD (*Computer-Aided Design*). As matérias-primas utilizadas na produção do calçado de couro dividem-se em três grandes grupos. A pele, normalmente de origem bovina, as solas, que podem ser de couro ou de borracha e os componentes diversos, como palmilhas, linhas, forros, aplicações entre muitos outros. O processo de produção tradicional do calçado passa por três grandes fases: corte da pele, costura das diversas peças de pele, para se obter a parte superior do sapato, denominada de gáspea, e a montagem da gáspea com a sola. Uma vez prontos, os sapatos são distribuídos nas lojas de retalho, com o apoio do marketing, sendo posteriormente vendidos aos clientes finais (Santos et al., 2006).

6.4 Panorama atual e perspectivas futuras

Em 2014, no primeiro trimestre do ano, regista-se um desempenho muito favorável nos mercados internacionais, com as vendas a aumentarem sensivelmente 11%. Portugal exportou 25 milhões de pares de calçado, no valor de 484 milhões de euros. As vendas na Europa cresceram 8,1%, para 420 milhões de euros. Fora da Europa, o calçado português continua a assinalar um comportamento muito positivo (mais 34,9%) (APICCAPS, 2014a).

Num contexto económico difícil, a indústria portuguesa do calçado continua a sua progressão na cadeia de valor e a apostar nos mercados internacionais, reforçando as suas capacidades de criação, *design* e moda e investindo continuamente nas marcas próprias e no marketing internacional, nomeadamente através da presença em feiras. Não podendo concorrer pelo custo

da mão-de-obra no fabrico de grandes séries, a indústria investe na rapidez e flexibilidade, reorganizando-se e reequipando-se e reforçando a sua capacidade de desenvolvimento do produto e elevando os seus padrões de qualidade. A reputação de Portugal como origem de calçado de qualidade e moda é hoje um precioso ativo.

No entanto, o futuro da indústria permanece complexo e incerto. A atividade empresarial, mesmo quando orientada para a internacionalização, nunca deixa de refletir a conjuntura económica e política do país, as pressões sociais e a evolução das prioridades da sociedade, especialmente numa indústria dependente de mão-de-obra. Esta dinâmica coloca uma tensão concorrencial acrescida, torna a eficiência uma prioridade e obriga as empresas a encontrar um posicionamento e um modelo de negócios adequados às circunstâncias. Neste sentido, a realidade empresarial da indústria é ainda muito diversificada e em diferentes estágios de evolução. Existem empresas que direcionam a sua produção para a subcontratação por grandes marcas internacionais, temendo a conceção e comercialização das marcas próprias. Outras empresas estão ainda focadas em competir pelo preço, têm carência de recursos financeiros que lhes permitiriam assumir o risco associado à marca própria e/ou internacionalização, sem pôr em causa a sua sobrevivência, apresentam dificuldades em termos de organização e controlo de gestão e debatem-se com limitações nas qualificações dos recursos humanos, nos vários níveis da hierarquia e domínios funcionais.

A forte dependência dos mercados europeus é um risco que esta indústria se deve acautelar. Portugal exporta calçado caro e quer exportar calçado ainda mais caro. Assim, os principais mercados do calçado português são os que apresentam elevado poder de compra, como é o caso do mercado europeu que absorve 95% das exportações de calçado nacional. Contudo, as perspetivas macroeconómicas dos próximos anos para os países desenvolvidos, nomeadamente para a União Europeia, não permitem esperar um grande dinamismo da procura. É recomendável que o calçado português explore os nichos de elevado poder de compra que existem fora dos seus mercados tradicionais.

Outro risco que esta indústria enfrenta está relacionado com a matéria-prima, nomeadamente com o couro. A maioria das empresas está dependente da disponibilidade e do preço do couro, matéria-prima fundamental de 90% do calçado exportado. O calçado de couro tem vindo a perder peso no comércio mundial, representando já menos de 20% dos pares e apenas 51% do valor transacionado (APICCAPS, 2011b). Deste modo, é necessário alguma evolução tecnológica no domínio dos materiais para calçado, para que surjam alternativas com melhor performance e menor custo.

Em síntese, a indústria portuguesa do calçado enfrenta atualmente desafios consideráveis, não apenas em relação à crise nos mercados internacionais, mas também relativamente à sua própria estrutura. É indispensável qualificar e rejuvenescer a indústria. Para isso é necessário atrair e fixar jovens com as qualificações adequadas às exigências dos processos produtivos, bem como,

qualificar os atuais protagonistas nos diversos domínios funcionais e níveis hierárquicos das empresas. Procurar vantagens competitivas com base na inovação dos equipamentos, materiais, processos, produtos e modelos de negócio. Continuar a diminuir o défice de imagem face aos concorrentes internacionais que competem no mesmo segmento de mercado, prosseguindo com promoção comercial externa.

Os concorrentes do calçado português não estão imóveis, se a indústria quiser ser bem-sucedida, tem que continuar a trabalhar, investir e evoluir mais do que as outras. Os mercados nunca estão conquistados, em cada ano, em cada estação, é necessário ultrapassar novamente a concorrência vinda de todo o mundo (APICCAPS, 2013a).

CAPÍTULO VII – MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

7.1 Introdução

A construção do modelo de investigação consiste na tradução em linguagem e formas, que permitam o trabalho sistemático de análise e recolha de dados de observação ou de experimentação (Campenhoudt & Quivy, 2008). Deste modo foi definido o modelo de investigação que pretende relacionar o desempenho de exportação da empresa com um conjunto de recursos e capacidades. Adicionalmente, também se deseja analisar a relação entre os recursos e capacidades com a construção de vantagem competitiva.

7.2 Objetivos de investigação

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar, por um lado, o impacto da orientação empreendedora, dos recursos e das capacidades e o desempenho das exportações das PME portuguesas exportadoras da indústria do calçado, e, por outro, o papel que a vantagem competitiva assume nesta relação.

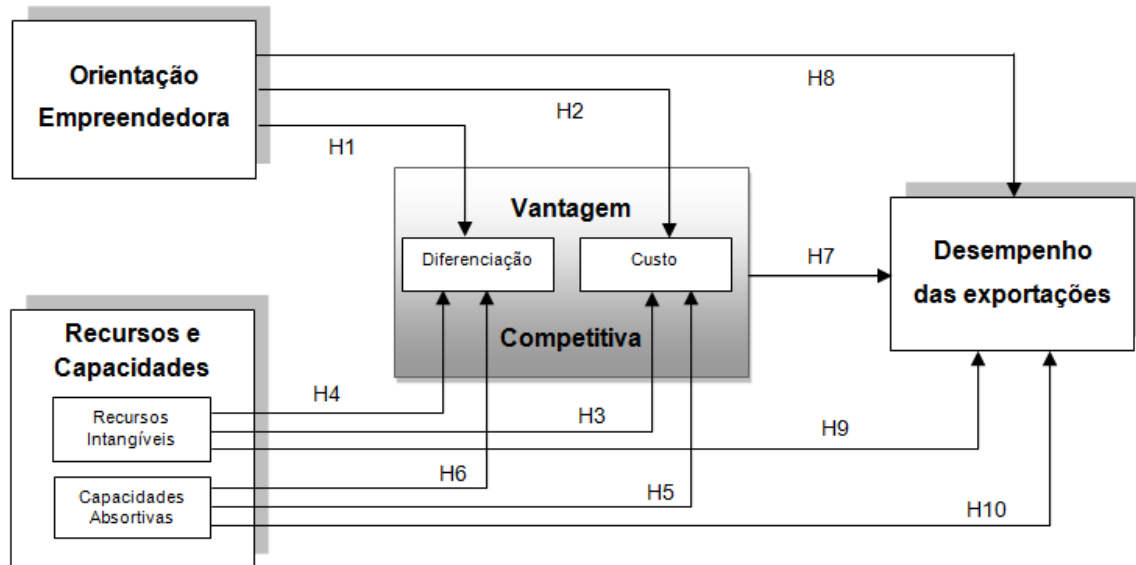
Os objetivos específicos traduzem-se no seguinte:

- a) Propor e testar um modelo que analise as relações existentes entre os referidos determinantes, a vantagem competitiva e o desempenho das exportações; e
- b) Analisar de que forma a vantagem competitiva influencia a adoção de determinadas estratégias de internacionalização.

7.3 Modelo operacional e hipóteses de investigação

O modelo considera cinco construtos consequência do marco teórico definido, compreendendo três variáveis explicativas (orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absorptivas), uma variável explicativa e explicada (vantagem competitiva) e uma variável explicada (desempenho das exportações). Esquemáticamente, o modelo de análise é traduzido na figura seguinte.

Figura 16 - Modelo operacional de investigação



Tendo por base o modelo operacional da investigação e os objetivos proposto, procedemos a seguir ao suporte teórico das relações diretas e indiretas entre os diferentes constructos em estudo.

7.3.1 Relações entre os diferentes construtos

Zahra & Garvis (2000) defendem a importância da OE para o sucesso organizacional tanto no mercado local como no internacional. Segundo estes autores atuar com sucesso no mercado global requer criatividade, engenhos e assunção de riscos. No processo de expansão internacional as empresas precisam aprender e utilizar diferentes habilidades daquelas utilizadas nos mercados domésticos, e isso requer experimentação e assumir riscos. Assim, quando uma empresa pretende internacionalizar-se, a OE pode ser uma vantagem competitiva, seja em mercados existentes ou em novos mercados (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995). Assim, temos como hipóteses de trabalho:

H1: A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.

H2: A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pelo custo.

A RBV defende que as vantagens competitivas que são obtidas a partir dos recursos das empresas baseiam-se em dois pressupostos: 1) os recursos estratégicos são heterogeneamente distribuídos pelas empresas; e 2) os recursos são estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991). Partindo destes princípios, Barney (1995) defende que as empresas para além de possuírem

recursos valiosos, raros e inimitáveis, também deverão estar, ou ser, organizados de forma a serem transformados em vantagens competitivas. Deste modo, os recursos são considerados como a pedra angular da vantagem competitiva (Peteraf, 1993). Assim, pretendemos testar as seguintes hipóteses de trabalho:

H3: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pelo custo.*

H4: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.*

A DCV defende que a vantagem competitiva pode ser obtida pela habilidade da empresa desenvolver, integrar, reconfigurar e adaptar as suas competências e capacidades ao ambiente dinâmico e ao mercado sujeito a constantes e frequentes mudanças (Teece *et al.*, 1997).

A ACAP é uma capacidade dinâmica que se encontra nos processos organizacionais e permitem às empresas reconfigurar os seus recursos de base para se adaptarem à dinâmica do ambiente e construir vantagem competitiva (Zahra & George, 2002). Pretendemos, assim, confirmar as hipóteses que se seguem:

H5: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pelo custo.*

H6: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.*

A construção de vantagem competitiva tem um efeito mediador entre os determinantes estratégicos e o desempenho das empresas ao: 1) combinar os determinantes estratégicos disponíveis com as exigências do mercado; 2) adequar e alocar os determinantes estratégicos planeados e 3) determinar a qualidade da implementação da estratégia (Morgan *et al.*, 2004). A construção da vantagem competitiva é o que estimula a performance (Porter, 1991). Neste âmbito, pretendemos confirmar a existência desta relação, ou seja, testar a seguinte hipótese de trabalho:

H7: *A vantagem competitiva influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

Por outro lado, a literatura sugere que cada uma das dimensões da OE tem uma influência positiva na performance das empresas (Wiklund & Shepherd, 2005), uma vez que aumenta o compromisso com inovação, o que contribui, por exemplo, para a criação de novos produtos e serviços, a procura de novas oportunidades e novos mercados (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Neste sentido, as empresas inovadoras têm um desempenho extraordinário e podem ser mesmo encaradas como o motor do crescimento económico de um país (Schumpeter, 1934). No caso das empresas proactivas, estas podem usufruir das vantagens de serem *first-movers*, atingir

maior quota de mercado, cobrar preços altos e alcançar o mercado antes da concorrência (Zahra & Covin, 1995). Assim, estas empresas podem controlar o mercado ao dominar os canais de distribuição e criar o reconhecimento da marca. Relativamente à assunção de riscos, a ligação com o desempenho é menos óbvia, uma vez que existem projetos que falham enquanto outros têm sucesso a longo prazo (Wiklund & Shepherd, 2005). Pretendemos, ainda, confirmar a existência desta relação, ou seja, testar a seguinte hipótese de trabalho:

H8: *A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

A RBV defende que as variações na performance das empresas resultam da posse de recursos heterogéneos. Esta heterogeneidade de recursos e capacidades conduz a desequilíbrios do desempenho e afeta a habilidade das empresas em conceber e implementar estratégias competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Assim, esta teoria afirma que a posse de recursos e capacidades heterogéneas afeta diretamente o desempenho das empresas (Makadok, 2001; Teece et al., 1997). No mesmo sentido, as capacidades dinâmicas permitem às empresas alcançar desempenho superior a longo prazo (Teece, 2007). Por último, ambicionamos testar as seguintes hipóteses:

H9: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

H10: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.*



PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPITULO VIII – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

8.1 Introdução

Uma investigação empírica pressupõe, após a revisão da literatura que permite o desenvolvimento do marco teórico, que se transite para o estudo empírico, geralmente designada de “trabalho de campo” (Hill & Hill, 2008), estabelecendo-se assim a ligação entre a teoria e a prática.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo geral explicar, num determinado momento, a influência dos determinantes estratégicos na construção de vantagem competitiva, e consequentemente no desempenho das exportações da indústria portuguesa de calçado.

8.2 Metodologia

Neste estudo empírico adotamos a metodologia quantitativa, tendo-se realizado para o efeito um estudo exploratório, descritivo e transversal, cuja escolha se prendeu com o facto de esta melhor se ajustar aos objetivos propostos, ou seja, encontrar relações entre variáveis e testar um modelo conceptual de investigação previamente definido.

Esta metodologia justifica-se quando os propósitos da investigação estão relacionados com a observação de fenómenos e o teste de hipóteses que explicam aqueles fenómenos, o que se verifica na presente investigação.

8.3 Instrumento de medida e processo para a colheita de dados

O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, no sentido em que não foi manipulada qualquer variável e todos os dados relacionados com as variáveis foram recolhidos ao mesmo tempo (Bryman & Cramer, 2012).

Este método de recolha de dados é mais adequados para este tipo de pesquisa (Sousa et al., 2008), uma vez que há a necessidade de interrogar um grande número de pessoas e existe um problema de representatividade (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Assim, as principais vantagens apontadas a este método são: 1) permite a recolha de grandes quantidades de dados e, dado que são uniformizados, facilita a comparação entre si e 2) possibilita a generalização dos resultados da amostra à população. Porém, este método não está isento de inconveniente: 1) o peso e o custo; 2) a superficialidade das respostas devido à padronização das perguntas; 3) a individualização leva à perda das relações sociais entre os inquiridos; e 4) a dificuldade no controlo do tempo de resposta o que, muitas das vezes, admite atrasos no processo de investigação (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Apesar das desvantagens associadas à recolha de dados através de inquérito por questionário, optamos por esta forma de pesquisa. Assim, a recolha de dados foi operacionalizada através de

correio eletrónico, associando uma hiperligação ao inquérito que se encontrava *online*. Para elaborar o questionário foi utilizado o *limesurvey*, versão 1.91, disponibilizada pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Com a pretensão de se reduzir situações incompreensão, o questionário foi validado pelo gabinete de estudos da APICCAPS. De salientar que não foram detetadas dificuldades na interpretação das questões colocadas no questionário.

8.4 Estrutura do inquérito por questionário

O questionário (ver apêndice II) que é composto por vinte e uma questões fechadas, utilizando a escala de 5 pontos de Likert. Todas as questões são de carácter obrigatório, com a exceção da última.

As primeiras dez questões destinam-se a recolher informações sobre a empresa e a atividade de exportação, nomeadamente: sede (concelho); forma jurídica; dimensão; antiguidade, anos de experiência em exportação; percentagem de funcionários dedicados à atividade exportadora; intensidade de exportação; diversidade internacional mercados (país) de exportação e forma de exportação. As três questões seguintes estão relacionadas com inovação, proatividade e assunção do risco, com o intuito de avaliar a orientação empreendedora da gestão de topo. As seis questões seguintes permitem medir o construto recursos intangíveis, nomeadamente a reputação, o acesso aos financeiros, recursos humanos, cultura, relacionamento e informação/conhecimento. A décima oitava questão analisa a capacidade absorptiva. A questão seguinte avalia a vantagem competitiva da empresa. E por fim, a vigésima questão permite avaliar o constructo desempenho das exportações. No entanto, o inquérito termina com uma questão, de carácter facultativo, sobre o interesse do inquirido nos resultados do estudo.

De seguida apresentamos a operacionalização do modelo teórico proposto, onde serão analisadas as características de cada variável e apresentados os itens usados para medir cada dimensão, bem como a sua fonte bibliográfica.

8.5 Operacionalização e medida das variáveis

A elaboração do modelo conceptual sugerido implica o desenvolvimento de dimensões para cada um dos construtos. O modelo, apresentado no capítulo 3, secção 3.3, contempla cinco construtos. De seguida são operacionalizados os construtos do modelo de análise: “orientação empreendedora”, “recursos intangíveis”, “capacidades absorptivas”, “vantagem competitiva” e “desempenho das exportações”.

8.5.1 *Orientação empreendedora*

A noção geral de que o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento económico e à performance das empresas tem pressionado os gestores, em especial das PME, para se comportarem de forma empreendedora. No entanto, antes de optarem por esta orientação estratégica, é necessário apresentar evidências empíricas mais sólidas acerca da relação entre empreendedorismo e performance das empresas (Wiklund, 2006).

A OE é uma estratégia que requer um investimento muito grande por parte das empresas e que consome muitos dos seus recursos (Covin & Slevin, 1991). Assim, antes de investirem nesta estratégia, será benéfico pesquisar se a OE origina um maior desempenho sustentado ou se tem um efeito a curto prazo (Wiklund, 2006).

OE surgiu a partir da definição de empreendedorismo que sugere que o grau empreendedor de uma empresa pode ser medido através da forma como assumem riscos, inovam e agem de forma proactiva (Miller, 1983). Lumpkin & Dess (1996) distinguem empreendedorismo e OE. O empreendedorismo está relacionado com novos negócios e a OE refere-se ao processo de empreender, ou seja, esta última refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão utilizados para agir de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996).

A partir do conceito de Miller (1983) foram identificadas 3 dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos. Apesar de na literatura serem consideradas mais dimensões, a revisão efetuada na pesquisa teórica confirmou que estas três dimensões são as mais utilizadas na investigação empírica. A escala utilizada é a de Covin e Slevin (1989), constituída por nove itens: três para a inovação, três para proatividade e três para a assunção do risco.

Para medir cada um dos itens, foi utilizada a escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

a) Inovação

A inovação refere-se ao apoio e estímulo a novas ideias, experimentação e criatividade que irão resultar em novos produtos, serviços e processos, e é uma dimensão importante para descrever uma orientação empreendedora de uma empresa (Lumpkin & Dess, 1996).

Tabela 5 – Escala para a dimensão Inovação

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|--|
| Covin & Slevin (1989) | INO1 - Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&D, liderança tecnológica e inovação. |
| | INO2 - Nos últimos cinco anos a empresa lançou muitas linhas novas de calçado. |
| | INO3 - Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nas linhas de calçado foram bastante significativas. |

b) Proatividade

A proatividade relaciona-se com as iniciativas em antecipar e perseguir novas oportunidades e participar em mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996).

Tabela 6 - Escala para a dimensão Proatividade

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|--|
| Covin & Slevin (1989) | PROA1 - Normalmente a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem. |
| | PROA2 - Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc. |
| | PROA3 - A nossa empresa procura ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado. |

c) Assunção de Risco

A assunção de riscos é caracterizada pelo comportamento de assumir riscos, como riscos financeiros, com vista a agarrar oportunidades no mercado e obter altos retornos(Lumpkin & Dess, 1996).

Tabela 7 - Escala para a dimensão Assunção de Risco

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|---|
| Covin & Slevin (1989) | ARIS1 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas). |
| | ARIS2 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e grande impacto para alcançar os objetivos da empresa. |
| | ARIS3 - A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais. |

8.5.2 Recursos Intangíveis

Os recursos organizacionais podem ser entendidos como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis (Jay Barney et al., 2011). Existe um consenso na literatura de que as fontes de vantagem competitiva estão muito mais associadas aos recursos intangíveis do que com os tangíveis. Para além disso, os ativos tangíveis tendem a depreciar no tempo, enquanto os ativos intangíveis podem acumular valor com o tempo (Porter, 1991). Assim, à luz da RBV, os recursos intangíveis constituem variáveis importantes para o sucesso da empresa (Amit & Schoemaker, 1993; Jay Barney, 1991).

Na dimensão recursos intangíveis incluímos, tal como Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch (2006), seis tipos de recursos intangíveis: reputação, acesso a r. financeiros, informação, cultura,

relacionamentos e recursos humanos. Os vinte e três itens são medidos através de quatro itens para reputação, quatro itens para recursos financeiros, quatro itens para recursos humanos, três itens para cultura, quatro itens para informação/conhecimento e quatro itens para relacionamentos. Esta dimensão é avaliada numa escala de Likert de cinco pontos, em que 1 “Muito Pior” e 5 “Muito Melhor”. Pedimos aos inquiridos que avaliassem estes recursos intangíveis da empresa, disponíveis para o(s) mercado(s) de exportação, em relação aos seus principais concorrentes.

A seguir apresentamos os itens que permitem medir cada dimensão do constructo recursos intangíveis.

a) Reputação

Os recursos de reputação estão relacionados com a imagem da empresa e podem ser fatores de diferenciação no mercado alvo (R. Hall, 1992). Estes recursos devem ser entendidos como fonte de vantagem competitiva, uma vez que são raros, de difícil imitação e transferência e permeiam a atividade da empresa (Jay Barney, 1991).

Tabela 8 - Escala para a dimensão Recursos de Reputação

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|--|
| Morgan et. al. (2006) | REP1 - A notoriedade da marca. |
| | REP2 - A distinção da imagem de marca. |
| | REP3 - A atratividade da “personalidade” da marca. |
| | REP4 - A força da imagem de marca. |

b) Acesso recursos financeiros

As empresas com recursos financeiros tendem a responder mais rapidamente às mudanças do mercado e a obterem mais facilmente vantagens competitivas (Chesbrough & Teece, 2002).

No contexto dos mercados internacionais, as características mais importantes dos recursos financeiros são o nível de financiamento que pode ser acedido e o momento em que pode ser utilizado (Morgan et al., 2006). Neste sentido, um melhor acesso a recursos financeiros aumenta a probabilidade de iniciar a exportação e reduzir o tempo de decisão de internacionalização (Bellone et al., 2010)

Tabela 9 - Escala para a dimensão Acesso a Recursos Financeiros

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|---|
| Morgan et. al. (2006) | FIN1 - O acesso aos recursos financeiros. |
| | FIN2 - A capacidade de aceder a recursos financeiros adicionais. |
| | FIN3 - A velocidade de acesso e aplicação dos recursos financeiros. |
| | FIN4 - O volume de recursos financeiros dedicados ao negócio de exportação. |

c) Recursos humanos

Os recursos humanos são extremamente valiosos e raros devido às capacidades únicas que os indivíduos proporcionam, especialmente nas áreas mais especializadas (Coff & Kryscynski, 2011).

Os recursos humanos referem-se ao número e características do pessoal disponível para formular e implementar a estratégia (Jay Barney, 1991). As características mais importantes dos recursos humanos reconhecidos na literatura são a experiência individual, conhecimento e competências (Morgan et al., 2006).

No âmbito das exportações, a literatura sugere que existe uma preocupação consistente com o pessoal disponível para formular e executar a estratégia de internacionalização, de forma a contribuir para um desempenho superior (Morgan et al., 2006)

Tabela 10 - Escala para a dimensão Recursos Humanos

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|-------------------------|
| Morgan et. al. (2006) | HUM1 - O conhecimento. |
| | HUM2 - A qualidade. |
| | HUM3 - A experiência. |
| | HUM4 - As competências. |

d) Cultura

A cultura da empresa, ou cultura organizacional, representa uma importante fonte de vantagem competitiva, significativa para o sucesso de uma empresa, e consiste na partilha de valores, crenças e pressupostos que proporcionam normas comportamentais que moldam o planeamento e a realização da estratégia competitiva (Barney, 1986).

A cultura empresarial constitui uma vantagem competitiva e a sua influência repercute-se no desempenho e na estrutura da empresa (Casson, 1990).

No contexto internacional, uma cultura globalizada é particularmente determinante no desempenho das empresas exportadoras (Morgan et al., 2006).

Tabela 11 - Escala para a dimensão Recursos de Cultura

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|--|
| Morgan et. al. (2006) | CUL1 - A orientação internacional da cultura da empresa. |
| | CUL2 - A força da cultura empresarial. |
| | CUL3 - A experiência internacional da nossa empresa é muito maior. |

e) Relacionamento

Os recursos de relacionamento consistem nas relações entre as empresas e os diversos *stakeholders*. Estes recursos são considerados fontes de vantagem competitiva uma vez que, de

acordo com Barney (1991), estão distribuídos de forma assimétrica entre as empresas, imperfeitamente móveis, difícil de imitar e não têm substitutos disponíveis (Davis & Mentzer, 2008).

Assim, as fontes de vantagem competitiva não estão apenas nos recursos internos mantidos pelas empresas, mas também nas relações que detém com o exterior (e.g. Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006).

Nos mercados internacionais, os recursos de relacionamento potencia o acesso da empresa a diversos recursos externos, mercados, informação e tecnologia, tirar partido das economias de escala ou de gama, partilhar os riscos e subcontratar nas diversas atividades da cadeia de valor (Gulati et al., 2000).

Tabela 12 - Escala para a dimensão Recursos de Relacionamento

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|--|
| Morgan et. al. (2006) | REL1 - A força do relacionamento com os clientes internacionais. |
| | REL2 - A qualidade do círculo de relações. |
| | REL3 - A duração do relacionamento com os distribuidores atuais. |
| | REL4 - A proximidade de relacionamento com os clientes atuais. |

f) Informação e conhecimento

A informação é um recurso que diz respeito à aquisição e divulgação de informação e/ou conhecimento sobre os diversos *stakeholders*, canais de distribuição e mercado interno ou externo (Katsikeas & Morgan, 1994).

A informação é um importante recurso e fonte de vantagem competitiva, resultante da forma como tem transformado a natureza competitiva das empresas ao: a) mudar a estrutura da indústria e altera as regras da competição; b) permitir às empresas perceberem novas maneiras de atuar perante os rivais; e c) gerar um grande número de novos negócios, muitas vezes através das operações já existentes dentro da empresa (Porter & Millar, 1985).

Desta forma, a aquisição e utilização da informação e o conhecimento são considerados recursos fundamentais na construção de vantagem competitiva (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004), para obter um desempenho superior ao nível das atividades no mercado externo (Morgan et al., 2006).

Tabela 13 - Escala para a dimensão Recursos de Informação/Conhecimento

| Autores | Variáveis |
|-----------------------|--|
| Morgan et. al. (2006) | INF1 - A informação sobre o mercado Internacional. |
| | INF2 - O conhecimento dos clientes. |
| | INF3 - O conhecimento dos concorrentes. |
| | INF4 - O conhecimento dos distribuidores. |

8.5.3 Capacidade Absortiva

O construto da ACAP divide-se em *Potencial Absorptive Capacities* (PACAP) e *Realized Absorptive Capacities* (RACAP) (Zahra & George, 2002). A PACAP é dividida na capacidade da empresa para adquirir e assimilar conhecimento e a RACAP é dividida na capacidade da empresa para transformar e explorar o novo conhecimento adquirido. Neste sentido, baseados em Jansen et al. (2005), operacionalizamos a capacidade da empresa para adquirir novo conhecimento através de seis questões, a capacidade de assimilar através de três questões, a transformação através de três questões e a capacidade de explorar o novo conhecimento externo para as suas operações atuais, foi operacionalizada através de seis questões (e.g. Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002).

Tabela 14 - Escala para a dimensão Capacidade Absortiva

| Autores | Variáveis |
|--|--|
| <p><i>Capacidade de Aquisição</i></p> <p>(Jansen et al., 2005)</p> | <p>ACAQ1 - A nossa empresa interage frequentemente com outras empresas da indústria do calçado para adquirir novo conhecimento.</p> <p>ACAQ2 - Os nossos funcionários visitam regularmente outras empresas da indústria do calçado.</p> <p>ACAQ3 - A nossa empresa recolhe informação através de meios informais (ex. almoços com amigos da indústria, conversas com parceiros de negócios).</p> <p>ACAQ4 - Os nossos funcionários encontram-se frequentemente com funcionários de empresas da mesma indústria.</p> <p>ACAQ5 - A nossa empresa reúne-se periodicamente com clientes ou terceiros para adquirir novo conhecimento.</p> <p>ACAQ6 - Os nossos funcionários contactam regularmente com terceiros, como contabilistas, consultores técnicos ou consultores fiscais.</p> |
| <p><i>Capacidade de Assimilação</i></p> <p>(Jansen et al., 2005)</p> | <p>ACAS1 - A nossa empresa reconhece rapidamente as mudanças do nosso mercado (ex. competição, regulamentação, demografia).</p> <p>ACAS2 - A nossa empresa compreende rapidamente as novas oportunidades para servir os nossos clientes.</p> <p>ACAS3 - A nossa empresa analisa e interpreta rapidamente as mudanças nas exigências de mercado.</p> |
| <p><i>Capacidade de Transformação</i></p> <p>(Jansen et al., 2005)</p> | <p>ACTR1 - A nossa empresa tem sempre em consideração as mudanças nas exigências de mercado, em termos de novos produtos e serviços.</p> <p>ACTR2 - Os nossos funcionários registam e guardam conhecimento recém-adquirido para futura referência.</p> <p>ACTR3 - A nossa empresa reconhece rapidamente a utilidade da informação recolhida para a sua actividade actual.</p> <p>ACTR4 - Os nossos funcionários partilham frequentemente experiências práticas.</p> <p>ACTR5 - É fácil para a nossa empresa aproveitar as oportunidades do novo conhecimento externo.</p> <p>ACTR6 - A nossa empresa reúne periodicamente para discutir as consequências das tendências de mercado e o desenvolvimento de novos produtos.</p> |
| <p><i>Capacidade de Exploração</i></p> <p>(Jansen et al., 2005)</p> | <p>ACEX1 - A nossa empresa sabe claramente como as atividades devem ser efetuadas e melhoradas.</p> <p>ACEX2 - As reclamações dos nossos clientes são prontamente atendidas na nossa empresa.</p> |

| | |
|--|---|
| | ACEX3 - A nossa empresa tem uma divisão clara de funções e responsabilidades. |
| | ACEX4 - A nossa empresa tem sempre em consideração a melhor forma de explorar o conhecimento. |
| | ACEX5 - A nossa empresa tem facilidade em desenvolver novos produtos e serviços. |
| | ACEX6 - Os nossos funcionários partilham uma linguagem comum relativamente aos nossos produtos e/ou serviços. |

Para medir este construto utilizamos o instrumento desenvolvido por Jansen et al. (2005) e para medir cada um dos itens, foi utilizada a escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

8.5.4 Vantagem Competitiva

Existem três estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva: a liderança pelo custo, diferenciação e foco (Porter, 1980). A liderança pelo custo consiste na empresa colocar os seus produtos no mercado a um preço inferior que o dos seus concorrentes. A centralidade desta estratégia reside na estrutura interna de custos e na eficiência na utilização dos recursos. A diferenciação procura oferecer produtos distintos e diferentes, onde a sua singularidade proporciona ao cliente um acréscimo de valor. O foco é a estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de satisfazer as necessidades mais gerais.

Tabela 15 - Escala para a dimensão Vantagem Competitiva

| Autores | Variáveis |
|---|--|
| <i>Custos</i> (Morgan et al., 2004) | VCC1 - O custo das matérias-primas. |
| | VCC2 - O custo unitário de produção. |
| | VCC3 - O custo das mercadorias vendidas. |
| | VCC4 - O preço de venda aos clientes finais. |
| <i>Produto</i> (Morgan et al., 2004) | VCP1 - A qualidade dos produtos. |
| | VCP2 - A embalagem dos produtos. |
| | VCP3 - O design e estilo dos produtos. |
| | VCP4 - A imagem de marca dos produtos. |
| <i>Serviço</i> (Morgan et al., 2004) | VCS1 - A acessibilidade aos produtos. |
| | VCS2 - O serviço pós-venda. |
| | VCS3 - Velocidade de entrega e fiabilidade dos produtos. |
| | VCS4 - Amplitude da linha de produtos. |

Para medir cada um dos itens, foi utilizada a escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “Muito Menor” e 5 “Muito Maior”.

8.5.5 Desempenho das exportações

A exportação é uma forma mais atrativa de entrar nos mercados externos, especialmente para as PME's, em comparação com as restantes alternativas, seja *joint ventures* ou a criação de subsidiárias, que implicam despende um elevado número de recursos (Piercy et al., 1998).

Apesar de já terem sido realizados inúmeros estudos sobre a performance das empresas, não existe um consenso quanto ao instrumento de medida (Okpara, 2009). Okpara (2009) utilizou cinco variáveis para medir o constructo da performance: lucro, crescimento das vendas, crescimento no número de funcionários, expansão no mercado externo e a performance na generalidade.

Assim, neste estudo utilizamos os cinco itens da escala de Okpara (2009). Pedimos aos inquiridos para avaliar o seu desempenho no(s) mercado(s) de exportação em relação aos seus principais concorrentes. Os itens utilizados para medir o constructo do desempenho foram os indicadores de rentabilidade: crescimento das vendas, do lucro, das atividades e operações e da performance em geral.

Tabela 16 - Escala para a dimensão Desempenho das Exportações

| Autores | Variáveis |
|---------------|--|
| Okpara (2009) | DEXP1 - O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo/rentável. |
| | DEXP2 - O nosso mercado de exportação tem gerado um grande volume de vendas. |
| | DEXP3 - Conseguimos um rápido crescimento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos. |
| | DEXP4 - Expandimos as nossas operações nos últimos três anos. |
| | DEXP5 - Em geral, o desempenho da nossa empresa tem sido muito satisfatório. |

Para medir cada um dos itens, foi utilizada a escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

8.6 População, processo de recolha de dados e amostra

Para a seleção da população fomos orientados pelos objetivos da tese. Para testar as hipóteses propostas no modelo operacional utilizamos uma amostra de empresas portuguesas, delimitando o nosso estudo empírico a empresas que cumulativamente obedecem aos seguintes critérios: 1) fabricantes de calçado²; 2) empresas exportadoras, 3) capital social maioritariamente nacional.

Esta escolha prende-se nomeadamente: 1) as exportações são de extrema importância para a recuperação da crise económica e financeira que Portugal atravessa atualmente, tornando-se interessante estudar empresas exportadoras portuguesas; 2) a indústria do calçado é o sector que mais positivamente contribuiu para a balança comercial do país; e 3) as grandes multinacionais do calçado, que têm subsidiárias instaladas em Portugal, têm uma grande influência ao nível das

² CAE (rev.3) 15201 – Fabricação de calçado

estatísticas do comércio externo, sendo, neste sentido, interessante analisar o comportamento estratégico das empresas com capital social inteiramente nacional.

No sentido de apurarmos o número total das empresas portuguesas exportadoras de calçado que cumulativamente obedeciam aos critérios previamente estabelecidos, contactamos o Instituto Nacional de Estatística (INE), que nos facultou os dados expressos na figura seguinte.

Figura 17 - Apurar a população, 2011

| Ano de referência | CAE cod | CAE dsg | Total de sociedades | | | Nº |
|-------------------|---------|-----------------------|--|-----|-----|----|
| | | | Com perfil exportador: | | | |
| | | | Cujo capital social é detido em mais de 50% por empresas portuguesas | | | |
| 2011 | 15201 | Fabricação de calçado | 1353 | 380 | 367 | |

Fonte: Sistema de contas integradas das empresas / Estatísticas das Filiais de Empresas Estrangeiras (FATS).

No perfil exportador adotado pelo INE é considerado sociedades com exportações de bens e serviços que cumprem os seguintes critérios: Sociedades em que pelo menos 50% do volume de negócios é proveniente das exportações de bens e serviços, ou; Sociedade em que pelo menos 10% do volume de negócios é proveniente das exportações de bens e serviços e o valor das exportações de bens e serviços é superior a 150.000 euros.

Para obter informação relativa às empresas estabelecemos contato com a APICCAPS a solicitar informação sobre as empresas exportadoras associadas. Foi-nos facultado uma base de dados com 231 empresas (nome da empresa, contato telefónico e correio eletrónico, CAE, mercados de exportação, intensidade de exportação e origem do capital).

Das 231 empresas associadas, apenas em 167 empresas preenchem os parâmetros estabelecidos. Cada uma destas empresas foi contactada, por correio eletrónico, pela APICCAPS no sentido de as empresas responderem ao nosso questionário.

O correio eletrónico, com a hiperligação de acesso ao questionário, foi endereçado às pessoas que ocupavam cargos de gestão de topo e/ou de liderança da atividade de exportação (ver apêndice I). A resposta ao questionário era anónima, não contendo questões de carácter confidencial ou de informação identificativa do respondente ou da empresa, e o IP foi condicionado a apenas uma resposta.

De seguida, no dia 13 de maio, foram novamente contactadas, por correio eletrónico (ver apêndice II), em nome próprio, com a intenção de sensibilizar as empresas para o preenchimento do questionário, dado que não havia respostas suficientes (cerca de 7) para fazer um estudo quantitativo.

Por fim, todas as empresas foram contactadas telefonicamente para assegurar uma maior taxa de respostas válidas.

A aplicação dos questionários teve início a 22 de abril de 2014, tendo terminado a 22 de julho de 2014. Após finalizado o período de recolha de dados, foram recebidos 42 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta de 25% (tabela 17).

Tabela 17 – Resumo dos dados adquiridos

| |
|--|
| Universo de análise - empresas exportadoras portuguesas |
| Tipo de amostragem - amostra não probabilística e de conveniência |
| Dimensão da população – 367 empresas |
| Dimensão da amostra – 167 empresas |
| Taxa de respostas – 25% |
| Respostas válidas - 42 |
| Período de recolha de dados – 22 de abril de 2014 a 22 de julho de 2014 |

Nesta investigação optamos por uma amostra não probabilística e de conveniência, uma vez que os inquiridos foram escolhidos por serem associados da APICCAPS.

CAPÍTULO IX – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

9.1 Introdução

Neste capítulo pretendemos estudar o comportamento dos determinantes estratégicos que inicialmente contribuem para a criação de vantagem competitiva e, conseqüentemente, colaboram para o desempenho das exportações das empresas da indústria portuguesa do calçado.

A análise aos diferentes construtos, em conjunto com o conhecimento da realidade microeconómica das empresas, permitirá propor estratégias gerais e possibilitará a tomada de decisão mais consistente e consciente para fazer face aos desafios permanentes.

Na análise e discussão de resultados existem duas grandes áreas complementares: a estatística descritiva e a estatística inferencial ou indutiva. A primeira procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados, a segunda tem um objetivo mais ambicioso, recorrendo a métodos e técnicas mais sofisticadas. Com base na amostra obtida, pretendemos caracterizar a população a partir dos dados obtidos (Cabral & Guimarães, 2010).

Neste sentido, o presente capítulo tem como principal objetivo efetuar uma análise descritiva e inferencial dos dados recolhidos, bem como análise das hipóteses de investigação. Após a introdução dos dados no *software* e verificação dos erros, efetuamos uma análise exploratória dos dados, examinando as variáveis individuais e os seus componentes. Para o desenvolvimento deste utilizamos o *software* SPSS *Statistics*, versão 22, o qual permite a utilização de dados em diversos formatos para gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011).

9.2 Análise Descritiva

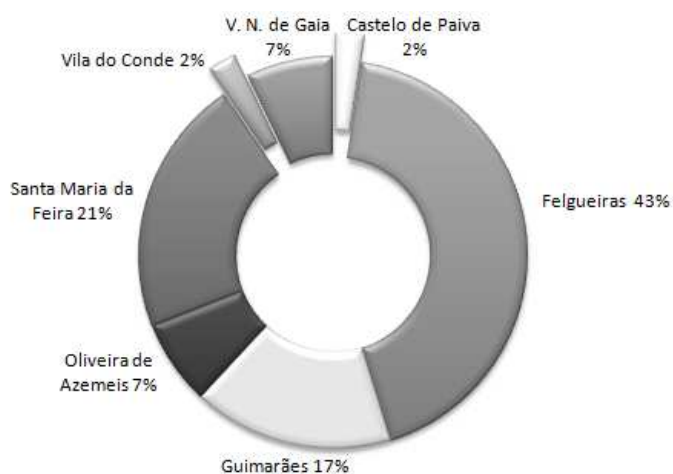
O primeiro passo da análise estatística consiste na análise exploratória orientada fundamentalmente para os dados, com o intuito de fornecer informação inicial que permita orientar a análise posterior (Hall et al., 2011).

A estatística descritiva consiste pois na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, tendo como objetivo principal sintetizar uma série de valores da mesma natureza e permitir que se tenha uma visão global da variação desses valores (Reis, 2008).

9.2.1 Caracterização das empresas

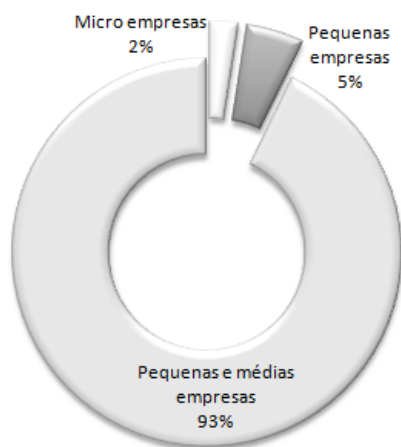
Depois da administração do questionário e validação das respostas, a amostra ficou constituída por 42 empresas, o que representa uma taxa de respostas de 25% (42 empresas em 167 contactadas). Das 42 empresas, todas são sociedades comerciais e 60% (25) estão localizadas nos concelhos de Felgueiras e Guimarães (figura 18).

Figura 18 - Distribuição das empresas por zona geográfica



Podemos confirmar através da figura 19 que relativamente à dimensão das empresas, 93% são pequenas e médias empresas, confirmando o que já foi dito anteriormente sobre o tecido empresarial da indústria nacional do calçado.

Figura 19 - Distribuição das empresas por dimensão



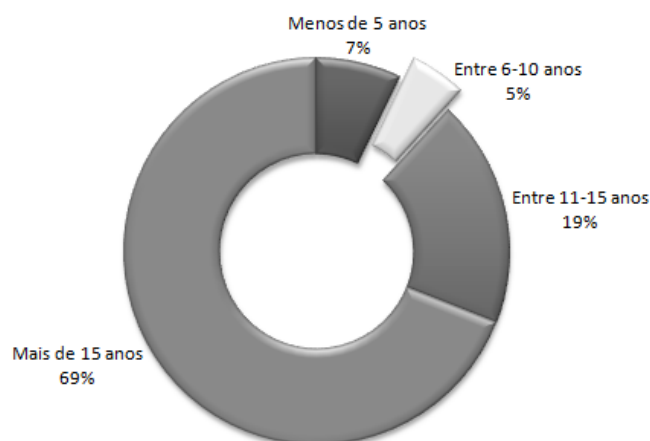
No que respeita à antiguidade, uma maioria significativa das empresas iniciou a sua atividade há mais de 10 anos, correspondendo a cerca de 93%, característica comum em indústrias maduras (ver figura 20).

Figura 20 - Distribuição das empresas por antiguidade



A atividade exportadora das empresas que compõem a amostra foi iniciada igualmente há mais de 10 anos, o que equivale a 88%, confirmando a orientação exportadora da indústria (figura 21).

Figura 21 - Distribuição das empresas por antiguidade nos mercados externos



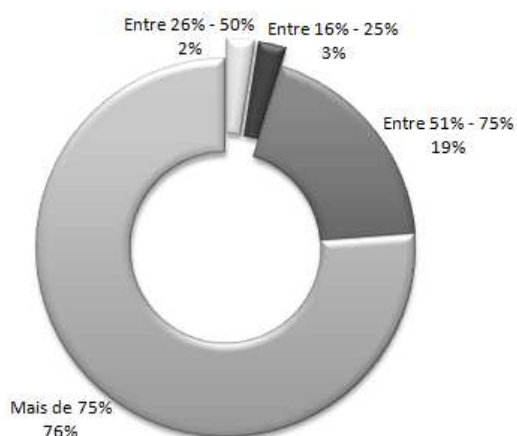
No que concerne ao número de funcionários envolvidos principalmente na função de exportação no ano de 2013, existe uma dualidade de valores. Enquanto 54% das empresas dedica menos de 15% de funcionários à atividade exportadora, 46% das empresas na amostra dedica mais de 50%.

Tabela 18 – Distribuição das empresas por n.º de funcionários dedicados à atividade exportadora

| | N.º Empresas | Porcentagem |
|-----------------|--------------|-------------|
| Menos de 5% | 15 | 36% |
| Entre 5% - 15% | 8 | 19% |
| Entre 16% - 25% | 0 | 0% |
| Entre 26% - 50% | 0 | 0% |
| Entre 51% - 75% | 4 | 10% |
| Mais de 75% | 15 | 36% |

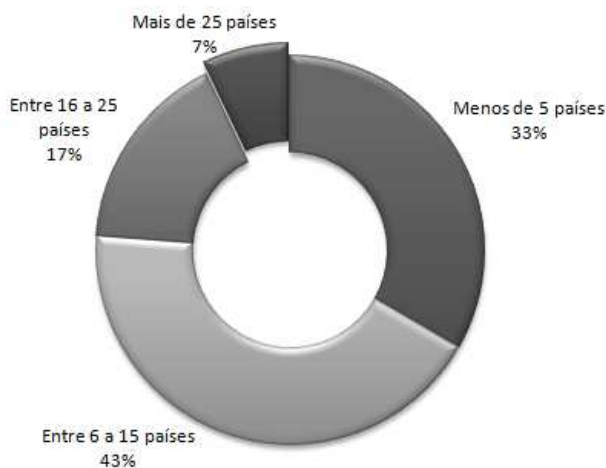
Em 2013, mais de 50% do total da faturação das empresas provinha da atividade exportadora, comprovando o retorno do investimento na internacionalização (figura 22).

Figura 22 - Distribuição das empresas por % de faturação



No que respeita ao número de países a que se destinam as exportações 67% das empresas exporta para 6 ou mais países (figura 23).

Figura 23 - Distribuição das empresas por n.º de países a que se destinam as exportações



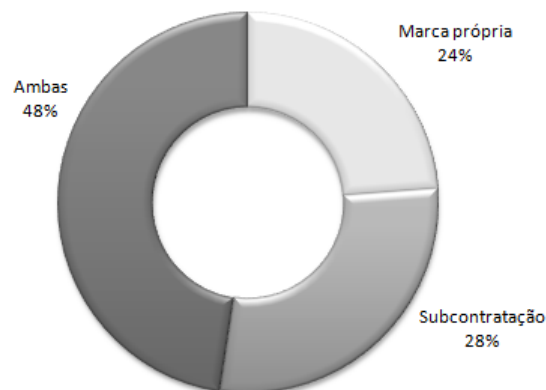
O principal destino das exportações das empresas que constituem a nossa amostra é a Europa, como se poderá comprovar na tabela seguinte, corroborando o que já foi mencionado anteriormente. No entanto, já existe uma tentativa de diversificação dos mercados, como os do Médio Oriente, África, Nova Zelândia e Austrália. É de salientar que os mercados da América do Sul, nomeadamente o Brasil, não são opção das empresas analisadas.

Tabela 19 - Países a que se destinam as exportações

| África | | América | | Ásia | | Europa | | Oceânia | |
|---------------|---|-----------|----|------------------------|---|-----------------|----|---------------|---|
| Africa do Sul | 1 | Canadá | 11 | Arabia Saudita | 2 | Alemanha | 27 | Austrália | 4 |
| Angola | 4 | Chile | 1 | China | 1 | Áustria | 4 | Nova Zelândia | 3 |
| Gabão | 1 | Guadalupe | 1 | Emirados Árabes Unidos | 4 | Bélgica | 19 | | |
| Marrocos | 1 | Martinica | 1 | Hong-Kong | 1 | Chipre | 2 | | |
| Moçambique | 2 | USA | 9 | Israel | 1 | Dinamarca | 11 | | |
| Nigéria | 1 | | | Japão | 6 | Eslováquia | 1 | | |
| Tunísia | 1 | | | Kuwait | 1 | Espanha | 25 | | |
| | | | | Macau | 1 | Estónia | 1 | | |
| | | | | Mongólia | 1 | Finlândia | 3 | | |
| | | | | Omã | 1 | França | 35 | | |
| | | | | Qatar | 2 | Grécia | 5 | | |
| | | | | Taiwan | 1 | Holanda | 25 | | |
| | | | | Turquia | 3 | Irlanda | 6 | | |
| | | | | | | Itália | 13 | | |
| | | | | | | Letónia | 1 | | |
| | | | | | | Lituânia | 1 | | |
| | | | | | | Luxemburgo | 2 | | |
| | | | | | | Noruega | 2 | | |
| | | | | | | Polónia | 3 | | |
| | | | | | | Reino Unido | 22 | | |
| | | | | | | Republica Checa | 2 | | |
| | | | | | | Roménia | 3 | | |
| | | | | | | Rússia | 19 | | |
| | | | | | | Sérvia | 1 | | |
| | | | | | | Suécia | 5 | | |
| | | | | | | Suíça | 10 | | |
| | | | | | | Ucrânia | 5 | | |

No que concerne à forma de exportação, 24% já exporta com marca própria e 48% utiliza ambas (subcontratação e marca própria), denotando um momento de transição, embora cauteloso, das empresas que constituem a amostra (figura 24).

Figura 24 - Distribuição das empresas por forma de exportação



Em resumo, fazendo uma análise conjunta de todas as variáveis anteriormente analisadas, constatamos que a amostra replica de forma muito próxima a população descrita na caracterização da indústria portuguesa do calçado. As empresas inquiridas são predominantemente empresas PME internacionalizadas, com mais de 10 anos de antiguidade e conhecimento acumulado, exportam essencialmente para o mercado europeu e são ainda subcontratadas, apesar de já existir uma tendência clara para a criação e comercialização de uma marca própria. Deste modo, atendendo a que a amostra é muito semelhante à população, em termos das características relevantes para o estudo, concluímos que esta pode ser representativa, apesar de ser uma amostra não probabilística e de conveniência.

9.2.2 *Análise de Fiabilidade*

Para verificarmos a fiabilidade da globalidade das variáveis estimamos a estabilidade e consistência interna através do *Alfa de Cronbach* (α). A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas, as quais diferem devido à heterogeneidade das opiniões. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é maior ou igual a 0,70 (Nunnally, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em consideração o contexto de computação do índice (DeVellis, 2012). Segundo Peterson (1994), este valor deve servir como uma base de partida e não como critério definitivo de classificação.

No entanto, existem pequenas divergências entre os diferentes autores relativamente à fiabilidade da consistência interna, sendo que para o presente estudo utilizamos a escala proposta por Pestana & Gageiro (2008), expressa na tabela seguinte.

Tabela 20 - Escala para análise de consistência interna

| α de Cronbach | Análise |
|----------------------|-----------------------|
| 0,9 – 1,0 | Excelente |
| 0,8 – 0,9 | Muito Bom |
| 0,7 – 0,8 | Bom |
| 0,6 – 0,7 | De alguma forma baixo |
| 0,5 – 0,6 | Necessita de revisão |
| < 0,5 | Questionável |

Fonte: Pestana & Gageiro (2008).

Conforme podemos verificar pela tabela seguinte, o resultado de 0.967, obtido para a totalidade das variáveis do questionário, é considerado excelente, confirmando a consistência interna da amostra.

Tabela 21 - Teste de consistência interna (Alfa de Cronbach)

| α de Cronbach | N.º de itens | N | Análise |
|----------------------|--------------|----|-----------|
| ,967 | 70 | 42 | Excelente |

Na tabela 22 realizamos ainda o teste de consistência interna para o conjunto das variáveis que integram cada uma das dimensões, para assim avaliar a fiabilidade dos mesmos.

Tabela 22 - Teste de consistência interna por dimensão (Alpha de Cronbach)

| Dimensão | α de Cronbach | Nº de itens | N | Análise |
|----------------------------|----------------------|-------------|----|-----------|
| Orientação Empreendedora | ,739 | 9 | 42 | Bom |
| Recursos Intangíveis | ,963 | 23 | 42 | Excelente |
| Capacidades Absortivas | ,924 | 21 | 42 | Excelente |
| Vantagem Competitiva | ,906 | 12 | 42 | Excelente |
| Desempenho das exportações | ,927 | 5 | 42 | Excelente |

Verificamos que todas elas apresentam valores de consistência excelentes, excetuando a OE que apresenta um valor de fiabilidade bom (0,739).

9.3 Análise Fatorial Exploratória

De acordo com as boas práticas da teoria de amostragem, com recurso à estatística descritiva, o procedimento seguinte consiste em inferir acerca dos valores de parâmetros da população teórica de onde foi obtida a amostra e/ou validar hipóteses (nas quais se fundamentam as teorias) acerca desses parâmetros, designando-se este processo por inferência estatística (Marôco, 2011).

Face ao elevado número de variáveis inicialmente propostas e à existência de diversas interrelações estatisticamente significativas entre elas, o processo que se segue visa reduzir o número de variáveis, procurando-se que o mesmo não induza a uma perda substancial da informação intrínseca a cada uma das variáveis. A técnica utilizada para esse fim designa-se análise fatorial de componentes principais (ACP), traduzindo-se num método de redução do número de variáveis correlacionadas, com um mínimo de perda de informação e nível de significância, num menor número de variáveis não correlacionadas que resumem a maior parte da informação presente nas variáveis originais (e.g. Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009; Pestana & Gageiro, 2008). Trata-se, no fundo, de renunciar a parte da informação, resumindo-a num novo e menor conjunto de variáveis agrupadas em fatores.

Após a extração dos fatores pela ACP, submetemos cada uma das extrações obtidas à rotação varimax, que permite obter fatores mais fáceis de interpretar e, teoricamente, com mais significado (Marôco, 2011).

O tamanho mínimo da amostra (N) nunca deve ser inferior a 50. Quando o investigador quer analisar K variáveis ($K > 15$) através de análise fatorial, o tamanho mínimo da amostra deve ser $N = 5K$. Quando $K < 15$ é melhor utilizar um tamanho mínimo de $N = 10K$. É importante recordar que, quanto maior for o tamanho da amostra, mais provável se torna que os resultados da análise

possam ser generalizados, ou seja, mais provável se torna replica os resultados usando outra amostra de dados (Hill & Hill, 2008).

A par disso, é importante referir que a extração de fatores e a eliminação de itens obedeceu aos seguintes critérios (Hair et al., 2009):

a) Extração dos fatores:

- Método de extração: ACP – Componentes Principais;
- Critério de Kaiser: valores próprios ≥ 1 ;
- Avaliação do teste *scree plot* de Cattell;
- Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): varia entre 0 e 1, representando a adequabilidade da amostra (ver tabela 23);
- Teste de esfericidade de Bartlett: testa se a correlação entre as variáveis é significativamente diferente de zero;
- Rotação Varimax.

b) Eliminação de itens:

- Saturação inferior a 0,30 num fator;
- Correlação simultânea em dois fatores (saturações > 0,30 em mais do que um fator);
- Comunalidades < 0,50;
- Ausência da contribuição do item para o aumento da consistência interna (consistência interna dos fatores foi efetuada através da análise do *Alpha de Cronbach*).

Conforme anteriormente referido, utilizamos o critério do “cascalho” ou “*scree plot*” (Bryman & Cramer, 2012), que defende a retirada de fatores até ao momento em que a variância explicada deixa de ser relevante, isto é, quando as diferenças nos valores próprios (*eigenvalue*) de cada fator vão sendo demasiado pequenas. O teste KMO terá em consideração a utilização da escala expressa na tabela seguinte.

Tabela 23 - Escala para análise KMO

| KMO | Análise Fatorial |
|-----------|------------------|
| 0,9 – 1,0 | Muito boa |
| 0,8 – 0,9 | Boa |
| 0,7 – 0,8 | Média |
| 0,6 – 0,7 | Razoável |
| 0,5 – 0,6 | Má |
| < 0,5 | Inaceitável |

Fonte: Pestana & Gageiro (2008).

No que concerne à consistência interna dos fatores, tal como anteriormente referido, será analisada através dos respetivos *alphas de Cronbach*, segundo a escala da tabela 20.

Seguidamente procedemos à ACP relativamente a cada uma das dimensões objeto de estudo.

9.3.1 Orientação empreendedora

Realizamos a análise fatorial, aplicando a técnica de rotação Varimax, dos itens que compõem a escala com o objetivo de obter uma solução que fosse mais facilmente interpretável. Foram extraídos três fatores, não sendo necessário eliminar itens.

Assim, obtivemos uma escala composta por 9 itens, distribuídos por 3 fatores, que explicam 77,09% da variância total, sendo 35,52% da variância explicada pelo 1.º fator, 27,48% pelo 2.º fator e 14,09% pelo 3.º fator, conforme tabela 24.

Tabela 24 - Estrutura fatorial final da Orientação Empreendedora

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Factor 1 - PROATIVIDADE | Factor 2 - INOVAÇÃO | Factor 3 - ASSUNÇÃO DE RISCOS | Comunalidades |
|--|-------|---------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| | | | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | |
| PROA2_Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc. | 2,93 | 0,677 | 0,887 | | | 0,879 |
| PROA1_Normalmente a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem. | 3,29 | 0,708 | 0,876 | | | 0,797 |
| PROA3_Relativamente à concorrência, a nossa empresa procura activamente que os nossos concorrentes saiam do mercado. | 2,26 | 0,627 | 0,786 | | | 0,730 |
| INOV1_Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&D, liderança tecnológica e inovação. | 3,81 | 0,740 | | 0,856 | | 0,735 |
| INOV3_Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nas linhas de calçado foram bastante significativas. | 3,98 | 0,780 | | 0,853 | | 0,747 |
| INOV2_Nos últimos cinco anos a empresa lançou muitas linhas novas de calçado. | 4,12 | 0,772 | | 0,840 | | 0,767 |
| ARIS1_Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projectos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas). | 2,10 | 0,878 | | | 0,918 | 0,849 |
| ARIS2_Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias acções arrojadas e de grande impacto para alcançar os objectivos. | 3,19 | 1,065 | | | 0,828 | 0,725 |
| ARIS3_A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adopta uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais. | 2,93 | 0,894 | | | 0,770 | 0,710 |
| Valor Próprio * | | | 3,197 | 2,473 | 1,269 | |
| % de Variância Explicada * | | | 35,52% | 27,48% | 14,09% | % de Variância Total Explicada 77,09% |
| Alpha de Cronbach | | | 0,852 | 0,825 | 0,816 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | | | 0,695 |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | | | Approx. Chi-Square |
| | | | | | | df |
| | | | | | | 171,176 |
| | | | | | | Sig. |
| | | | | | | 36 |
| | | | | | | 0,000 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como se pode constatar através da tabela anterior, na estrutura fatorial da dimensão referente à *Orientação Empreendedora* obtivemos 3 fatores designados da seguinte forma:

- O primeiro fator, denominado *Proatividade*, agrupa 3 itens cujas saturações variam entre 0,887 e 0,786.
- O segundo fator, *Inovação*, é composto por 3 itens e as suas saturações variam entre 0,856 e 0,840.

- c) Por sua vez, o terceiro fator, denominado *Assunção do Risco*, é composto por 3 itens, cujas saturações variam entre 0,918 e 0,770.

Analisámos a consistência interna dos 3 fatores e verificámos que os *Alphas de Cronbach* são de $\alpha=0,852$, $\alpha=0,825$ e $\alpha=0,816$, respetivamente, para o 1.º, 2.º e 3.º factores, valores que indicam que as 3 subdimensões apresentam uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma razoável correlação entre as variáveis (0,695).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registamos um valor de $\chi^2(36, N = 42)=171,176$, $p<0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas.

9.3.2 Recursos Intangíveis

Relativamente à análise fatorial do construto *Recursos Intangíveis*, foram extraídos cinco fatores, não tendo também sido necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 23 itens, distribuídos por 5 fatores, que explicam 83,32% da variância total, sendo 56,37% da variância explicada pelo 1.º fator, 9,05% pelo 2.º fator, 7,61% pelo 3.º fator, 5,42% pelo 4.º fator e 4,86% pelo 5.º fator (tabela 25).

Tabela 25 - Estrutura fatorial final da Recursos Intangíveis

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Factor 1 - R. HUMANOS E CULTURAIS | Factor 2 - R. FINANCEIROS | Factor 3 - R. INFORMAÇÃO | Factor 4 - R. REPUTAÇÃO | Factor 5 - R. RELACIONAMENTO | Com unalidades |
|--|-------|---------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| | | | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | |
| RCUL1_A orientação internacional da cultura da empresa. | 3,40 | 0,701 | 0,861 | | | | | 0,856 |
| RCUL3_A experiência internacional da empresa. | 3,52 | 0,707 | 0,750 | | | | | 0,825 |
| RCUL2_A força da cultura empresarial. | 3,40 | 0,587 | 0,735 | | | | | 0,744 |
| RHUM3_A experiência. | 3,62 | 0,795 | 0,724 | | | | | 0,891 |
| RHUM4_As competências. | 3,52 | 0,740 | 0,639 | | | | | 0,850 |
| RHUM2_A qualidade. | 3,57 | 0,668 | 0,569 | | | | | 0,689 |
| RHUM1_O conhecimento. | 3,48 | 0,634 | 0,498 | | | | | 0,691 |
| RFIN2_A capacidade de aceder a recursos financeiros adicionais. | 3,45 | 0,832 | | 0,864 | | | | 0,936 |
| RFIN1_O acesso aos recursos financeiros. | 3,43 | 0,887 | | 0,858 | | | | 0,900 |
| RFIN4_O volume de recursos financeiros dedicados ao negócio de exportação. | 3,48 | 0,833 | | 0,855 | | | | 0,916 |
| RFIN3_A velocidade de acesso e aplicação dos recursos financeiros. | 3,38 | 0,854 | | 0,836 | | | | 0,877 |
| RINF2_O conhecimento dos clientes. | 3,45 | 0,670 | | | 0,849 | | | 0,788 |
| RINF4_O conhecimento dos distribuidores. | 3,33 | 0,687 | | | 0,787 | | | 0,810 |
| RINF3_O conhecimento dos concorrentes. | 3,21 | 0,565 | | | 0,780 | | | 0,757 |
| RINF1_A informação sobre o mercado Internacional. | 3,33 | 0,612 | | | 0,708 | | | 0,774 |
| REP2_A distinção da imagem de marca. | 3,40 | 0,701 | | | | 0,819 | | 0,840 |
| REP1_A notoriedade da marca. | 3,55 | 0,670 | | | | 0,811 | | 0,874 |
| REP4_A força da imagem de marca. | 3,31 | 0,715 | | | | 0,732 | | 0,817 |
| REP3_A atratividade da "personalidade" da marca. | 3,40 | 0,627 | | | | 0,695 | | 0,808 |
| RREL3_A duração do relacionamento com os distribuidores actuais. | 3,62 | 0,661 | | | | | 0,800 | 0,901 |
| RREL4_A proximidade de relacionamento com os clientes actuais. | 3,64 | 0,577 | | | | | 0,782 | 0,894 |
| RREL1_A força do relacionamento com os clientes internacionais. | 3,55 | 0,593 | | | | | 0,776 | 0,904 |
| RREL2_A qualidade do círculo de relações no mercado de exportação. | 3,52 | 0,671 | | | | | 0,607 | 0,823 |
| Valor Próprio * | | | 12,966 | 2,082 | 1,751 | 1,247 | 1,118 | |
| % de Variância Explicada * | | | 56,37% | 9,05% | 7,61% | 5,42% | 4,86% | % de Variância Total Explicada 83,32% |
| Alpha de Cronbach | | | 0,943 | 0,962 | 0,882 | 0,905 | 0,949 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | | | | | 0,832 |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | | | | | Approx. Chi-Square |
| | | | | | | | | df |
| | | | | | | | | Sig. |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como podemos constatar através da tabela anterior, na estrutura fatorial deste construto obtivemos 5 fatores designados da seguinte forma:

- O primeiro fator, denominado *Recursos Humanos e Culturais*, agrupa 7 itens, cujas saturações variam entre 0,861 e 0,498.
- O segundo fator, *Acesso a Recursos Financeiros*, é composto por 4 itens e as suas saturações variam entre 0,864 e 0,836.
- Por sua vez, o terceiro fator, denominado *Recursos de Informação*, agrega 4 itens, as saturações variam entre 0,849 e 0,708.
- De seguida, o quarto fator, denominado *Recursos de Reputação*, é constituído por 4 itens, as suas saturações variam entre 0,819 e 0,695.
- Por fim, o quinto fator, denominado *Recursos de Relacionamento*, combina 4 itens, cujas saturações variam entre 0,800 e 0,607.

Analisámos a consistência interna dos 5 fatores e verificámos que os *alphas de cronbach* são de $\alpha=0,943$, $\alpha=0,962$, $\alpha=0,882$, $\alpha=0,905$ e $\alpha=0,949$, respetivamente, para o 1.º, 2.º, 3.º, 4.º e 5.º fatores. Estes valores indicam que 4 das subdimensões apresentam uma excelente consistência interna e a quinta uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0,832).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(253, N=42)=1\ 608,609$, $p<0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas.

9.3.3 Capacidades Absortivas

Na análise fatorial do construto *Capacidades Absortivas*, foram extraídos cinco fatores, não sendo necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 21 itens, distribuídos por 5 fatores, que explicam 73,89% da variância total, sendo 44,35% da variância explicada pelo 1.º fator, 10,92% pelo 2.º fator, 8,28% pelo 3.º fator, 5,46% pelo 4.º fator e 4,88% pelo 5.º fator (tabela 26).

Na estrutura fatorial da dimensão referente às *Capacidades Absortivas* obtivemos 5 fatores designados da seguinte forma:

- a) O primeiro fator, denominado *Exploração de Conhecimento*, agrupa 7 itens, cujas saturações variam entre 0,838 e 0,328.
- b) O segundo fator, *Assimilação de Conhecimento*, é composto por 4 itens e as suas saturações variam entre 0,807 e 0,670.
- c) Por sua vez, o terceiro fator, denominado *Aquisição de Conhecimento Geral*, agrega 3 itens, as saturações variam entre 0,768 e 0,670.
- d) De seguida, o quarto fator, denominado *Aquisição de Conhecimento na Indústria*, é constituído por 3 itens, as suas saturações variam entre 0,816 e 0,404.
- e) Por fim, o quinto fator, denominado *Transformação do Conhecimento*, combina 2 itens, cujas saturações variam entre 0,696 e 0,580.

Analisámos a consistência interna dos 5 fatores e verificámos que os *alphas de cronbach* são de $\alpha=0,931$, $\alpha=0,860$, $\alpha=0,710$, $\alpha=0,650$ e $\alpha=0,796$, respetivamente, para o 1.º, 2.º, 3.º, 4.º e 5.º fatores. Estes valores indicam que as 5 subdimensões apresentam uma razoável e excelente consistência interna.

Tabela 26 - Estrutura fatorial final das Capacidades Absortivas

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Factor 1 - | Factor 2 - | Factor 3 - | Factor 4 - | Factor 5 - | Comunalidades |
|--|-------|---------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|-------------------------------|--|
| | | | EXPLORAÇÃO DE CONHECIMENTO | ASSIMILAÇÃO DE CONHECIMENTO | AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO GERAL | AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA | TRANSFORMAÇÃO DE CONHECIMENTO | |
| ACEX6_ Os nossos funcionários partilham uma linguagem comum relativamente aos nossos produtos e/ou serviços. | 3,64 | 0,821 | 0,838 | | | | | 0,884 |
| ACEX3_ A nossa empresa tem uma divisão clara de funções e responsabilidades. | 4,00 | 0,765 | 0,834 | | | | | 0,773 |
| ACEX1_ A nossa empresa sabe claramente como as atividades devem ser efetuadas e melhoradas. | 3,69 | 0,780 | 0,793 | | | | | 0,746 |
| ACATR5_ É fácil para a nossa empresa aproveitar as oportunidades do novo conhecimento externo. | 3,57 | 0,859 | 0,707 | | | | | 0,826 |
| ACEX4_ A nossa empresa tem sempre em consideração a melhor forma de explorar o conhecimento. | 3,76 | 0,759 | 0,690 | | | | | 0,676 |
| ACATR3_ A nossa empresa reconhece rapidamente a utilidade da informação recolhida para a sua actividade actual. | 3,90 | 0,692 | 0,675 | | | | | 0,836 |
| ACATR6_ A nossa empresa reúne periodicamente para discutir as consequências das tendências de mercado e o desenvolvimento de novos produtos. | 3,64 | 0,821 | 0,614 | | | | | 0,546 |
| ACEX2_ As reclamações dos nossos clientes são prontamente atendidas na nossa empresa. | 4,31 | 0,563 | 0,542 | | | | | 0,662 |
| ACEX5_ A nossa empresa tem facilidade em desenvolver novos produtos e serviços. | 3,83 | 0,730 | 0,328 | | | | | 0,681 |
| ACAS2_ A nossa empresa compreende rapidamente as novas oportunidades para servir os nossos | 3,95 | 0,731 | | 0,807 | | | | 0,818 |
| ACAS3_ A nossa empresa analisa e interpreta rapidamente as mudanças nas exigências de | 3,86 | 0,608 | | 0,792 | | | | 0,765 |
| ACATR1_ A nossa empresa tem sempre em consideração as mudanças nas exigências de mercado, em termos de novos produtos e serviços. | 3,81 | 0,634 | | 0,730 | | | | 0,689 |
| ACAS1_ A nossa empresa reconhece rapidamente as mudanças do nosso mercado (ex. competição, regulamentação, demografia). | 3,55 | 0,739 | | 0,670 | | | | 0,766 |
| ACAQ3_ A nossa empresa recolhe informação através de meios informais (ex. almoços com amigos, conversas com parceiros de negócios) | 3,31 | 1,000 | | | 0,768 | | | 0,797 |
| ACAQ5_ A nossa empresa reúne-se periodicamente com clientes ou terceiros para adquirir novo conhecimento | 3,74 | 0,828 | | | 0,673 | | | 0,634 |
| ACAQ6_ Os nossos funcionários contactam regularmente com terceiros, como contabilistas, consultores técnicos ou consultores fiscais. | 3,10 | 0,906 | | | 0,670 | | | 0,801 |
| ACAQ2_ Os nossos funcionários visitam regularmente outras empresas da indústria do | 2,45 | 0,993 | | | | 0,816 | | 0,793 |
| ACAQ1_ A nossa empresa interage frequentemente com outras empresas da indústria do calçado para adquirir novo conhecimento. | 3,21 | 1,048 | | | | 0,799 | | 0,753 |
| ACAQ4_ Os nossos funcionários encontram-se frequentemente com funcionários de empresas da mesma indústria. | 3,05 | 0,909 | | | | 0,404 | | 0,543 |
| ACATR4_ Os nossos funcionários partilham frequentemente experiências práticas. | 3,52 | 0,773 | | | | | 0,696 | 0,743 |
| ACATR2_ Os nossos funcionários registam e guardam conhecimento recém-adquirido para futura | 3,81 | 0,773 | | | | | 0,580 | 0,784 |
| Valor Próprio * | | | 9,313 | 2,293 | 1,738 | 1,146 | 1,026 | |
| % de Variância Explicada * | | | 44,35% | 10,92% | 8,28% | 5,46% | 4,88% | % de Variância Total Explicada 73,89% |
| Alpha de Cronbach | | | 0,931 | 0,860 | 0,710 | 0,650 | 0,796 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | | | | | 0,796 |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | | | | Approx. Chi-Square | 630,742 |
| | | | | | | | df | 210 |
| | | | | | | | Sig. | 0,000 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como se pode constatar através da tabela anterior, o teste KMO indica-nos a existência de uma média correlação entre as variáveis (0,796).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(210, N=42)=630,742$, $p<0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas.

9.3.4 Vantagem Competitiva

Na análise fatorial do construto *Vantagem Competitiva*, foram extraídos dois fatores, não sendo necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 12 itens, distribuídos por 2 fatores, que explicam 74,56% da variância total, sendo 52,54% da variância explicada pelo 1.º fator, e 22,02% pelo 2.º fator (tabela 27).

Tabela 27 - Estrutura fatorial final da Vantagem Competitiva

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Factor 1 - VC DIFERENCIAÇÃO | Factor 2 - VC CUSTO | Comunalidades |
|--|-------|---------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| | | | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Pesos (Loadings) das Variáveis * | |
| VCS2_O serviço pós-venda. | 3,55 | 0,705 | 0,895 | | 0,802 |
| VCP2_A embalagem do calçado. | 3,55 | 0,772 | 0,887 | | 0,786 |
| VCP3_O design e estilo do calçado | 3,62 | 0,764 | 0,867 | | 0,799 |
| VCP4_A imagem de marca do calçado. | 3,50 | 0,804 | 0,844 | | 0,787 |
| VCP1_A qualidade do calçado. | 3,79 | 0,813 | 0,828 | | 0,687 |
| VCS4_Amplitude da linha de calçado. | 3,48 | 0,671 | 0,787 | | 0,649 |
| VCS3_Velocidade de entrega e fiabilidade do calçado. | 3,62 | 0,731 | 0,772 | | 0,648 |
| VCS1_A acessibilidade ao calçado. | 3,45 | 0,670 | 0,739 | | 0,587 |
| VCC3_O custo das mercadorias vendidas. | 3,33 | 0,846 | | 0,914 | 0,892 |
| VCC2_O custo unitário de produção. | 3,07 | 0,808 | | 0,883 | 0,809 |
| VCC1_O custo das matérias-primas. | 3,17 | 0,853 | | 0,857 | 0,764 |
| VCC4_O preço de venda aos clientes finais. | 3,29 | 0,835 | | 0,792 | 0,737 |
| Valor Próprio * | | | 6,305 | 2,642 | |
| % de Variância Explicada * | | | 52,54% | 22,02% | % de Variância Total Explicada 74,56% |
| Alpha de Cronbach | | | 0,940 | 0,898 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | | 0,821 |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | | 421,560 |
| | | | | | 66 |
| | | | | | 0,000 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como se pode constatar através da tabela anterior, na estrutura fatorial da dimensão referente à *Vantagem Competitiva* obtivemos 2 fatores designados da seguinte forma:

- O primeiro fator, denominado *Vantagem Competitiva pela Diferenciação*, agrupa 8 itens cujas saturações variam entre 0,895 e 0,739.
- Por sua vez, o segundo fator designado *Vantagem Competitiva pelo Custo*, é composto por 4 itens e as suas saturações variam entre 0,914 e 0,792.

Analisámos a consistência interna dos 2 fatores e verificámos que os *alphas de cronbach* são de $\alpha=0,940$ e $\alpha=0,898$, respetivamente, para o 1.º e 2.º fatores. Estes valores indicam que as 2 subdimensões apresentam uma muito boa e excelente consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0,821).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(66, N=42)=421,560$, $p<0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas.

9.3.5 Desempenho das Exportações

Por fim, na análise fatorial do construto *Desempenho das Exportações*, foi extraído apenas um fator, não sendo necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 5 itens, que explicam 77,90% da variância total (tabela 28).

Tabela 28 - Estrutura fatorial final do Desempenho das Exportações

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Factor 1 - DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES | |
|--|-------|---------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| | | | Pesos (Loadings) das Variáveis * | Comunalidades |
| DEXP4_Expandimos as nossas operações nos últimos três anos. | 3,71 | 0,864 | 0,918 | 0,843 |
| DEXP2_O nosso mercado de exportação tem gerado um grande volume de vendas. | 4,07 | 0,712 | 0,889 | 0,791 |
| DEXP5_Em geral, o desempenho da nossa empresa tem sido muito satisfatório. | 4,00 | 0,765 | 0,878 | 0,771 |
| DEXP1_O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo/rentável | 3,88 | 0,803 | 0,875 | 0,766 |
| DEXP3_Conseguimos um rápido crescimento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos. | 3,67 | 0,874 | 0,850 | 0,723 |
| Valor Próprio * | | | 3,895 | |
| % de Variância Explicada * | | | 77,90% | % de Variância Total Explicada 77,9% |
| Alpha de Cronbach | | | 0,927 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | 0,814 |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | Approx. Chi-Square | 171,982 |
| | | | df | 10 |
| | | | Sig. | 0,000 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como se pode constatar através da tabela anterior, na estrutura fatorial da dimensão referente ao *Desempenho das Exportações* obtivemos 1 fator, designado da mesma forma, cujas saturações variam entre 0,918 e 0,850.

Analisámos a consistência interna e verificámos que o *alpha de cronbach* é de $\alpha = 0,927$. Este valor indica que esta dimensão apresenta uma excelente consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0,814).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(10, N=42)=171,982$, $p < 0,05$, logo consultando a tabela de distribuição de χ^2 verifica-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja as variáveis estão correlacionadas.

9.4 Regressão Linear Múltipla

O modelo de Análise de Regressão Linear Múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite analisar as relações entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2008).

O termo variável dependente implica geralmente uma relação do tipo causa-efeito. Porém, a regressão linear pode ser usada para modelar a relação funcional entre duas variáveis, independentemente de existir ou não a relação tipo referida, que nem sempre é fácil de demonstrar (Marôco, 2011).

No modelo de regressão linear simples, relacionamos duas variáveis através de um modelo linear, ou seja através da equação de uma reta do tipo $y = b_0 + b_1x$. Os valores do eixo xi representam a variável independente e são considerados determinísticos; habitualmente esta variável é designada por regressor. Os valores yi representam a variável dependente e estes são considerados variáveis aleatórios. Os coeficientes de reta são designados por coeficientes de regressão (Hall et al., 2011).

Como podemos verificar o modelo apresenta uma relação entre as variáveis de tipo linear. O valor indicado do coeficiente de determinação representado por R^2 representa uma medida da dimensão do efeito da(s) variável(eis) independente(s) sobre a variável dependente. Em regressão linear, este coeficiente é uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares. O R^2 mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão ($0 \leq R^2 \leq 1$). Quando $R^2=0$ o modelo claramente não se ajusta aos dados e quando $R^2=1$ o ajustamento é perfeito. No caso das ciências sociais valores de $R^2 > 0,500$ consideram aceitável o ajustamento do modelo aos dados (Marôco, 2011). No entanto alguns autores sugerem que o valor de R^2 não deve ser utilizado para comparar modelos que diferem relativamente ao número de variáveis dependentes diferentes, dado que, de uma forma geral, a incorporação de mais uma variável independente tende a aumentar o R^2 , mesmo que esta possua influência reduzida sobre a variável dependente (Marôco, 2011).

Passamos a proceder à análise de regressão linear múltipla, de acordo com o modelo concetual de investigação, relacionando as variáveis *Orientação Empreendedora*, *Recursos Intangíveis* e *Capacidades Absortivas* com a *Vantagem competitiva pela Diferenciação*.

Tabela 29 - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,772 ^a | ,595 | ,408 | ,76970914 |

a. Preditores: (Constante) Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis e Capacidades Absortivas,
 b. Variável dependente: Vantagem competitiva pela Diferenciação.

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,595, pelo que podemos afirmar que 59,5% da variabilidade da vantagem competitiva pela diferenciação é explicada pelas variáveis referidas. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Através da ANOVA da regressão, que compara a variância dentro das amostras ou grupos (também designada por variância residual, dos erros ou dentro dos grupos) com a variância entre as amostras ou grupos (também designada por variância do fator ou entre os grupos), podemos testar as hipóteses: $H_0: \rho^2=0$ vs. $H_1: \rho^2 \neq 0$.

De forma simplista, testamos o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre uma determinada variável e um conjunto de regressores.

Tabela 30 - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|--------|--------------------|--------|----------------|-------|----------------------------|
| 1 | Regressão | 24,411 | 13 | 1,878 | 3,170 ,000 ^b |
| | Resíduo | 16,589 | 28 | ,592 | |
| | Total | 41,000 | 41 | | |

a. Preditores: (Constante) Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis e Capacidades Absortivas.
 b. Variável dependente: Vantagem competitiva pela Diferenciação.

Na tabela anterior obtivemos um valor de $Z=3,170$, com um $p\text{-value}=0,000$ (Sig.) pelo que podemos rejeitar H_0 em favor de H_1 , H_4 e H_6 , sendo por isso o modelo significativo. No entanto, a simples comparação dos coeficientes de regressão para avaliar a importância de cada variável independente no modelo não é válida. A questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo.

A simples comparação dos coeficientes de regressão para avaliar a importância de cada variável independente do modelo não é válida. Em primeiro lugar as variáveis independentes apresentam magnitudes diferentes. Assim, para que a importância das variáveis do modelo possam ser

comparadas, é necessário usar variáveis *standards* no ajustamento do modelo ou então estandardizar os coeficientes de regressão, sendo estes designados por coeficientes Beta (β).

Tabela 31 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pela diferenciação

| Variáveis Incluídas | Beta |
|--|-------|
| ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | |
| Proatividade | n.s. |
| Inovação | n.s. |
| Assunção de riscos | n.s. |
| RECURSOS INTANGÍVEIS | |
| Humanos e Culturais | ,470* |
| Acesso a R. Financeiros | n.s. |
| Informação e conhecimento | ,304* |
| Reputação | ,488* |
| Relacionamento | ,382* |
| CAPACIDADES ABSORTIVAS | |
| Exploração de Conhecimento | n.s. |
| Assimilação de Conhecimento | n.s. |
| Aquisição de Conhecimento Geral | n.s. |
| Aquisição de Conhecimento na Indústria | n.s. |
| Transformação de Conhecimento | n.s. |

* Significância: $p < 0,05$.

n.s. – não significativo.

Através da análise dos coeficientes Beta estandardizados verificamos quais as variáveis que apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que os *Recursos Humanos e Culturais* ($\beta=0,470$), de *Informação e conhecimento* ($\beta=0,304$), de *Reputação* ($\beta=0,488$) e de *Relacionamento* ($\beta=0,382$) potenciam a construção de *Vantagem Competitiva pela Diferenciação*.

Analisemos agora a regressão multivariada para a relação entre a *Orientação Empreendedora*, *Recursos Intangíveis*, *Capacidades Absortivas* e *Vantagem Competitiva pelo Custo*.

Tabela 32 - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,707 ^a | ,500 | ,269 | ,85527573 |

a. Preditores: (Constante) Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis e Capacidades Absortivas.

b. Variável dependente: Vantagem competitiva pelo Custo

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,500, pelo que 50% da variabilidade da vantagem competitiva é explicada pelas variáveis referidas. Assim, o modelo de regressão é aceitavelmente ajustado.

Através da ANOVA da regressão podemos testar as hipóteses: $H_0: \rho^2=0$ vs. $H_1: \rho^2 \neq 0$. De forma simplista, testamos novamente o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre vantagem competitiva pelo custo e um conjunto de regressores, ou seja as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas.

Tabela 33 - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo

| Modelo | | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | 20,518 | 13 | 1,578 | 2,158 | ,043 ^b |
| | Resíduo | 20,482 | 28 | ,731 | | |
| | Total | 41,000 | 41 | | | |

a. Preditores: (Constante) Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis e Capacidades Absortivas,

b. Variável dependente: Vantagem competitiva pelo Custo.

Na tabela anterior obtivemos um valor de $Z=2,158$, com um $p\text{-value}=0,043$ (Sig.) pelo que podemos rejeitar H_0 em favor de H_2 , H_3 e H_5 , sendo por isso o modelo significativo para um nível de significância de $p < 0,05$. No entanto, está no limiar do aceitável.

De seguida, tentamos perceber quais as variáveis independentes que apresentam um maior contributo para o modelo através dos coeficientes Beta (β).

Tabela 34 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo

| Variáveis Incluídas | Beta |
|--|-------|
| ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | |
| Proatividade | n.s. |
| Inovação | n.s. |
| Assunção de riscos | n.s. |
| RECURSOS INTANGÍVEIS | |
| Humanos e Culturais | n.s. |
| Acesso a R. Financeiros | ,542* |
| Informação e Conhecimento | n.s. |
| Reputação | n.s. |
| Relacionamento | n.s. |
| CAPACIDADES ABSORTIVAS | |
| Exploração de Conhecimento | n.s. |
| Assimilação de Conhecimento | n.s. |
| Aquisição de Conhecimento Geral | n.s. |
| Aquisição de Conhecimento na Indústria | n.s. |
| Transformação de Conhecimento | n.s. |

* Significância: $p < 0,05$.

n.s. – não significativo.

Através da análise dos coeficientes Beta standardizados verificamos que apenas o *Acesso a Recursos Financeiros* ($\beta=0,542$) contribuem para a construção de *Vantagem Competitiva pelo Custo*.

Finalmente, analisamos agora a regressão linear multivariada para a relação entre a Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis, Capacidades Absortivas, Vantagem Competitiva e Desempenho das Exportações.

Tabela 35 - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absortivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,815 ^a | ,664 | ,470 | ,72834789 |

a. Preditores: (Constante) Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis, Capacidades Absortivas e Vantagem Competitiva.

b. Variável dependente: Desempenho das Exportações.

O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,664, pelo que podemos afirmar que 66,4% da variabilidade do desempenho das exportações é explicada pelas variáveis referidas, observando-se que o modelo de regressão é ajustado.

De igual forma, através da ANOVA da regressão podemos testar as hipóteses: $H_0: \rho^2=0$ vs. $H_1: \rho^2 \neq 0$.

De forma simplista, testamos o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre uma determinada variável e um conjunto de regressores.

Tabela 36 - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absortivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|--------|--------------------|--------|----------------|-------|----------------------------|
| 1 | Regressão | 27,207 | 15 | 1,814 | 3,419 ,000 ^b |
| | Resíduo | 13,793 | 26 | ,530 | |
| | Total | 41,000 | 41 | | |

a. Preditores: (Constante) Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis, Capacidades Absortivas e Vantagem Competitiva.

b. Variável dependente: Desempenho das Exportações.

Na tabela anterior obtivemos um valor de $Z=3,419$, com um $p\text{-value}=0,000$ (Sig.) pelo que podemos rejeitar H_0 em favor de H_7 , H_8 , H_9 e H_{10} , sendo por isso o modelo significativo.

A questão passa agora por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. Assim, para que a importância das variáveis do modelo possam ser comparadas utilizamos para análise os coeficientes Beta (β).

Tabela 37 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações

| Variáveis Incluídas | Beta |
|--|--------|
| ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA | |
| Proatividade | n.s. |
| Inovação | n.s. |
| Assunção de riscos | n.s. |
| RECURSOS INTANGÍVEIS | |
| Humanos e Culturais | n.s. |
| Acesso a R. Financeiros | n.s. |
| Informação e Conhecimento | n.s. |
| Reputação | n.s. |
| Relacionamento | n.s. |
| CAPACIDADES ABSORTIVAS | |
| Exploração de Conhecimento | ,410* |
| Assimilação de Conhecimento | n.s. |
| Aquisição de Conhecimento Geral | ,248** |
| Aquisição de Conhecimento na Indústria | n.s. |
| Transformação de Conhecimento | ,335* |
| VANTAGEM COMPETITIVA | |
| Pela Diferenciação | n.s. |
| Pelo Custo | 0,478* |

* Significância: $p < 0,05$

** Significância: $p < 0,10$

n.s. – não significativo.

Através da análise dos coeficientes Beta estandardizados verificamos quais as variáveis que apresentam uma maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que a *Exploração de Conhecimento* ($\beta=0,410$), *Aquisição de Conhecimento Geral* ($\beta=0,248$), a *Transformação de Conhecimento* ($\beta=0,335$) e a *Vantagem Competitiva pelo Custo* ($\beta=0,478$) são aquelas que mais contribuem para o desempenho das exportações.

CAPITULO X – CONCLUSÕES

10.1 Introdução

Este capítulo conclusivo tem como objetivo principal sintetizar os principais resultados que fomos reunindo ao longo do desenvolvimento teórico e empírico da presente investigação e acrescentar alguns comentários gerais.

Com o intuito de contribuir para a formação de conhecimento na área da gestão estratégica, a investigação centrou-se sobretudo em analisar de que modo os determinantes estratégicos influenciam o desempenho das PME da indústria portuguesa do calçado nos mercados externos, através da construção e manutenção de vantagem competitiva. Inicialmente procedemos a uma extensa revisão da literatura para fundamentar e posicionar o estudo em relação às diversas correntes e perspetivas existentes, e de seguida realizamos a investigação empírica. Assim, tentamos aproximar a teoria à realidade de um grupo específico de empresas.

Com base na revisão da literatura desenvolvemos este estudo a partir da premissa de que a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades constituíam importantes fatores na construção de vantagem competitiva e no desempenho das exportações. Assim, avaliamos a relação entre os diferentes recursos e capacidades (orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absorptivas) com a vantagem competitiva e o desempenho das exportações das empresas.

10.2 Conclusões

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar o impacto que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas assumem no desempenho das exportações das PME portuguesas exportadoras da indústria do calçado, considerando, ainda, o papel que a vantagem competitiva no desempenho das mesmas.

Procedemos à investigação empírica com base numa amostra de 42 empresas exportadoras da indústria portuguesa do calçado, às quais foi aplicado um inquérito por questionário com o intuito de utilizar os dados obtidos para testar as hipóteses formuladas, com recurso à aplicação de procedimentos e técnicas estatísticas.

É importante referir que as empresas avaliaram os recursos, a vantagem competitiva e desempenho das exportações tendo como referência o(s) principal(ais) concorrente(s) e o(s) mercado(s) de exportação, pelo que os resultados devem ser interpretados tendo por base estes dois aspetos.

De seguida, resumimos os resultados das hipóteses constantes no modelo operacional de investigação.

10.2.1 Resultados do teste de hipóteses do modelo operacional

O modelo operacional proposto incluía cinco construtos (orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas, vantagem competitiva e desempenho das exportações), nele se encontram expressas as hipóteses de investigação.

H1: *A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.*

H2: *A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pelo custo.*

A OE é considerada como um importante determinante estratégico e reflete a filosofia da empresa (Murray et al., 2011). De acordo com a teoria, a OE é de extrema importância para o sucesso organizacional tanto no mercado local como no internacional. Atuar com sucesso no mercado global requer criatividade, engenho e assunção de riscos (Zahra & Garvis, 2000). Assim, quando uma empresa pretende internacionalizar-se, a OE pode ser uma vantagem competitiva, seja em mercados existentes ou em novos mercados (Miller, 1983).

Os resultados mostram que a relação entre orientação empreendedora e vantagem competitiva é significativa (rejeitamos H0 em favor de H1 e H2), seja pela diferenciação ou pelo custo, sendo estas hipóteses suportadas.

Ao analisarmos as médias da proatividade (2,83), da inovação (3,97) e assunção de risco (2,74), verificamos que as empresas analisadas valorizam superiormente a inovação, constituindo esta um dos indicadores mais importantes para caracterizar a orientação empreendedora de uma empresa (Covin & Miles, 1999).

H3: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pelo custo.*

H4: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.*

A sustentabilidade da vantagem competitiva está relacionada com a capacidade da empresa em proteger os recursos que constituem as suas fontes de competitividade (e.g. Amit & Schoemaker, 1993; Jay Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Teece, 2007).

A RBV defende que a vantagem competitiva é obtida a partir de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização, considerando, deste modo, os recursos como a pedra angular da vantagem competitiva (Peteraf, 1993).

Do ponto de vista da RBV, a vantagem competitiva pode ser obtida de duas formas distintas: 1) Se a empresa utilizar recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização de uma forma mais eficiente do que os concorrentes, o custo económico do produto será inferior e a empresa poderá oferecer o mesmo valor percebido por um custo inferior. Esta vertente está suportada na eficiência (liderança pelo custo); 2) A outra forma de obtenção de vantagem competitiva é através do aumento dos benefícios percebidos pelo cliente. Se os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização forem utilizados no sentido de diferenciar a oferta, então, para o mesmo custo, o benefício percebido poderá ser superior e assim a empresa deterá uma vantagem competitiva suportada na diferenciação (Peteraf & Barney, 2003).

Existe um consenso na literatura de que as fontes de vantagem competitiva estão muito mais associadas aos recursos intangíveis do que com os tangíveis, uma vez que estes são mais raros e socialmente complexos, tornando a sua imitação difícil (e.g. Barney, 1991; Hitt et al., 2001). Neste sentido, os recursos intangíveis são considerados recursos estratégicos (Amit & Schoemaker, 1993).

Na relação entre os recursos intangíveis e vantagem competitiva pelo custo, os resultados do modelo de regressão, apesar de se encontrarem no limiar da fronteira, confirmam o ajustamento do mesmo ($R^2=0,500$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_3 , sendo esta hipótese suportada. Através da análise dos coeficientes beta estandardizados verificamos que a variável que apresenta maior contribuição para obtenção de vantagem competitiva pelo custo são o acesso a recursos financeiros ($\beta=0,542$, $p<0,05$).

Ao analisamos os recursos intangíveis (recursos humanos, culturais, de reputação, de informação e conhecimento, de relacionamento e financeiros), confirmamos a existência de uma relação entre estes e vantagem competitiva pela diferenciação, pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_4 , sendo também esta hipótese suportada. Recorrendo, ainda, à análise dos coeficientes beta estandardizados verificamos que as variáveis que apresentam maior contribuição para obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação são os recursos de reputação ($\beta=0,488$, $p<0,05$), recursos humanos e culturais ($\beta=0,470$, $p<0,05$), recursos de relacionamento ($\beta=0,382$, $p<0,05$) e recursos de informação e conhecimento ($\beta=0,304$, $p<0,05$).

Na análise das médias dos recursos humanos e culturais (3,50), acesso a r. financeiros (3,43), de informação (3,33), de reputação (3,42) e de relacionamento (3,58) constatamos que os inquiridos avaliam estes recursos intangíveis, disponíveis para o(s) mercado(s) de exportação, positivamente em relação aos seus principais concorrentes, ou seja, são da opinião que os seus recursos são superiores, mais valiosos, do que os da concorrência.

H5: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pelo custo.*

H6: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação.*

A DCV defende que a vantagem competitiva pode ser obtida pela habilidade da empresa desenvolver, integrar, reconfigurar e adaptar as suas competências e capacidades ao ambiente dinâmico e ao mercado sujeito a constantes e frequentes mudanças (Teece *et al.*, 1997).

A ACAP é um conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica. Este construto, enquanto capacidade dinâmica, influencia a criação de outras competências organizacionais e dota a empresa de múltiplas fontes de vantagem competitiva, melhorando assim o seu desempenho económico (Zahra & George, 2002).

Os resultados da análise à relação entre a ACAP e vantagem competitiva pelo custo demonstram do modelo de regressão, apesar de se encontrarem no limiar da fronteira, confirmam o ajustamento do mesmo ($R^2=0,500$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_5 , sendo esta hipótese suportada.

A relação entre ACAP e vantagem competitiva pela diferenciação evidencia um modelo de regressão ajustado ($R^2=0,595$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_6 , sendo também esta hipótese suportada.

As médias da exploração de conhecimento (3,82), da assimilação de conhecimento (3,79), da transformação de conhecimento (3,67) e da aquisição de conhecimento geral (3,38) indicam que as empresas investigadas avaliam positivamente estas capacidades. Todavia, curiosamente estas empresas consideram a aquisição de conhecimento na indústria (2,90) menos importante.

H7: *A vantagem competitiva influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

Como alcançar e sustentar uma vantagem competitiva é a questão primordial para qualquer empresa (Teece *et al.*, 1997), no entanto para Porter (1985) é simplesmente uma questão de criação de valor para os clientes e de o fazer melhor que a concorrência.

Assim, existem três estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva: a liderança pelo custo, diferenciação e foco. A liderança pelo custo consiste na empresa colocar os seus produtos no mercado a um preço inferior que o dos seus concorrentes. A centralidade desta estratégia

reside na estrutura interna de custos e na eficiência na utilização dos recursos. A diferenciação procura oferecer produtos distintos e diferentes, onde a sua singularidade proporciona ao cliente um acréscimo de valor. O foco é a estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de satisfazer as necessidades mais gerais (Porter, 1980).

A construção de vantagem competitiva tem um efeito mediador entre os determinantes estratégicos e o desempenho das empresas: 1) combinar os determinantes estratégicos disponíveis com as exigências do mercado; 2) adequar e alocar os determinantes estratégicos planeados; e 3) determinar a qualidade da implementação da estratégia (Morgan et al., 2004). A construção da vantagem competitiva é o que estimula a performance (Porter, 1991).

A relação entre a vantagem competitiva, seja pela diferenciação ou pelo custo, e o desempenho das exportações consubstancia um modelo de regressão ajustado ($R^2=0,664$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_7 , sendo esta hipótese suportada. No entanto, chamamos à atenção que na análise geral do modelo a vantagem competitiva pelo custo ($\beta=0,478$, $p<0,05$) é a que mais contribuiu para o desempenho das exportações.

Na análise das médias da vantagem competitiva pela diferenciação (3,57) e pelo custo (3,21) constatamos que os inquiridos avaliam estas dimensões, disponíveis para o(s) mercado(s) de exportação, positiva e significativamente em relação aos seus principais concorrentes, ou seja, são da opinião que os custos das matérias-primas, o custo unitário de produção, o custo das mercadorias vendidas e o preço de venda aos clientes finais são maiores que os da concorrência e que o seu produto e serviço são melhores que os concorrentes, denotando uma tendência para a diferenciação do seu produto ao não apostar na eficiência do seu custo de produção.

Relativamente à média do desempenho das exportações (3,87) verificamos que os gestores avaliam a sua performance, no(s) mercado(s) de exportação, como bastante satisfatória em relação aos seus principais concorrentes.

H8: A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.

A literatura sugere que cada uma das dimensões da OE tem uma influência positiva na performance das empresas (Wiklund & Shepherd, 2005). As empresas inovadoras têm um desempenho extraordinário e podem ser mesmo encaradas como o motor do crescimento económico de um país (Schumpeter, 1934). No caso das empresas proactivas, estas podem usufruir das vantagens de serem *first-movers*, atingir maior quota de mercado, cobrar preços altos e alcançar o mercado antes da concorrência (Zahra & Covin, 1995). Assim, estas empresas podem controlar o mercado ao dominar os canais de distribuição e criar o reconhecimento da marca. Relativamente à assunção de riscos, a ligação com o desempenho é menos óbvia, uma

vez que existem projetos que falham enquanto outros têm sucesso a longo prazo (Wiklund & Shepherd, 2005).

O modelo de regressão relativo à relação entre orientação empreendedora e desempenho das exportações é ajustado ($R^2=0,664$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_8 , sendo esta hipótese também suportada.

H9: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.

A RBV defende que as variações na performance das empresas resultam da posse de recursos heterogéneos. Esta heterogeneidade de recursos e capacidades conduz a desequilíbrios do desempenho e afeta a habilidade das empresas em conceber e implementar estratégias competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Assim, esta teoria afirma que a posse de recursos e capacidades heterogéneas afeta diretamente o desempenho das empresas (Makadok, 2001; Teece et al., 1997). No mesmo sentido, as capacidades dinâmicas permitem às empresas alcançar desempenho superior a longo prazo (Teece, 2007).

Verifica-se um ajustamento do modelo de regressão referente à relação entre recursos intangíveis e desempenho das exportações é ajustado ($R^2=0,664$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_9 , sendo esta hipótese também suportada.

H10: As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.

A relação entre capacidades absorptivas e desempenho das exportações consubstancia um modelo de regressão ajustado ($R^2=0,664$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_{10} , sendo esta hipótese ainda suportada. Segundo a análise dos coeficientes beta estandardizados verificamos que as variáveis que apresentam uma contribuição mais significativa para o desempenho das exportações são a exploração de conhecimento ($\beta=0,410$, $p<0,05$), a transformação de conhecimento ($\beta=0,335$, $p<0,05$) e aquisição de conhecimento geral ($\beta=0,248$, $p<0,10$).

10.2.2 Considerações finais

A indústria portuguesa do calçado enfrenta desafios consideráveis, não apenas em relação à crise nos mercados internacionais, mas também em relação aos padrões de consumo. A redução dos ciclos de vida dos modelos de calçado tem consequências na oferta. Por um lado, os produtos têm que ser mais adaptados aos gostos e necessidades específicos dos diferentes segmentos (*design* personalizado, novos modelos em pequenas séries, etc.), por outro, os processos de fabrico têm

que ser cada vez mais flexíveis, adotar a filosofia de produção *just-in-time*, apostar na marca, no pessoal qualificado, na tecnologia e na inovação.

Nas últimas décadas esta indústria esteve sujeita a uma enorme pressão por parte das grandes marcas internacionais. No entanto, ainda que em número reduzido, algumas empresas arriscaram lançar-se no mercado com marca própria. Neste processo foi determinante a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades para que as empresas tivessem permanentemente evoluído, acompanhando as necessidades e tendências do mercado, por forma a desenvolver vantagem competitiva e desempenho superiores das suas exportações nos mercados externos.

Barney (1991) defende que vantagem competitiva consiste na implementação estratégica que conduza as empresas à criação de valor, tendo implícito o facto de os seus concorrentes (atuais ou potenciais) não concretizarem essa mesma implementação, pois não podem existir para idênticas empresas, porque uma vez que estas *“implementam as mesmas estratégias, que irão melhorar a sua eficiência e eficácia da mesma forma e na mesma medida”* (pp. 102-104). A obtenção de vantagem competitiva poderá potenciar o desempenho das exportações do calçado português, onde determinantes estratégicos como a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades empresariais poderão ser decisivos para alcançar o sucesso internacional.

De acordo com os resultados obtidos, verificamos que a orientação empreendedora contribui para a construção da vantagem competitiva e desempenho das exportações, no entanto, não foi possível observar essa influência diretamente. Os recursos intangíveis potenciam a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação. Constatamos também que somente a vantagem competitiva pelo custo contribui para o desempenho das exportações, o que é consistente com o estado de arte da indústria. Todavia, verifica-se uma tendência para a reestruturação da estratégia, uma vez que os empresários valorizam mais a vantagem competitiva pela diferenciação, sem poderem, ainda, abdicar da vantagem competitiva pelo custo.

Este estudo comprovou também que a capacidade de absorção da empresa tem um impacto positivamente significativo no seu desempenho. As empresas analisadas são capazes de adquirir, transformar e explorar o conhecimento através da recolha informal de conhecimento, da definição clara das tarefas, da análise e discussão das tendências de mercado e desenvolvimento de novos produtos, entre outras medidas.

Conclui-se, portanto, que esta indústria tem ainda um longo e árduo caminho a percorrer. A estrutura industrial conta com um elevado número de pequenas empresas de cariz muitas vezes familiar, a concentração nas atividades de menor valor acrescentado, a aposta no baixo custo como fator competitivo, a fraca competitividade devido principalmente ao défice nas competências de gestão, a concentração excessiva na Europa como mercado de destino das exportações, são pontos a serem mitigados por esta indústria.

Os gestores empresariais do calçado devem procurar construir e desenvolver a vantagem competitiva pela diferenciação com base no investimento, configuração e reconfiguração dos

recursos intangíveis, da capacidade de adquirir, transformar e explorar o conhecimento, de forma a serem capazes de identificar futuras necessidades e tendências do mercado, antecipar as mudanças na procura e buscar novas oportunidades de negócios. É fundamental apostar nos mercados internacionais fora da Europa, reforçar as capacidades de criação, *design* e moda, investir continuamente nas marcas próprias e no marketing internacional, elevar os padrões de qualidade e melhoria contínua, produzir *just in time*, inovar nos modelos de negócio e na capacidade de desenvolvimento dos produtos, equipamentos, materiais e processos produtivos.

Portugal especializou-se na produção de calçado em couro de elevada qualidade. No entanto, é necessário investimento tecnológico no domínio dos materiais, para serem encontradas matérias-primas alternativas com melhor desempenho ao menor custo.

Por fim, é indispensável instruir e revigorar a indústria. Para isso é necessário atrair, fixar e formar jovens com qualificações adequadas às exigências dos processos produtivos, bem como, habilitar os atuais recursos humanos ao nível dos diversos domínios funcionais e hierárquicos.

Desta investigação surgem importantes contributos para a teoria e prática, cujos resultados são relevantes para investigadores, gestores empresariais e entidades públicas e governamentais.

A dissertação explora a complementaridade entre a teoria do empreendedorismo, dos recursos (RBV) e capacidades dinâmicas (DCV), integrando-as no estudo dos determinantes estratégicos enquanto fontes de vantagem competitiva. Os resultados obtidos são um contributo para a clarificação da sua influência no desempenho das exportações das empresas.

Adicionalmente, a tese contribui para o desenvolvimento de conceitos, bem como para a definição de escalas. A operacionalização dos constructos “orientação empreendedora”, “recursos intangíveis”, “capacidades absorptivas”, “vantagem competitiva”, e “desempenho das exportações” permitiu a mensuração através de características comuns e identificáveis entre as organizações.

A dissertação possibilitou ainda um estudo aprofundado de uma indústria de elevada importância para as exportações nacionais, como é o caso da indústria do calçado, permitindo compreender que determinantes estratégicos existentes na indústria potenciam a construção de vantagem competitiva e consequentemente o desempenho das exportações.

Esta dissertação contribui ainda para a prática de gestão. As empresas são um conjunto de recursos e capacidades (Peteraf, 1993), é fundamental compreender e identificar que recursos são relevantes para a obtenção de vantagem competitiva e para o desempenho. Neste estudo é notória a importância da capacidade de absorção do conhecimento para o desempenho individual das empresas. É essencial que os empresários sejam capazes de interpretar, integrar e aplicar o conhecimento externo, de forma a serem capazes de analisar sistematicamente as alterações que surgem no seu mercado alvo e de incorporar esse conhecimento nos seus processos, para potenciar o desempenho.

Por último, destaca-se o contributo deste estudo para a teoria da gestão estratégica. Sabe-se que a estratégica abrange iniciativas deliberadas e emergentes adotadas pela gestão, compreendendo a utilização dos recursos, para melhorar o desempenho das empresas (Nag, Hambrick, & Chen, 2007). Para se manterem competitivas, as empresas devem fazer uma avaliação interna com o objetivo de descobrir que recursos e capacidades lhes proporcionam vantagem em relação aos seus concorrentes. Deste modo, o desafio da estratégia consiste em selecionar ou criar um contexto ambiental onde as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas (Porter & Montgomery, 1998). Este estudo apresenta um conjunto de determinantes estratégicos que contribuem para a clarificação da construção de vantagem competitiva e do desempenho das exportações.

10.3 Limitações da investigação

Como em qualquer trabalho de investigação, a metodologia, os procedimentos adotados e a análise e interpretação dos resultados do estudo empírico apresentam sempre alternativas e limitações.

A principal limitação do presente estudo prendem-se com a dimensão da amostra, uma vez que houve dificuldade em encontrar empresas com disponibilidade para colaborar neste tipo de investigação.

Neste trabalho optamos pela escala de Likert de 1 a 5 pontos para avaliar os construtos. A maior parte das respostas ao questionário basearam-se no julgamento subjetivo dos respondentes. Apesar de se terem identificado as vantagens das medidas subjetivas para avaliar o desempenho das exportações, admitimos que algumas respostas podem não representar a realidade do desempenho das empresas nos mercados externos.

O fato da investigação não considerar o efeito das variáveis de controlo, tal como a dimensão, idade, localização e mercado alvo dos respondentes, pode ser visto como uma limitação.

10.4 Linhas futuras de investigação

Sempre que é desenvolvida uma investigação científica, que adote determinado tipo de abordagem deixa campo aberto para que o mesmo assunto possa ser abordado por outras perspetivas, com recurso a diferentes técnicas ou que seja acrescentado novo conhecimento.

A dissertação incorporou um conjunto de construtos para os quais houve necessidade de se definir medidas e escalas. Para o estudo da validade e fiabilidade recorremos a análises estatísticas que permitiram examinar as escalas associadas aos construtos do modelo. Em

trabalhos futuros, sugerimos que o modelo seja usado numa amostra com um maior número de observações, para que possamos confirmar os resultados obtidos.

Por fim, sugerimos que se prossiga com a investigação da gestão estratégica em Portugal, incidindo também noutros setores da economia nacional, de modo a que, futuramente, se possa fazer uma comparação com outros estudos idênticos, permitindo perceber e encontrar novos fatores que potenciam a construção de vantagem competitiva e que, conseqüentemente, contribuam para um melhor desempenho das exportações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands* (p. 400). Simon & Schuster.
- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219–234. doi:10.1007/s11187-008-9135-9
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140105/abstract>
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy* (2nd ed.). Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1990). *A Nova estratégia empresarial* (p. 265). Atlas.
- APICCAPS. (1997). *Indústria Portuguesa de Calçado - Relatório estatístico 1977-1996 - 20 anos de crescimento*. Retirado de http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=55cf70a4-dcae-47c9-9c7b-41203d43d508&groupId=10136
- APICCAPS. (2007). *Plano Estratégico 2007-2013*. Retirado de <http://www.apiccaps.pt/web/guest/plano-estrategico>
- APICCAPS. (2011a). *Monografia estatística de 2010: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele*. Retirado de http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3b825-21ae-4c68-bbff-c865bd67335d&groupId=10136
- APICCAPS. (2011b). *World Footwear Yearbook 2011*. Retirado de http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7200889f-26e8-4329-855d-5bdb268eb49a&groupId=10136
- APICCAPS. (2013a). *Footure - Plano Estratégico - Cluster do Calçado* (APICCAPS., p. 75).
- APICCAPS. (2013b). *Monografia Estatística 2013 - Calçado, Componentes e Artigos de Pele*. Retirado de http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=6dec520c-c072-4159-af11-9513cf060f2e&groupId=10136
- APICCAPS. (2013c, June). Exportações de calçado ultrapassaram barreira dos 1.600 milhões. *Jornal Da APICCAPS N° 196*, 9(2), 2–3. doi:10.1016/S1646-706X(13)70021-1
- APICCAPS. (2014a). Estado da indústria. *Jornal Da APICCAPS N° 210*, 5.
- APICCAPS. (2014b). Exportações. *Jornal Da APICCAPS N° 207*.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. doi:10.5465/AME.1995.9512032192

- Barney, J., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. doi:10.1177/0149206310391805
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. doi:10.1177/0149206309350776
- Bellone, F., Musso, P., Nesta, L., & Schiavo, S. (2010). Financial Constraints and Firm Export Behaviour. *The World Economy*, 33(3), 347–373. doi:10.1111/j.1467-9701.2010.01259.x
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists* (p. 408). Routledge.
- Cabral, J. S., & Guimarães, R. C. de. (2010). *Estatística* (2^a ed., p. 640). Verlag Dashöfer Portugal.
- Camphenoudt, L. Van, & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (p. 276). Gradiva Publicações.
- Cantillon, R. (1755). *Essay on the nature of Commerce*. London: Macmillan.
- Carlsson, B., Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Braunerhjelm, P. (2009). Knowledge creation, entrepreneurship, and economic growth: A historical review. *Industrial and Corporate Change*, 18(6), 1193–1229. doi:10.1093/icc/dtp043
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913–930. doi:10.1007/s11187-013-9503-y
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory* (p. 271). Edward Elgar Publishing, Limited.
- Casson, M. (1990). Entrepreneurial Culture as a Competitive Advantage. *Research in Global Business Management*, 1, 139–151.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (p. 480). Beard Books.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. Retirado de <http://icc.oxfordjournals.org/content/11/3/529.short>
- Chesbrough, H., & Teece, D. (2002). Organizing for innovation: when is virtual virtuous? *The Innovative Enterprise*, (August), 127–134.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443. doi:10.1177/0149206310397772
- Cohen, J. A. (2005). *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit* (p. 256). Wiley.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. doi:10.2307/2393553
- Collis, D., & Montgomery, C. a. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86, 117–128. doi:10.1016/0024-6301(95)90366-6

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154. doi:10.1177/014920639101700109
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47–63. Retirado de [http://ecite.utas.edu.au/68600/1/Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage.pdf](http://ecite.utas.edu.au/68600/1/Corporate+Entrepreneurship+and+the+pursuit+of+competitive+advantage.pdf)
- Covin, J., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. doi:10.1111/etap.12027
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. doi:10.1002/smj.4250100107
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 7–25. Retirado de [http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin ve slevin.pdf](http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin+ve+slevin.pdf)
- Daspit, J., & D'Souza, D. (2013). Understanding the Multi-Dimensional Nature of Absorptive Capacity. *Journal of Managerial Issues*, XXV(3), 299–316. Retirado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Understanding+the+Multi-Dimensional+Nature+of+Absorptive+Capacity#0>
- Davis, D., & Mentzer, J. (2008). Relational Resources in Interorganizational Exchange: The Effects of Trade Equity and Brand Equity. *Journal of Retailing*, 84(4), 435–448. doi:10.1016/j.jretai.2008.08.002
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25(2), 41–54. doi:10.1108/19355181201000009
- DeCarolis, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953–968. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10<953::AID-SMJ59>3.0.CO;2-3
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156. Retirado de <http://amp.aom.org/content/19/1/147.short>
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development - Theory and Applications* (3^a ed., p. 216). SAGE Publications, Inc.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. doi:10.1111/1540-627X.00080
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
- Drucker, P. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*, 95–104.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (p. 920). Edward Elgar Publishing, Limited.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660 – 679.

- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. a. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Filion, L. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5–28. Retirado de <http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=102>
- Foss, N. J. (1996). Higher-order industrial capabilities and competitive advantage. *Journal of Industry Studies*, 3(1), 1–20. doi:10.1080/13662719600000001
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. *Schmalenbach Business Review*, (April), 175–199. Retirado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1604118
- Freire, A. (2008). *Estratégia: sucesso em Portugal* (12th ed., p. 624). Lisboa: Editorial Verbo.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25, 979–987. doi:10.1016/j.technovation.2004.02.008
- GEM. (2004). *The global Entrepreneurship Monitor – Projecto GEM Portugal 2004*. Retirado de <http://www.gemconsortium.org/docs/574/gem-portugal-2004-report>
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. (1999). A New Manifesto for Management. *MITSloan Management Review*, 9–20. Retirado de <http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. Retirado de http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7^a ed., p. 816). Prentice Hall.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS* (p. 360). Escolar Editora.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135–144. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130205/abstract>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future* (p. 327). Harvard Business Press.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. doi:10.1002/smj.332
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2^a ed., p. 378). Edições Silabo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica* (2nd ed., p. 415). Thomson.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management ...*, 44(1), 13–28.
- Hitt, M., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14.

- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97–115. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09652549800000003>
- Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. a. (2011). Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141–1168. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00997.x
- Hung, R., Yang, B., & Lien, B. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World ...*, 45(3), 285–294. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003
- Ireland, R., & Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 19(4). Retirado de <http://amp.aom.org/content/13/1/43.short>
- Ireland, R., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. Retirado de <http://jom.sagepub.com/content/29/6/963.short>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi:10.5465/AMJ.2005.19573106
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1994). The markets-as-networks tradition in Sweden. In *Research traditions in marketing* (pp. 321–346). Springer Netherlands. doi:10.1007/978-94-011-1402-8_10
- 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*, 23–32. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Kamakura, W. a., Ramón-Jerónimo, M. a., & Vecino Gravel, J. D. (2011). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251. doi:10.1007/s11747-011-0267-0
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17–35.
- Kay, J., McKiernan, P., & Faulkner, D. O. (2006). *The History of Strategy and Some Thoughts about the Future*. Oxford Handbook Series. doi:10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0002
- Khandwalla, P. N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7(4), 21–51.
- Knight, G. a. (1997a). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225. doi:10.1016/S0883-9026(96)00065-1
- Knight, G. a. (1997b). *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm* (p. 112). University Microfilms International Dissertation Service.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. Retirado de <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n2/full/8400071a.html?file=/jibs/journal/v35/n2/full/8400071a.htm>

- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, K. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1989), 71–95. Retirado de <http://www2.seminolestate.edu/falbritton/Summer2010/FOM MBA/Articles/kreiser.psychometric properties of the entrep.pdf>
- Kropp, F., & Zolin, R. (2005). Technological entrepreneurship and small business innovation research programs. *Academy of Marketing Science Review*, 2005(07). Retirado de http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf?origin=publication_detail
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284. doi:10.1016/j.indmarman.2011.10.013
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2002). THE INTERNATIONALIZATION AND GROWTH OF SMEs, 86–96.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. Retirado de <http://amr.aom.org/content/21/1/135.short>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(00), 429–451. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902600000483>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed., p. 990). ReportNumber, Lda.
- Marr, B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. In *Perspectives on intellectual capital* (pp. 28–52). Nova Iorque: Routledge.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* (p. 532). Princeton: D. Van Nostrand.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. Retirado de <http://mansci.journal.informs.org/content/29/7/770.short>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: five p's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. Retirado de <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,1987.pdf>
- Molloy, J. C., Chadwick, C., Ployhart, R. E., & Golden, S. J. (2011). Making Intangibles “Tangible” in Tests of Resource-Based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Approach. *Journal of Management*, 37(5), 1496–1518. doi:10.1177/0149206310394185
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model, 68, 90–108.
- Morgan, N., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621–633. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.018
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. doi:10.1007/s11747-010-0195-4

- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 955(October 2006), 935–955. doi:10.1002/smj
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 146(September 2005), 121–146. doi:10.1002/smj
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (p. 701). McGraw-Hill.
- Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *Int. Rev. Bus. Res. Papers*, 5(6), 195–211. Retirado de <http://www.irbrp.com/media/documents/November/2009/16.Okpara.pdf>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (4th ed.). Oxford University Press. doi:10.1093/0198289774.001.0001
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª ed., p. 694). Edições Silabo.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140303/abstract>
- Peteraf, M., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. doi:10.1002/mde.1126
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391.
- Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378–393. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951699800819>
- Pisano, V., & Hitt, M. A. (2012). What is competitive strategy: Origins and developments of a relevant research area in strategic management. In G. B. Dagnino (Ed.), *Handbook of Research on Competitive Strategy* (p. 616). Edward Elgar Publishing, Limited.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/abstract>
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.
- Porter, M., & Montgomery, C. A. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (p. 501). Rio de Janeiro: Campus.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133. doi:10.1016/j.jwb.2010.05.024
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., Lampel, J., & Ghoshal, S. (2006). Estratégias para mudanças. In *O processo da estratégia* (4th ed., p. 496). Bookman.
- Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva* (7ª ed., p. 248). Edições Silabo.

- Rothaermel, F. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. doi:10.1108/14626000610705705
- Santos, F., Abrunhosa, A., & Costa, I. (2006). Strategic Organization in Mature Industries: Boundary Architecture as a Source of competitive Advantage. *INSEAD: Fontainebleau*.
- Say, J. B. (1816). *England and the English People* (2nd ed.). London: Sherwood, Neely et Jones.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (p. 255). Transaction Publishers.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1350(August), 1319–1350. doi:10.1002/smj
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Thesmar, D., & Thoenig, M. (2000). Creative Destruction and Firm Organization Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1201–1237. doi:10.1162/003355300555051
- Wang, C., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 27–55. Retirado de <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1008063200484>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 9026(99), 333–358.
- Wiklund, J. (2006). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 141–155. Retirado de <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2kkIZhXo1xwC&oi=fnd&pg=PA141&dq=The+sustainability+of+the+entrepreneurial+orientation%E2%80%93performance+relationship&ots=W55NDNuozi&sig=ZJKHWm31u6B1OR2yChUHHfu880I>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. doi:10.1002/smj.360
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10), 981–996. Retirado de

https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Readings/Class07_Learning/winter_satisfice_smj00.pdf

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. doi:10.1002/smj.318
- Wood, V. R., & Robertson, K. R. (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, 4(6), 424–444.
- Wright, M., Westheadb, P., & Ucbasarana, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030. doi:10.1080/00343400601120288
- Wu, L. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31. doi:10.1016/j.jbusres.2009.01.007
- Zahra, S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1), 5–21. Retirado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+conceptual+model+of+ent+preneurship+as+firm+behavior:+a+critique+and+extension#0>
- Zahra, S., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-E
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469–492. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902699000361>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. Retirado de <http://amr.aom.org/content/27/2/185.short>
- Zahra, S., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351. Retirado de <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.



APÊNDICES

APÊNDICE I - Circular da APICCAPS enviada aos associados (empresas exportadoras de calçado)

Assunto: Estudo “Determinantes estratégicos do desempenho das exportações: O papel das vantagens competitivas”

Caros Associados

O estudo supra citado tem como objectivo fundamental analisar a relação entre os determinantes estratégicos (orientação empreendedora, recursos e capacidades) e o desempenho das exportações das PME's portuguesas exportadoras do setor do calçado, através da construção das vantagens competitivas, apresentando-se um modelo de formulação estratégica para os profissionais na área da gestão, pois poucos estudos têm sido efetuados com o propósito de perceber como os recursos e capacidades são potencialmente geradores de vantagens competitivas.

Esta investigação está a ser desenvolvida no âmbito do mestrado “Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas”, no Instituto Politécnico do Porto (ISCAP), pelo Professor Doutor Orlando Rua (orientador) e por Alexandra França (mestranda).

Agradecemos assim que o questionário eletrónico infra seja respondido pelo gestor de topo responsável pela atividade exportadora da v/ empresa.

LINK: <http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=71567&lang=pt>

Os autores do referido estudo asseguram anonimato e confidencialidade dos dados resultantes do questionário, não contendo as respostas ao mesmo informação identificativa do respondente ou da empresa.

Agradecemos a atenção e a disponibilidade.

Com os nossos cumprimentos

APÊNDICE II – Circular da APICCAPS enviada aos associados (empresas exportadoras de calçado) - INSISTÊNCIA

Exmos. Senhores

No passado dia 22 de abril, a APICCAPS apelou à participação das empresas associadas exportadoras de calçado no estudo “**Determinantes estratégicos do desempenho das exportações: O papel das vantagens competitivas**”, que está a ser desenvolvido no âmbito do mestrado “Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas”, no Instituto Politécnico do Porto (ISCAP).

No entanto, os resultados ficaram muito aquém do esperado. Num universo de 231 empresas, apenas 7 responderam ao inquérito.

Esta é uma investigação pioneira no setor do calçado, uma vez que se propõe a determinar que capacidades e recursos intangíveis potenciam a construção de vantagem competitiva e, conseqüentemente, aumentam as vendas nos mercados externos.

Neste sentido, **é necessário reforçar e salientar a importância da resposta a este inquérito, dado que se trata de um estudo científico inédito.**

Relembramos que o processo de gestão de uma empresa terá e deverá ser cada vez menos intuitivo, para ser um processo deliberado e explícito de formulação estratégica, e a colaboração das empresas com investigação científica e académica é fundamental.

Enviamos novamente o link do questionário eletrónico:

<http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=71567&lang=pt>

Agradecemos desde já a vossa atenção e consideração.

Com os nossos cordiais cumprimentos

Professor Doutor Orlando Rua (Orientador)

Alexandra França (Mestranda)

APÊNDICE III – Questionário

Determinantes Estratégicos do Desempenho da Exportação: O papel da Vantagem Competitiva

Existem 21 perguntas neste inquérito

Perguntas

1 [1] Em que concelho se encontra a sede da sua empresa? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

2 [2] Qual é a forma jurídica da sua empresa? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Empresário em nome individual
 Sociedade comercial (Limitada, Unipessoal, Anónima)
 Cooperativa
 Outro

3 [3] Qual é a dimensão da sua empresa? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Micro empresa
 Pequena
 Pequena e média
 Grande Empresa

4 [4] Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 5 anos
 Entre 6-10 anos
 Entre 11-15 anos
 Mais de 15 anos

5 [5] Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade exportadora? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 5 anos
 Entre 6-10 anos
 Entre 11-15 anos
 Mais de 15 anos

6 [6] No total do número de funcionários, qual é a percentagem de colaboradores envolvidos principalmente na função de exportação no ano de 2013? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 5%
 Entre 5% - 15%
 Entre 16% - 25%
 Entre 26% - 50%
 Entre 51% - 75%
 Mais de 75%

7 [7] No total da faturação da sua empresa, qual é a percentagem relativa à atividade exportadora no ano de 2013? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 5%
 Entre 5% - 15%
 Entre 16% - 25%
 Entre 26% - 50%
 Entre 51% - 75%
 Mais de 75%

8 [8] Atualmente, a sua empresa exporta para quantos países? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 5 países
 Entre 6 a 15 países
 Entre 16 a 25 países
 Mais de 25 países

9 [9] Para que países a sua empresa exporta? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

10 [10] De que forma a sua empresa exporta? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Marca própria
 Subcontratação
 Ambas
 Outro

11 [11] Por favor, avalie a ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA da sua empresa. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo | 3 - Nem concordo nem discordo | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&D, liderança tecnológica e inovação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relativamente a novas linhas de calçado, nos últimos cinco anos a empresa lançou muitas linhas novas de calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relativamente a novas linhas de calçado, nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nas linhas de calçado foram bastante significativas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relativamente à concorrência, normalmente a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relativamente à concorrência, a nossa empresa procura activamente que os nossos concorrentes saiam do mercado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projectos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias acções arrojadas e de grande impacto para alcançar os objectivos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adopta uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12 [12] Por favor, avalie a REPUTAÇÃO da sua empresa no(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Pior | 2 - Pior | 3 - Nem Melhor nem Pior | 4 - Melhor | 5 - Muito Melhor |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A notoriedade da marca. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A distinção da imagem de marca. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A atratividade da "personalidade" da marca. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A força da imagem de marca. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13 [13] Por favor, avalie os RECURSOS FINANCEIROS da sua empresa para o(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Pior | 2 - Pior | 3 - Nem Melhor nem Pior | 4 - Melhor | 5 - Muito Melhor |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| O acesso aos recursos financeiros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A capacidade de aceder a recursos financeiros adicionais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A velocidade de acesso e aplicação dos recursos financeiros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O volume de recursos financeiros dedicados ao negócio de exportação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14 [14] Por favor, avalie os RECURSOS HUMANOS da sua empresa disponíveis para o(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Pior | 2 - Pior | 3 - Nem Melhor nem Pior | 4 - Melhor | 5 - Muito Melhor |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| O conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A qualidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A experiência. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As competências. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15 [15] Por favor, avalie a CULTURA da sua empresa para o(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Pior | 2 - Pior | 3 - Nem Melhor nem Pior | 4 - Melhor | 5 - Muito Melhor |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A orientação internacional da cultura da empresa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A força da cultura empresarial. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A experiência internacional da empresa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16 [16] Por favor, avalie o RELACIONAMENTO da sua empresa no(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Pior | 2 - Pior | 3 - Nem Melhor nem Pior | 4 - Melhor | 5 - Muito Melhor |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A força do relacionamento com os clientes internacionais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A qualidade do círculo de relações no mercado de exportação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A duração do relacionamento com os distribuidores actuais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A proximidade de relacionamento com os clientes actuais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17 [17] Por favor, avalie a INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO da sua empresa do(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Pior | 2 - Pior | 3 - Nem Melhor nem Pior | 4 - Melhor | 5 - Muito Melhor |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A informação sobre o mercado Internacional. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O conhecimento dos clientes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O conhecimento dos concorrentes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O conhecimento dos distribuidores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18 [18] Por favor, avalie as CAPACIDADES ABSORPTIVAS da sua empresa. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo | 3 - Nem concordo nem discordo | 4 - Concorde | 5 - Concorde Totalmente |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| A nossa empresa interage frequentemente com outras empresas da indústria do calçado para adquirir novo conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os nossos funcionários visitam regularmente outras empresas da indústria do calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa recolhe informação através de meios informais (ex. almoços com amigos da indústria, conversas com parceiros de negócios). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os nossos funcionários encontram-se frequentemente com funcionários de empresas da mesma indústria. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa reúne-se periodicamente com clientes ou terceiros para adquirir novo conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os nossos funcionários contactam regularmente com terceiros, como contabilistas, consultores técnicos ou consultores fiscais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa reconhece rapidamente as mudanças do nosso mercado (ex. competição, regulamentação, demografia). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa compreende rapidamente as novas oportunidades para servir os nossos clientes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa analisa e interpreta rapidamente as mudanças nas exigências de mercado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa tem sempre em consideração as mudanças nas exigências de mercado, em termos de novos produtos e serviços. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os nossos funcionários registam e guardam conhecimento recém-adquirido para futura referência. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa reconhece rapidamente a utilidade da informação recolhida para a sua actividade actual. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os nossos funcionários partilham frequentemente experiências práticas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| É fácil para a nossa empresa aproveitar as oportunidades do novo conhecimento externo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa reúne periodicamente para discutir as consequências das tendências de mercado e o desenvolvimento de novos produtos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa sabe claramente como as atividades devem ser efetuadas e melhoradas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As reclamações dos nossos clientes são prontamente atendidas na nossa empresa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa tem uma divisão clara de funções e responsabilidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa tem sempre em consideração a melhor forma de explorar o conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empresa tem facilidade em desenvolver novos produtos e serviços. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os nossos funcionários partilham uma linguagem comum relativamente aos nossos produtos e/ou serviços. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19 [19] Por favor, avalie a VANTAGEM COMPETITIVA da sua empresa no(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Muito Menor | 2 - Menor | 3 - Nem Maior nem Menor | 4 - Maior | 5 - Muito Maior |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| O custo das matérias-primas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O custo unitário de produção. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O custo das mercadorias vendidas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O preço de venda aos clientes finais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A qualidade do calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A embalagem do calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O design e estilo do calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A imagem de marca do calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A acessibilidade ao calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O serviço pós-venda. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Velocidade de entrega e fiabilidade do calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Amplitude da linha de calçado. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20 [20] Por favor, avalie o DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES da sua empresa no(s) mercado(s) de Exportação em relação aos seus principais concorrentes. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

| | 1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo | 3 - Nem concordo nem discordo | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo/rentável. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O nosso mercado de exportação tem gerado um grande volume de vendas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conseguimos um rápido crescimento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Expandimos as nossas operações nos últimos três anos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em geral, o desempenho da nossa empresa tem sido muito satisfatório. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21 [21] Gostaria de receber os resultados deste estudo?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

Agradecemos a atenção e a disponibilidade. A sua resposta fez toda a diferença.
 31.12.1969 – 19:00

Submeter o seu inquérito
 Obrigado por ter concluído este inquérito.