



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**FATORES ESTRATÉGICOS PREDITIVOS NO DESEMPENHO DAS
EXPORTAÇÕES NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL: O EFEITO MEDIADOR
DA INOVAÇÃO**

Ana Carolina Santos Ferreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Versão Final

Inclui correções e/ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, setembro de 2019



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**FATORES ESTRATÉGICOS PREDITIVOS NO DESEMPENHO DAS
EXPORTAÇÕES NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL: O EFEITO MEDIADOR
DA INOVAÇÃO**

Ana Carolina Santos Ferreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Versão Provisória
Inclui correções e/ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, setembro de 2019

RESUMO

O objetivo fundamental deste estudo é analisar o impacto que os fatores estratégicos preditivos (recursos intangíveis e capacidades absorptivas) têm no desempenho das exportações das empresas da indústria automóvel, considerando o efeito mediador da inovação nessa relação.

Para esse efeito, adotamos uma abordagem metodológica quantitativa e realizámos um estudo empírico descritivo, exploratório e transversal, tendo sido aplicado um questionário a uma amostra de empresas portuguesas exportadoras do setor automóvel. Destaca-se a aplicação do modelo de equações estruturais, com recurso ao Partial Least Squares.

Os resultados permitem-nos concluir da existência de um impacto positivo dos recursos intangíveis nas capacidades absorptivas e no desempenho das exportações e no efeito mediador das capacidades absorptivas e da inovação na relação entre recursos intangíveis nas capacidades absorptivas e no desempenho das exportações.

Palavras-chave: recursos intangíveis, capacidades absorptivas, inovação, desempenho das exportações, indústria automóvel, PLS-MEE.

RESUMEN

El objetivo fundamental de este estudio es analizar el impacto de los factores estratégicos predictivos (recursos intangibles y capacidades absorptivas) en el desempeño de las exportaciones de empresas en la industria automovilística, teniendo en cuenta el efecto mediador de la innovación en esta relación.

Con este fin, adoptamos un enfoque metodológico cuantitativo y realizamos un estudio empírico descriptivo, exploratorio y transversal, y hemos aplicado un cuestionario a una muestra de empresas exportadoras portuguesas del sector del automovel. La aplicación del modelo de ecuación estructural se resalta, utilizando mínimos cuadrados parciales.

Los resultados nos permiten concluir de la existencia de un impacto positivo de los recursos intangibles sobre las capacidades absorptivas y el desempeño de las exportaciones y el efecto mediador de las capacidades absorbables y de la innovación en la relación entre los recursos intangibles y el desempeño de las exportaciones.

Palabras clave: recursos intangibles, capacidad absorptivas, innovación, desempeño de las exportaciones, industria automóvil, PLS-MEE

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the impact that predictive strategic factors (intangible resources and absorbable capacities) have on the export performance of companies in the automobile industry, considering the mediator effect of innovation in this relationship.

To this end, we adopted a quantitative methodological approach and conducted a descriptive, exploratory and transversal empirical study, and a questionnaire was applied to a sample of Portuguese exporting companies from the automovel sector. The application of the structural equation model is highlighted, using Partial Least Squares.

The results allow us to conclude from the existence of a positive impact of intangible resources on the absorptive capacities and on export performance and the mediator effect of absorptive capacities and innovation in the relationship between intangible resources and export performance.

Keywords: intangible resources, absorptive capacities, innovation, export performance, automobile industry, PLS-SEM.

DEDICATÓRIA

Challenges are what make life interesting and overcoming them is what makes life meaningful.

(Joshua J. Marine)

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação marca o fim de uma importante etapa da minha vida académica e profissional.

Foi um caminho cheio de vários desafios, tristezas, alegrias e com alguns percalços pelo meio, mas chegou a altura de agradecer a todos aqueles que contribuíram.

Ao Professor Doutor Orlando Lima Rua, meu orientador, pelos conselhos e sugestões durante a realização deste trabalho.

À minha mãe Cristina, a maior “guerreira” da minha vida, pela forma como me ensinou a encarar a vida e a vivê-la da melhor maneira.

Aos meus avós, Manuel e Fátima, pelo apoio durante toda a minha vida e por me continuarem a ver como a “menina” deles.

A todos os meus amigos pela amizade demonstrada, por acreditarem que era capaz de concluir esta etapa com sucesso, pelo apoio constante, pela paciência e por toda a ajuda prestada em prol desta dissertação.

Aos meus colegas de mestrado e de trabalho pelo convívio, simpatia e partilha de conhecimentos no decorrer deste tempo.

A todos os professores que me acompanharam durante o meu percurso académico, pois direta ou indiretamente contribuíram ou auxiliaram para a elaboração do presente estudo.

Um agradecimento especial a todas as entidades que se dispuseram a responder ao inquérito.

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ACAP - Capacidade Absortiva

ACP – Análise de componentes principais

AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CA – Capacidades absortivas

CPPS - *Cyber-physical production systems*

CPS - *Cyber-physical systems*

DCV – *Dynamic Capabilities View*

DE – Desempenho das exportações

I – Inovação

IoS – *Internet of Services*

IoT – *Internet of Things*

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I4.0 – Indústria 4.0

Mobinov – Associação do Cluster Automóvel

PACAP – Capacidade Absortiva Potencial

PME – Pequenas e médias empresas

RACAP - Capacidade Absortiva Realizada

RBV – *Resourced-Based View*

RI – Recursos intangíveis

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Resumen	iii
Abstract	v
Dedicatória	vii
Agradecimentos	ix
Lista de Abreviaturas e/ou Siglas	xi
Índice Geral	xiii
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Introdução.....	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
CAPÍTULO 1 – Estratégia	5
1.1. Conceito e evolução	5
CAPÍTULO 2 – Recursos e Capacidades	9
2.1. Visão baseada em recursos.....	9
2.1.1. Recursos Intangíveis.....	11
2.2. Visão das capacidades dinâmicas	12
2.2.1. Capacidades absorptivas	15
CAPÍTULO 3 – Inovação.....	17
3.1. Conceito e evolução	17
3.2. Inovação tecnológica	20
3.3. Indústria 4.0.....	21
3.3.1. Conceito e evolução.....	21
3.3.2. Componentes-chave da I4.0.....	24
3.3.3. Resultados da I4.0	26
CAPÍTULO 4 – Internacionalização e Exportação.....	29
4.1. Internacionalização	29
4.2. Exportações	32
4.2.1. Desempenho das exportações	34
CAPÍTULO 5 – Indústria Automóvel Portuguesa.....	35
5.1. Evolução.....	35
5.2. Produção automóvel.....	35

5.3. Componentes automóveis	36
5.4. Importância do setor automóvel	38
CAPÍTULO 6 – Objectivos, Modelo e Hipóteses de Investigação	41
6.1. Objectivos de investigação	41
6.2. Modelo operacional e hipóteses de investigação.....	41
6.2.1. Relações entre os diferentes constructos	42
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	45
CAPÍTULO 7 – Metodologia de Investigação.....	47
7.1. Abordagem metodológica	47
7.2. Instrumentos de medida e processo de recolha de dados.....	47
7.3. Estrutura do inquérito por questionário	48
7.4. Operacionalização e medida das variáveis	48
7.4.1. Recursos intangíveis.....	49
7.4.2. Capacidades absorptivas	51
7.4.3. Inovação.....	52
7.4.4. Desempenho das exportações.....	53
7.5. Amostra e processo de recolha de dados	53
CAPÍTULO 8 – Análise E Discussão de Resultados	55
8.1. Análise descritiva.....	55
8.1.1. Caracterização das empresas.....	55
8.1.2. Análise de fiabilidade	62
8.2. Análise Inferencial	62
8.2.1. Análise fatorial exploratória	62
8.2.2. Partial least squares.....	70
Conclusões.....	75
Referências Bibliográficas	79
Anexos	91
Anexo A - Email enviada às empresas	91
Anexo B – Inquérito.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de recursos.....	10
Figura 2 - Modelo de criação de capacidades dinâmicas	14
Figura 3 - Inovação e Tecnologia	20
Figura 4 - Evolução da indústria	23
Figura 5 - Componentes CPS.....	24
Figura 6 - Representação de uma fábrica inteligente	25
Figura 7 - Produção de veículos em 2016	36
Figura 8 - Principais destinos de exportação	37
Figura 9 - Volume de Negócios por Atividade 2017	37
Figura 10 - Modelo operacional de investigação	42
Figura 11 - Localização da sede das empresas.....	55
Figura 12 - Dimensão da empresa	56
Figura 13 - Tempo de atividade.....	57
Figura 14 - Tempo de atividade exportadora	58
Figura 15 – N.º de funcionários envolvidos na exportação da empresa.....	59
Figura 16 - % de faturação relativa à exportação da empresa	60
Figura 17 - Destino da atividade internacional das empresas inquiridas.....	61
Figura 18 - Modelo estrutural de investigação	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de estratégia	7
Tabela 2 - Modelo VRIS	10
Tabela 3 - Exportação direta vs. indireta	33
Tabela 4 - Dimensão Reputação	49
Tabela 5 - Dimensão Acesso a Recursos Financeiros	49
Tabela 6 - Dimensão Recursos Humanos	50
Tabela 7 - Dimensão Cultura.....	50
Tabela 8 - Dimensão Relacionamento.....	50
Tabela 9 - Dimensão Informação e Conhecimento	51
Tabela 10 - Constructo Capacidade Absortiva.....	51
Tabela 11 - Constructo Inovação.....	52
Tabela 12 - Constructo Desempenho das Exportações	53
Tabela 13 - Ficha técnica da investigação.....	54
Tabela 14 - Localização da sede das empresas	55
Tabela 15 - Dimensão da empresa.....	56
Tabela 16 - Tempo de atividade	57
Tabela 17 - Tempo de atividade exportadora.....	58
Tabela 18- N.º de funcionários envolvidos na exportação da empresa.....	59
Tabela 19 - % de faturação relativa à exportação da empresa.....	60
Tabela 20 - Destino da atividade internacional das empresas inquiridas	61
Tabela 21 - Resumo de processamento do caso	62
Tabela 22 - Estatísticas de confiabilidade.....	62
Tabela 23 - Escala para análise KMO	63
Tabela 24 - Estrutura fatorial final da Recursos Intangíveis.....	64
Tabela 25 - Estrutura fatorial final das Capacidades Absortivas.....	67
Tabela 26 - Estrutura fatorial final da Inovação.....	68
Tabela 27 - Estrutura fatorial final do Desempenho das Exportações	69
Tabela 28 - Alpha de Cronbach das Variáveis Multidimensionais	70

Tabela 29 - Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (ρ_c).....	71
Tabela 30 - Validade convergente do modelo.....	71
Tabela 31 - Validade discriminante do modelo	72
Tabela 32 - Efeitos do Path Coefficients.....	72

INTRODUÇÃO

A globalização trouxe desafios emergentes de produtividade, flexibilidade e de capacidade de respostas das empresas, apresentando-se a internacionalização como uma via para responder aos desafios inerentes a esse processo. Morgan, Vorhies e Schlegelmilch (2006), sustentam que operar em mercados internacionais representa desafios consideráveis para as empresas e apela às suas melhores capacidades.

O sucesso de uma empresa, expresso na sua vantagem competitiva, depende pois da capacidade de detetar e aproveitar 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 (Porter, 2000). A inovação e a transferência de conhecimento podem assim ser consideradas como potenciadoras de competitividade (Silva, 2007). Por sua vez, Arbix, Salerno e Negri (2004) concluíram da existência de evidências de que a competitividade das empresas seria positivamente influenciada pelas inovações tecnológicas, na sequência de processos de internacionalização. Alguns autores (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989) assinalam o facto de para se alcançar uma vantagem competitiva sustentável é necessário que a empresa reinvente continuamente processos e estratégias, lançando novos produtos, seja proativa no mercado e esteja disposto a assumir riscos.

Partindo da *Resource Based View* - RBV (Penrose, 1959; Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1995) e da *Dynamic Capabilities View* – DCV (Teece, Pisano & Shuhen, 1997), o presente estudo tem como objetivo compreender o impacto dos recursos e capacidades (especificamente dos recursos intangíveis e das capacidades absorptivas) no desempenho das exportações, bem como analisar o efeito de mediação da inovação nessas relações.

O papel estratégico dos recursos e capacidades e o seu impacto na vantagem competitiva e no desempenho têm sido enfatizados por várias contribuições na área (Morgan et al., 2006; Bakar & Ahmad, 2010). Em particular, o papel das capacidades dinâmicas como fonte de vantagem competitiva sustentável chamou a atenção de académicos (Teece et al., 1997; López, 2005; Teece, 2007; Wu, 2010).

Neste contexto, a exportação é uma opção estratégica para aceder e diversificar os mercados internacionais para muitas empresas (Monteiro, Soares & Rua, 2017, Rua, 2018a,b). O desempenho das exportações, tem sido estudado no âmbito da RBV e da DCV, que se concentram nos recursos e capacidades estratégicos (Rua, 2018a,b).

A indústria automóvel, como um dos motores decisivos para o desenvolvimento do país, por via do significativo impulso às exportações nacionais, necessita que para além de melhorias de

produtividade seja implementada uma forte política de inovação em relação aos produtos, processos produtivos e comerciais.

A estrutura formal desta dissertação está dividida em duas partes, compreendendo oito capítulos. A primeira parte consiste na fundamentação teórica, incorporando os seguintes capítulos: estratégia; recursos e capacidades; inovação; internacionalização e exportação; indústria automóvel portuguesa; e objetivos, modelo e hipóteses de investigação. A segunda parte refere-se ao estudo empírico, integrando dois capítulos: metodologia de investigação e análise e discussão de resultados. dos dados recolhidos. O estudo culmina com as conclusões.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIA

1.1. Conceito e evolução

Segundo Christensen and Rocha (1995) citado por Barbosa and Brondani (2004), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar. É com grande frequência que conceitos como concorrência, competição e até mesmo inimigo ou guerra aparecem em textos ligados à gestão de empresas.

Os progressos tecnológicos recentemente manifestados nas tecnologias de informação e comunicação, na Internet, nos transportes e logística, nos materiais, entre outros, vieram alterar o modo como as empresas existentes atuam, mas também criar empresas em novos negócios e com novos modelos de negócio.

O pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas.

A estratégia surgiu na passagem do século XIX para o XX, com o processo de modernização em diversas regiões do mundo, expressa num momento caracterizado pela intensificação da produção nas regiões centrais da economia capitalista e pela maximização da função comercial nas áreas periféricas. Esse processo representou um empenho maior das empresas num mercado caracterizado por profundas transformações (Lembe, 2018).

No século XIX, com a Revolução Industrial, a estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e moldar o ambiente competitivo. Nos Estados Unidos da América, os produtos são transportados pelos caminhos-de-ferro, de modo rápido e através de longas distâncias. Isto possibilitou que as organizações tivessem acesso aos mercados de massa que emergiam, aumentando assim a oferta de capital e de crédito (Serra et al., 2002).

Henry Ford, pioneiro da indústria automóvel norte-americana, no século XX, implementa a linha de montagem na construção automóvel, e institui uma nova forma de organização da produção que visava a fabricação de grandes quantidades de produtos idênticos a um custo mais baixo, iniciando-se assim a produção em massa. Revolucionário para a época, Ford baseia-se na simplificação dos processos produtivos e na padronização dos componentes do automóvel. Mais tarde, a General Motors também se destacou e desenvolveu a sua estratégia com base nas forças e fraquezas da Ford, proporcionando aos seus clientes maior variedade do que a oferecida pela concorrente Ford (Ghemawat, 2002).

Com a Segunda Guerra Mundial aparecem novos desafios organizacionais relacionados com a distância e o movimento de tropas.

Começa-se a dar importância a conceitos que vão para além da estratégia — mas que a suplementam —, como a logística, a qualidade, a programação linear, a teoria dos jogos e a

curva de aprendizagem, e passa a existir uma tendência favorável ao pensamento estratégico formal que guia as decisões de gestão (Serra et al., 2002).

O estudo da estratégia empresarial teve a sua origem na década de 60. Kay, McKiernan e Faulkner (2006) argumentam a estratégia era focada no planeamento corporativo e empresarial, tendo alterado o seu foco na década seguinte para a diversificação e planeamento do portfólio e, voltando-se para core business a partir de 1980. Na década de 90, o foco passou para os recursos e capacidades organizacionais.

A origem etimológica da palavra estratégia vem das palavras gregas *stratos* e *agein*, a primeira significa exército e a segunda, comandar ou liderar. Com a mesma origem pode referir-se ainda o substantivo grego *strategos*, que significa general. Parece ser claro que na sua origem a palavra estratégia significava a acção de conduzir ou comandar os exércitos, acção essa que competia aos generais.

Fazendo uma retrospectiva sobre diversas abordagens de estratégia, primeiramente importa referir o pensamento bastante compreensível dos autores Carvalho & Filipe (2010) “que só existe a necessidade de estratégia pela existência de um problema para o qual haja possibilidade de escolha ou de alternativas em termos de solução”.

De acordo com Freire (2008), o chinês Sun Tzu (1963) no seu livro “*A Arte da Guerra*”, argumentava que a estratégia tinha como objetivo derrotar o inimigo em poucas batalhas e que a sua essência estaria ligada a um regulador e a um líder, capaz de conduzir a sua inteligência com superioridade e clareza, pois a força toda depende de cada movimento.

O papel do líder na conceção de ações para derrotar o inimigo, utilizando-se de forma adequada os recursos disponibilizados e considerando o ambiente externo do campo de batalha, ficou claro nas origens e definições da estratégia sob o ponto de vista político-militar.

Freire (2008) argumentava que o estudo do planeamento militar pode fornecer *insights* importantes para o desenvolvimento da estratégia empresarial utilizando-se de analogias a Sun Tzu:

- “A melhor estratégia é atacar o inimigo”.
Lição de gestão: as empresas devem entrar primeiro nos mercados e agir proactivamente.
- “A segunda melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo”. Lição de gestão: as empresas devem isolar os seus concorrentes e estabelecer alianças próprias.
- “A terceira melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo”. Lição de gestão: as empresas devem recrutar pessoal dos seus concorrentes ou comprar o próprio concorrente.
- “A pior estratégia é atacar cidades fortificadas”. Lição de gestão: as empresas devem evitar segmentos já dominados ou com baixo crescimento.

Mintzberg (1987, p. 11), refere que “A natureza humana insiste numa definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não se permite depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma.”.

Assim, e durante várias décadas, vários autores empenharam-se na procura por uma definição que facilitasse o entendimento de estratégia (Tabela 1).

Tabela 1 - Definição de estratégia

Autor/Fonte	Descrição
Chandler (1962)	A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa, e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.
Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.
Jauch & Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, amplo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.
Mintzberg (1987)	Estratégia diferencia-se em 5 Ps, isto é: <ul style="list-style-type: none"> • Plano (plan) - Curso de ação intencionada, guia de orientação; • Estrataguema (ploy) - Manobra conduzida com a intenção de afastar um concorrente; • Padrão (pattern) – modelo de comportamento; • Posição (positioning) – forma como a empresa se situa no ambiente; • Perspectiva (perspective) - loy) – comportamento ou pensamento comum aos membros da organização.
Barney (1997)	Estratégia é a teoria de como atingir a altos níveis de desempenho em seus mercados e indústrias dentro das quais opera.
Barney & Hesterly (2006)	Estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.
Pisano& Hitt (2012)	Estratégia é um conjunto de decisões necessárias para apoiar os objetivos organizacionais de uma determinada área de negócio.
Ireland, Hoskisson & Hitt (2015)	Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração própria.

O termo “estratégia” junta conceitos de diversas áreas como economia, sociologia, psicologia, finanças e marketing, mas também atrai diversos académicos que trabalham em departamentos distintos, o que leva a uma grande quantidade de definições distintas (Nag, Hambrick & Chen, 2007).

CAPÍTULO 2 – RECURSOS E CAPACIDADES

2.1. Visão baseada em recursos

Foi na década de 50 que foram criados os alicerces da RBV – *Resourced-based View* com os trabalhos de Penrose (1959). Esta economista foi uma das pioneiras a conceber a ideia de uma empresa como um “feixe de recursos”. Concentrou-se sobre a questão do crescimento das organizações, adotando uma perspetiva diferente dos economistas neoclássicos. Para a economista, a empresa era vista como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de inputs em produtos.

Penrose (1959) valoriza os atributos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável, referindo que as competências das organizações estão nos seus recursos e capacidades e identifica estes recursos produtivos como ativos tangíveis e intangíveis. A economista argumenta também que os factos essenciais no processo de produção não são somente os recursos em si, mas também os serviços que os recursos rendem, ou seja, um mesmo recurso, empregado para diferentes fins em combinação com outros tipos de recursos, origina diferentes serviços.

Os recursos, para Amit e Schoemaker (1993), são um conjunto de fatores específicos detidos e controlados pela empresa, sendo posteriormente convertidos em produtos ou serviços através do uso de mecanismos de tecnologia, sistemas de gestão de informação, sistemas de incentivo e confiança entre os diferentes parceiros sociais. Esses recursos consistem: no know-how comercial (patentes e licenças); nos ativos financeiros ou físicos (imóveis, instalações e equipamento) e nos recursos humanos.

Neste sentido, Barney (1995) classifica os recursos em: 1) Recursos Humanos – experiências, conhecimento, juízos de valor, propensão de riscos e sabedoria individual associada à empresa; 2) Recursos Físicos – máquinas, equipamentos e instalações; 3) Recursos Financeiros – dívidas, lucros e acções; e 4) Recursos organizacionais – história, relações, confiança, cultura organizacional (atributos de grupos de indivíduos ligados à empresa), comunicação formal e informal, sistemas de controlo e políticas de compensação (Figura 1). Este autor considera como recursos todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações controladas pela organização para viabilizar estratégias que permitam o aumento da sua eficiência e eficácia.

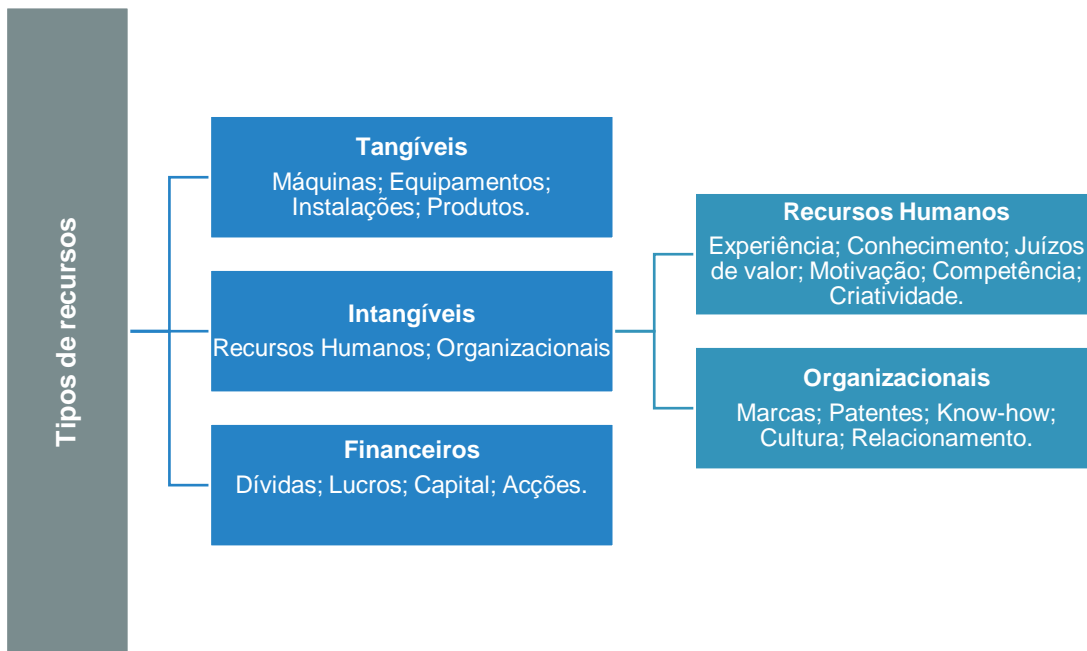


Figura 1 - Tipos de recursos

Fonte: Elaboração própria.

A RBV constrói a sua teoria sobre dois pressupostos: os recursos são heterogéneos, isto é, as empresas que competem dentro de uma mesma indústria podem possuir diferentes conjuntos de recursos; e que os recursos são imóveis, ou seja os recursos são imóveis entre as empresas, possibilitando assim a perpetuação no tempo da heterogeneidade (Barney, 1991; Barney, 2001). Partindo destes pressupostos, o autor definiu os recursos no seu modelo VRIS (tabela 2) como: valor (porque os recursos têm o potencial), raridade, imitabilidade e não substituíbilidade.

Tabela 2 - Modelo VRIS

Recursos	Descrição
Valiosos	Recursos que permitem a uma empresa conceber estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia, aproveitando oportunidades ou minimizando as ameaças.
Raros	Recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, uma vez que cada um dos seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios.
Imperfeitamente imitáveis	Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que ainda não os possuem não puderem obtê-los com demasiada facilidade.
Não Substituíveis	Os recursos devem ser não substituíveis, ou seja, não devem possuir um equivalente que não seja raro e imperfeitamente imitável. Pois a imitação, ou a substituição por outro recurso estratégico é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo a sua capacidade de gerar valor.

Fonte. Adaptado de Barney (1991).

Contudo Barney na continuação dos seus estudos com Wright verificaram que em vez do “S” da sigla VRIS deveria ter “O” (de Organização), pois consideraram que a empresa tem que ser organizada para poder rentabilizar os seus recursos. Ficou assim denominado modelo VRIO (Tabela 2). Os recursos da empresa devem ser valiosos, raros e não facilmente imitáveis, podendo gerar fonte de vantagem competitiva sustentada, mas apenas se a empresa estiver organizada de forma a conseguir capitalizar os seus recursos (Barney & Wright, 1998).

2.1.1. Recursos Intangíveis

Nos últimos 20 anos, o mundo mudou progressivamente para uma economia baseada no conhecimento, de rápidas transformações e tecnologia intensiva, na qual os investimentos em recursos humanos, tecnologia da informação, investigação e desenvolvimento, publicidade são essenciais para uma empresa manter a sua posição competitiva e garantir a sua viabilidade futura. (Cañibano, Garcia-Ayuso & Sanchez, 2000)

Os recursos intangíveis são aqueles que apresentam maior propensão de gerarem uma vantagem competitiva sustentável porque, frequentemente, são raros e complexos tornando difícil a sua imitação por parte de outros e caracterizam-se por serem muito distintos entre empresas (Barney, 1991; Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001)

De acordo com a literatura existente, nas empresas de exportação, é possível obter uma importante fonte de vantagem competitiva a partir de seis tipos de recursos intangíveis (Morgan et al., 2006):

1. **Reputação:** podem ser fatores de diferenciação no mercado alvo (Hall, 1992) e estão relacionados com a imagem da empresa. Uma vez que são raros e de difícil imitação podem ser entendidos como fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991);
2. **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 superar desafios e/ou investir em projetos de capital intensivo de forma a se protegerem nos mercados existentes ou entrarem em novos mercados (Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001);
3. **Humanos:** o capital humano permite à empresa criar uma oportunidade de alcançar a vantagem competitiva. Os recursos humanos são extremamente valiosos e raros devido às capacidades únicas que os indivíduos proporcionam, especialmente nas áreas mais especializadas (Coff & Kryscynski, 2011);
4. **Culturais:** consiste na partilha de valores, crenças e pressupostos que proporcionam normas comportamentais que moldam o planeamento e a realização estratégica competitiva, representando uma importante fonte de vantagem competitiva (Barney, 1986);

5. Relacionais: são considerados fonte de vantagem competitiva pois de acordo com Barney (1991), os recursos de relacionamento que consistem nas relações entre as empresas e os diversos *stakeholders*, estão distribuídos de forma assimétrica entre as empresas, imperfeitamente móveis, difíceis de imitar e não têm substitutos disponíveis (Davis & Mentzer, 2008);
6. 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). É uma fonte de vantagem competitiva pois resulta de processos de transformação, por parte das empresas, de mudar a estrutura da indústria, bem como as regras da competição entre elas, permitindo às empresas perceberem novas maneiras de atuar perante os rivais ou até criarem novos negócios, muitas vezes dentro da mesma empresa (Porter & Millar, 1985).

2.2. Visão das capacidades dinâmicas

Como resposta ao dinamismo e à volatilidade dos mercados, Teece, Pisano e Shuhen (1997) desenvolveram uma teoria relativa à capacidade da organização em construir, integrar e reconfigurar competências internas e externas para, rapidamente, fazer face à mudança da envolvente - *Dynamic Capabilities View* (DCV).

Este modelo foi levado a cabo para explicar a necessidade de as empresas continuarem sempre a desenvolver e aperfeiçoar as suas habilidades, tentando defender-se da tentativa dos concorrentes de duplicarem as capacidades geradoras de vantagem competitiva (Collis, 1994).

As capacidades são definidas como as competências e práticas aprendidas e desenvolvidas por uma determinada força de trabalho na produção de bens/serviços e estão inexoravelmente associadas a ativos específicos da função produção (Teece et al., 1997). Assim, duas organizações com o mesmo recurso, mas com rotinas, processos internos e estratégias díspares, obtêm, por conseguinte, desempenhos diferentes.

As capacidades podem ser agrupadas em dois grupos: capacidades operacionais e capacidades dinâmicas. Entende-se por capacidades operacionais as aptidões individuais e o conhecimento acumulado através de processos organizacionais que permitem às empresas coordenar as atividades e fazer uso dos seus recursos (Olavarrieta & Ellinger, 1997), muitas vezes difíceis de encontrar devido à sua complexidade (Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Sandberg & Abrahamsson, 2011). Como indicadores empíricos para uma vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis (Barney & Clark, 2007). Teece et al. (1997) apresentam o conceito de capacidade dinâmica para poder explicar como é que se desenvolvem as combinações dos recursos e capacidades. Deste modo, definem capacidade

dinâmica como a capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências, quer estas sejam internas e/ou externas, de modo a ir ao encontro das modificações do meio envolvente. Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que são as reconfigurações dos recursos que são criadas pelas competências dinâmicas que sustentam as vantagens competitivas em mercados competitivos, de modo a que as empresas criem, desenvolvam e protejam os recursos que lhes possibilitam atingir um desempenho superior a longo prazo. Helfat et al., (2007) referem que para sustentar a vantagem competitiva, ao longo do tempo, as capacidades dinâmicas são por sua vez, necessárias para a criação, ampliação e modificação de capacidades operacionais.

De acordo com Barreto (2010), a conquista da vantagem competitiva reside no potencial da organização em resolver de forma sistemática todos os seus problemas, tendo em conta a sua aptidão de descortinar e retirar partido das oportunidades e de contornar as ameaças, tomando decisões atempadas e orientadas para o mercado. Para uma competitividade dinâmica e de modo a superar a concorrência, Teece (2007) refere a necessidade de a organização apostar na inovação, na reconfiguração do negócio e no desenvolvimento de um processo de aprendizagem constante. A capacidade de descobrir e aproveitar as oportunidades, assim como a reconfiguração permanente e a gestão dos ativos intangíveis permitem, a longo prazo, atingir um desempenho superior. Aquele autor, salvaguardando a integração dos fatores internos com a envolvente, apresenta três capacidades dinâmicas decisivas: 1) identificar oportunidades; 2) aproveitar as oportunidades; e 3) gerir as ameaças e reconfigurar.

Uma capacidade torna-se numa capacidade dinâmica quando é responsável por um desempenho organizacional superior (Clardy, 2007). O autor apresenta o exemplo da Honda que aproveitou o conhecimento acumulado em motores de motos, a gasolina, para apostar no mercado automobilístico, na produção de máquinas de cortar relva, de geradores e bombas que lhe permitiu o desenvolvimento cumulativo de competências centrais, sustentando, deste modo, a sua vantagem competitiva.

Todavia, a focalização e concentração são conceitos imprescindíveis para as capacidades dinâmicas, uma vez que implicam a canalização dos recursos e capacidades para uma ou duas atividades da cadeia de valor, frequentemente com maior rendibilidade e que proporcionam maior valor ao cliente, reservando as restantes a entidades externas, por intermédio do outsourcing.

Assim, as capacidades dinâmicas permitem às organizações, de acordo com Clardy (2007): a) obter um desempenho mais eficiente e eficaz; b) melhorar a adaptação à mudança, com recurso à inovação em novos produtos e em novas fontes de receita; c) utilizar de modo flexível os recursos para a definição de novos objetivos organizacionais; e d) adquirir ou criar novos recursos.

Em termos gerais, é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas aqui apresentadas em três elementos cumulativos: i) conjunto de comportamentos, capacidades e

habilidades (individuais e organizacionais); ii) rotinas e processos; e iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Com uma ênfase maior no nível das habilidades organizacionais, Wang e Ahmed (2007) apontam para as habilidades que dão suporte às três capacidades componentes das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa (capacidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); capacidade absorptiva (capacidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais); e capacidade de inovação (capacidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação).

Na conceção de Wang e Ahmed (2007), a reunião dessas três capacidades e das suas respetivas habilidades revelam o forte componente tácito da capacidade dinâmica (Figura 2).

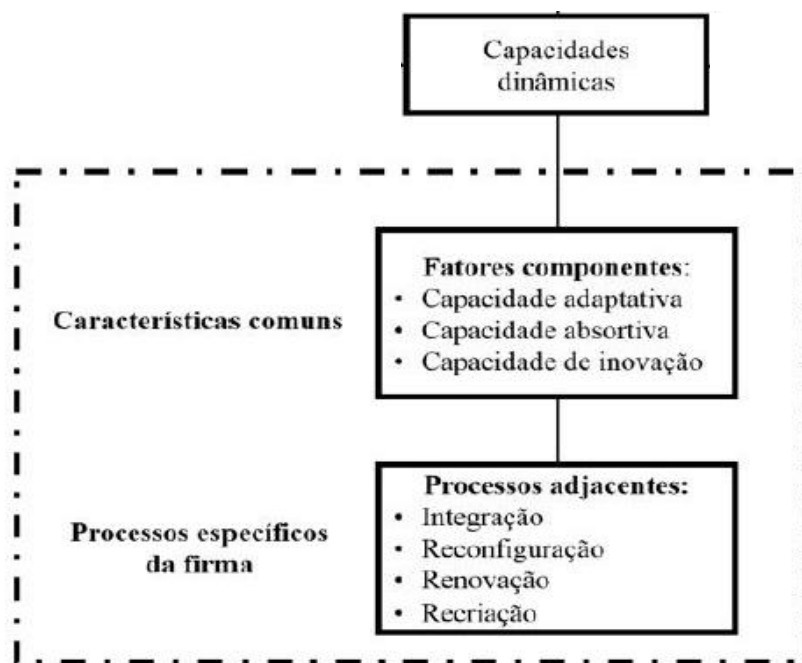


Figura 2 - Modelo de criação de capacidades dinâmicas

Fonte: Adaptado de Wang e Ahmed (2007).

Quando se fala de capacidades dinâmicas, a questão é a capacidade da organização em empregar recursos, usualmente de forma combinada, e encapsular, tanto os processos explícitos como os elementos tácitos, como, por exemplo, know-how e a liderança embutida nos processos, de forma a criar uma vantagem competitiva, difícil de ser copiada ou imitada. Nesse sentido, os autores destacam que as capacidades dinâmicas não são processos normais que podem ser codificados, passíveis de serem transferidos facilmente entre unidades da organização ou entre organizações. As qualidades que constituem as capacidades dinâmicas refletem um processo de desenvolvimento de habilidades ao longo do tempo, ou seja, é função

de sua trajetória temporal. Isso vale tanto ao que se refere à adaptação no tempo certo (capacidade adaptativa), ou ao uso do conhecimento externo em função do nível anterior de conhecimento (capacidade absorptiva).

2.2.1. Capacidades absorptivas

A turbulência no ambiente de negócios fez com que houvesse uma atenção concentrada no conhecimento como fonte dominante de vantagem competitiva. Para sobreviver a determinadas pressões, as empresas precisam não só de reconhecer, mas também de assimilar e aplicar o novo conhecimento externo para fins comerciais – capacidade absorptiva (ACAP) (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005).

No decorrer das suas investigações sobre I&D, os autores sustentam que esta componente é uma das maiores, se não a maior geradora de inovação para a empresa, desenvolvendo a habilidade de uma empresa em reconhecer o valor de um conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Eles denominaram este processo de “capacidade de aprendizado” da organização, numa primeira definição do que, mais tarde, se consolidou como “capacidade absorptiva” (Cohen & Levinthal, 1989).

No início do século XXI, alguns autores apresentaram uma reconceitualização da capacidade absorptiva, definindo-a como um processo transformativo, como um conjunto de práticas organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento (Zahra & George, 2002). Os autores dividiram a ACAP em quatro dimensões: Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração.

A Aquisição do conhecimento é a capacidade da empresa de valorizar, identificar e adquirir conhecimento externo crítico para as suas operações (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Todorova & Durisin, 2007). De acordo com Flatten et al. (2011), os elementos que compõem essa dimensão estão relacionados ao grau em que a empresa utiliza informações externas. Exemplos disso são as parcerias com outras organizações, redes de relacionamentos, consultores, seminários, internet, banco de dados, revistas profissionais, publicações acadêmicas, pesquisas de mercado, regulamentos e leis.

A Assimilação do conhecimento refere-se à capacidade da empresa de analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida de fontes externas. De acordo com Flatten et al. (2011), os elementos que compõem essa dimensão estão relacionados ao fluxo de comunicação de informações e ideias entre os departamentos e unidades da empresa, especialmente o intercâmbio de novidades, problemas, desenvolvimentos e conquistas.

A Transformação do conhecimento é a capacidade da empresa de reconhecer dois conjuntos de informação aparentemente incongruentes e então combiná-los para chegar a um novo esquema. Essa capacidade permite à firma obter novos insights, facilita o reconhecimento de oportunidades e, ao mesmo tempo, altera a forma com que a firma se vê e percebe o seu

ambiente competitivo (Zahra & George, 2002; Daghfous, 2004). De acordo com Flatten et al. (2011), os elementos que compõem essa dimensão estão relacionados ao processamento dos conhecimentos na empresa, como a capacidade de estruturar e utilizar o novo conhecimento, torná-lo disponível e articulá-lo com sucesso com o conhecimento existente, propondo novos insights e usos.

A Exploração do conhecimento refere-se à capacidade organizacional que permite à empresa refinar, expandir e alavancar as competências existentes, possibilitando a criação de novas competências por meio da incorporação e transformação do conhecimento adquirido nas operações. De acordo com Flatten et al. (2011), os elementos que compõem essa dimensão relacionam-se à exploração comercial de novos conhecimentos, desenvolvendo protótipos e criando novas tecnologias.

As duas primeiras (Aquisição e Assimilação) constituem, segundo estes autores, a Capacidade Absortiva Potencial (PACAP) e as duas últimas, a Capacidade Absortiva Realizada (RACAP).

Para Zahra e George (2002), a PACAP é capacidade que cada empresa possui para adquirir e assimilar conhecimento que é importante para as suas atividades, em que a aquisição de conhecimento se refere à capacidade da empresa em identificar e adquirir conhecimento que é crítico para as suas atividades, enquanto que a RACAP abrange a transformação e a exploração do conhecimento. Onde a transformação do conhecimento se traduz na capacidade da empresa de desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que lhe facilitam a integração do conhecimento recém-adquirido no conhecimento já existente. E 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.

Embora seja possível concluir que a capacidade absortiva na organização não ocorre sem a presença da dimensão individual (Cohen & Levinthal, 1990), é na união das capacidades absortivas das suas respetivas unidades e departamentos que se formata a estrutura absortiva total da empresa, a qual tem um impacto direto no desempenho (Camisón & Forés, 2010).

CAPÍTULO 3 – INOVAÇÃO

3.1. Conceito e evolução

A inovação é um complexo processo tecnológico, sociológico e económico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes económica, técnica, concorrencial e social. É um conceito que pode ter como definição a realização de novas combinações, englobando a introdução de novos produtos, a criação de novas formas de produção, o surgimento de novos mercados, a disponibilidade de novas matérias-primas e o surgimento de novas empresas. Tanto para o processo de execução destas novas combinações, como para quem se incumbe de realizá-las, Schumpeter tem os termos adequados para designá-las. Nas suas palavras, “a execução das novas combinações nós chamamos de *empreendimento*; aos indivíduos cuja função é levá-la a cabo nós chamamos *empreendedores*” (Schumpeter, 1961, p. 74).

Atuahene-Gima e Ko (2001) investigou o efeito da orientação empreendedora sobre o desempenho inovador do produto das pequenas empresas e descobriu que afeta positivamente o desempenho empresarial. Baker e Sinkula (2009) examinaram a orientação empreendedora e identificaram um efeito direto sobre a rentabilidade numa amostra de pequenas e médias empresas nos EUA. Descobriram que a rentabilidade foi provocada pelo sucesso da inovação dos novos produtos lançados no mercado. Liu, Luo e Shi (2003) descobriram que um maior nível de orientação empreendedora aumenta a vantagem competitiva de empresas estatais chinesas. Hult, Hurley e Knight (2004) encontraram, em grandes empresas, em escala industrial, a relação positiva entre orientação empreendedora com a inovação e a performance. Em estudos realizados por Li, Liu e Zhao (2006) e Li, (2005), as empresas chinesas com orientação empreendedora, mostraram que havia uma relação positiva com a dimensão da inovação. Essas empresas apresentaram efeitos positivos com o desempenho de novos produtos. Posteriormente, Li, Zhao, Tan e Liu (2008) também apresentaram um estudo que analisou as dimensões empreendedoras de inovação e proatividade, as quais demonstraram fortalecer o desempenho empresarial.

De acordo com Cavusgil e Knight (2004), a inovação é a forma de criar novas soluções e de enfrentar os desafios colocados pelos competidores, incluindo a criação de novos produtos e mercados, muitas vezes, tentando ser líder e não apenas seguindo o que os competidores fazem. Percebe-se que os estudos de *born globals*, que utilizam o conceito de inovação, em geral adotam uma perspetiva ampla desse conceito.

Knight considera uma empresa *born global* aquela que começa a sua atividade de exportação até ao seu terceiro ano de existência, bem como a que acumula 25% de receitas mínimas nos seus mercados internacionais. Knight e Cavusgil (2004), explicam, posteriormente, o conceito e assumem as *born globals* como empresas dotadas de uma elevada cultura de inovação,

capacidade e conhecimento. Explicam, ainda, que estas empresas, apesar dos escassos recursos, conseguem adotar, com sucesso, um “mix” diferenciado de orientações e estratégias para uma multiplicidade de mercados internacionais.

Carvalho et al. (2009) classifica a inovação em quatro tipos:

- inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que concerne as suas características ou aos usos previstos;
- inovação de processo é a implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado;
- inovação de mercado (de marketing ou de posição) é a alteração ou até mesmo criação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção, no desenvolvimento de novos canais de distribuição, ou na fixação de preços.
- inovação organizacional refere-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Pode-se classificar a natureza de uma inovação de 3 formas diferentes que são: inovação incremental, inovação radical ou distintiva, inovação disruptiva ou revolucionária (Gaynor, 2002; InnoSkills, 2013; Taborda, 2012).

- A inovação incremental consiste na incorporação de novos e melhorados elementos em relação ao processo, produto, serviço ou atividade de produção ou distribuição anterior que já existiam sendo que as suas funções básicas foram modificadas, simplificadas alteradas ou consolidadas.
- A inovação distintiva/radical implica lançar no mercado algo que envolve um grande esforço por parte da organização e dos trabalhadores de várias áreas, grandes decisões de marketing assim como tecnologia de ponta e que provoca um grande impacto nos resultados por um longo período de tempo. Este esforço leva à criação de algo que possa existir, mas que incorpora funções que não existiam anteriormente. Estas inovações têm um grande impacto na indústria e podem até desenvolver-se novos negócios.
- A inovação disruptiva/revolucionária assume uma revolução nos mercados existentes, visto que é algo nunca antes alcançado e tão diferente que não pode ser comparado com nenhum conhecimento ou nenhuma prática já existente. Este tipo de inovação surge para dar resposta a uma necessidade inexistente até ao momento. Por vezes uma inovação disruptiva pode não satisfazer as necessidades do cliente no momento, uma vez que a população não necessita da inovação pois ainda não descobriu a necessidade que o produto/serviço satisfaz (Christensen, 1997).

Porém, numa visão macroeconómica, este tipo de inovações constituem uma exceção à regra, que, em caso de sucesso, traduzir-se-ão num forte impacto relativamente ao seu posicionamento competitivo.

Nos últimos anos, temos assistido a um importante crescimento da inovação na competitividade das empresas, estando cada vez mais presente em todos os setores de atividade. Nesse sentido, é importante compreender o conceito de inovação tecnológica, de forma a potenciar o conhecimento sobre qual ou quais os fatores que ajudam ou dificultam os processos de inovação nas organizações. A inovação implica o desenvolvimento de novos métodos, ideias ou objetos para satisfazer necessidades, com o objetivo de reforçar a posição competitiva e aumentar o desempenho da empresa em questão. Tem como grande objetivo a criação e otimização de produtos, sistemas ou serviços que gerem valor para os clientes. É um processo de atividades técnicas, de desenvolvimento ou de gestão para criar novos ou melhores produtos.

Segundo Sarkar (2010, p. 139), o empreendedorismo e a inovação deixam “no ar a promessa de abrir todas as portas e de descobrir novos mercados, possibilitando maior eficiência nas empresas e crescimento económico.”.

No paradigma empresarial, utiliza-se tecnologia para atingir objetivos, que permitem transformar ideias em bens ou serviços, potenciando a competitividade. Podemos concluir que os principais objetivos da inovação tecnológica passam por reduzir os custos, aumentar a margem de lucro e satisfazer as necessidades do cliente.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2003), as empresas que utilizam a inovação no sentido de melhoria e diferenciação dos seus produtos e serviços apresentam um desempenho maior do que as concorrentes, através da medição da “...quota de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado.” Espera-se, portanto, que as empresas consigam alcançar vantagens competitivas sustentáveis através da diferenciação. Esta pode passar por melhorias incrementais, que podem ditar a sua “...capacidade de diferenciação e de inovação local.” (Godinho, 2003a).

A inovação “tem um poder incomparável para criar mudanças profundas e duradouras em termos de vantagens competitivas” (Hamel, 2007, p. 33), surgindo assim como forma de as empresas se diferenciarem da concorrência, num mercado cada vez mais exigente, através de uma oferta distintiva (Freire, 2002).

Para Sarkar (2010), os conceitos “inovação” e “diferenciação” estão relacionados com o grau de pressão competitiva. A inovação é, então, associada a mercados com pouca pressão competitiva e a diferenciação a mercados muito competitivos.

3.2. Inovação tecnológica

Podemos definir a inovação tecnológica como a principal dinamizadora da atividade económica. A inovação tecnológica pode ser considerada como o processo pelo qual se transformam ideias/conhecimentos em novos produtos ou processos para a sua introdução com êxito no mercado (Amorim, 2005). Neste sentido, a inovação tecnológica surge como a aplicação de novos conhecimentos tecnológicos, que resulta em novos produtos, processos ou serviços, ou na melhoria significativa de alguns dos seus atributos.

As mudanças nas condições de mercado conduzem à introdução de novos produtos e serviços. A mutação tecnológica cria oportunidades e, por vezes, alterações na estrutura dos mercados. Consequentemente, quanto mais intensas as alterações nas duas correntes de fatores, maior a pressão para as empresas inovarem (Figura 3).

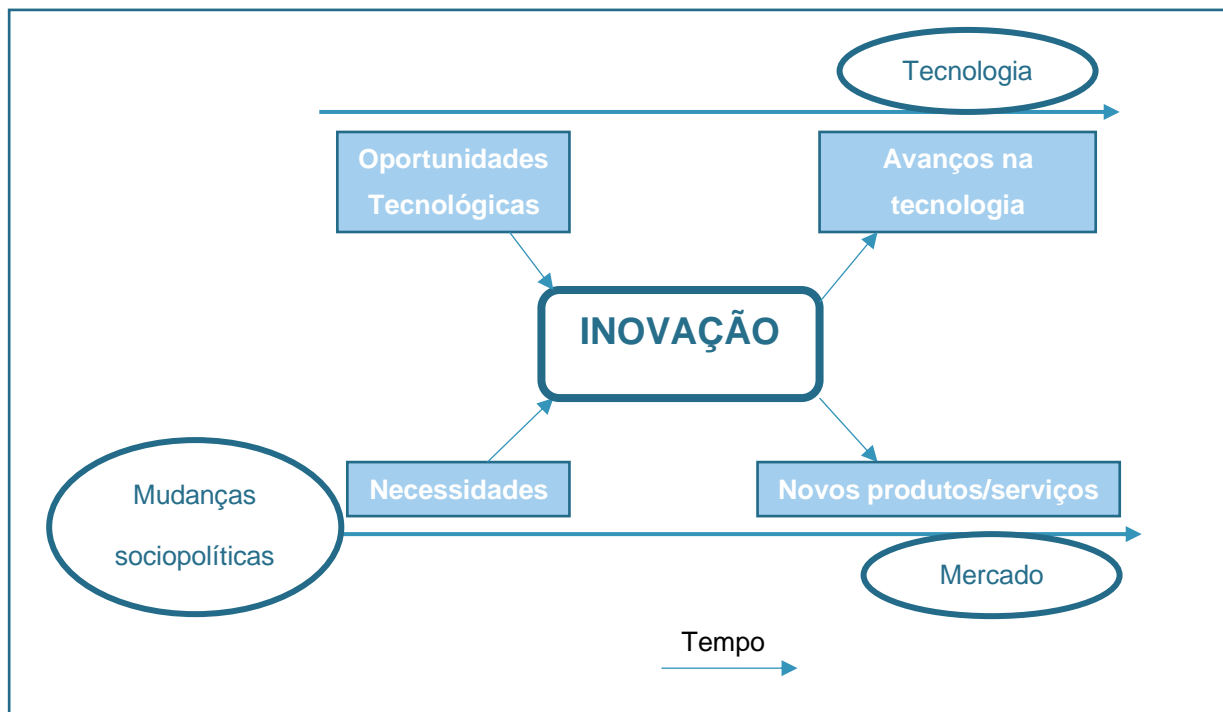


Figura 3 - Inovação e Tecnologia

Fonte: Adaptado de Allen et al. (1994).

Como técnicas de inovação tecnológica podem ser apontadas os seguintes casos: (1) estimulação dos colaboradores, de forma que estes inovem, criem produtos, melhorem processos, entre outros e (2) descentralização de estruturas, com o objetivo de não adotar uma estrutura rígida, mas fluida, na comunicação entre departamentos, de forma a acelerar processos e tomadas de decisão. Isto não significa que todas as organizações devam adotar uma e/ou outra técnica. Cada organização deve situar a tomada de decisão na sua hierarquia consoante a necessidade da empresa. Atualmente, verifica-se uma tendência para ampliação do conceito, partindo da inovação tecnológica de processo e/ou de produto para a inovação organizacional e/ou administrativa e inovação de mercado e/ou de marketing.

3.3. Indústria 4.0

A evolução das tecnologias de informação e sua introdução nos processos de produção está a transformar a indústria tradicional, elevando-a para um novo patamar de desenvolvimento organizacional.

As evoluções na capacidade das tecnologias alavancaram a produtividade industrial, reduzindo os custos de produção e fornecendo soluções eficazes para atender os clientes com qualidade, velocidade e melhor custo/benefício (Cheng et al., 2015). Atualmente, a introdução de novos conceitos como a produção baseada na Internet não só permite melhorar a comunicação entre fabricantes, clientes e fornecedores (Urbikain et al., 2017) como cria novas maneiras de atender os clientes através de novos modelos de negócios.

Para que o setor industrial seja bem-sucedido, além de melhorias de produtividade, é necessária uma forte política de inovação em relação a produtos, processos produtivos e comerciais, e uma decisiva captação de talentos. Todos estes fatores são relevantes, ainda mais com a ascensão de um novo modelo de indústria que está a ser discutido em todo o mundo sob o tópico de Indústria 4.0 (Hermann et al., 2016).

3.3.1. Conceito e evolução

O termo indústria 4.0 surgiu na Feira de Hannover, Alemanha, em 2011. Em abril de 2013, o “Industry 4.0 Work Group” divulgou as primeiras recomendações para a implementação da Indústria 4.0. O governo alemão apoiou a ideia e a posicionou como parte integral da sua iniciativa “High-Tech Strategy 2020 for Germany”, visando estabelecer a Alemanha com uma liderança tecnológica na inovação industrial (Kagermann et al., 2013). No entanto, apesar da origem alemã, o conceito expandiu-se para outros países do mundo sob diversas iniciativas de governos como uma tendência tecnológica mundial.

O termo “I4.0” é um conceito atual que engloba as principais inovações tecnológicas, referentes à automação, controlo e tecnologia da informação, aplicadas aos meios de produção. O seu desenvolvimento só é possível graças a “sistemas cyber-físicos”, inteligentes e interligados, que permitem que pessoas, máquinas, equipamentos, sistemas logísticos e produtos comuniquem e cooperem diretamente uns com os outros (Ribeiro, 2017). O seu impacto passa por complexos meios de inovação, baseados na combinação de múltiplas tecnologias, o que irá forçar as empresas a repensar a sua forma de gerir os seus negócios/processos, de desenvolverem os seus produtos e o modo como os injetam nos mercados, como se posicionam na cadeia de valor, ajustando as suas ações de marketing e de distribuição (Amorim, 2017).

A sua designação 4.0 significa que é a quarta revolução industrial do mundo; a sucessora de três revoluções industriais anteriores que causaram saltos quânticos na produtividade e que mudaram a vida das pessoas em todo o mundo. Nas palavras da chanceler alemã Angela

Merkel, a Indústria 4.0 é “a transformação abrangente de toda a esfera da produção industrial, através da fusão da tecnologia digital e da internet com a indústria convencional”.

O sector industrial sempre foi crucial para o desenvolvimento económico dos países. Desde o final do séc. XVIII, a indústria tem passado por transformações que revolucionaram a maneira como os produtos são fabricados e trouxeram vários benefícios, especialmente no que tange o aumento da produtividade (Santos et al., 2018) (Figura 4):

- A primeira revolução industrial deu-se entre os meados do século XVIII com a mecanização da produção baseada na utilização do vapor de água como fonte de energia;
- A segunda revolução industrial deu-se no final do séc. XIX e início do séc. XX. Introduziu-se a utilização da energia elétrica e a produção em massa com a criação de linhas de montagem;
- A terceira revolução industrial teve início em meados do séc. XX e consistiu na utilização das tecnologias de informação (computadores de grande porte para processamento de um enorme volume de dados), permitindo o desenvolvimento de produções automáticas;
- A quarta revolução industrial dará início a uma era de produção “descentralizada”, que tornará possível a fusão dos mundos reais e virtuais.

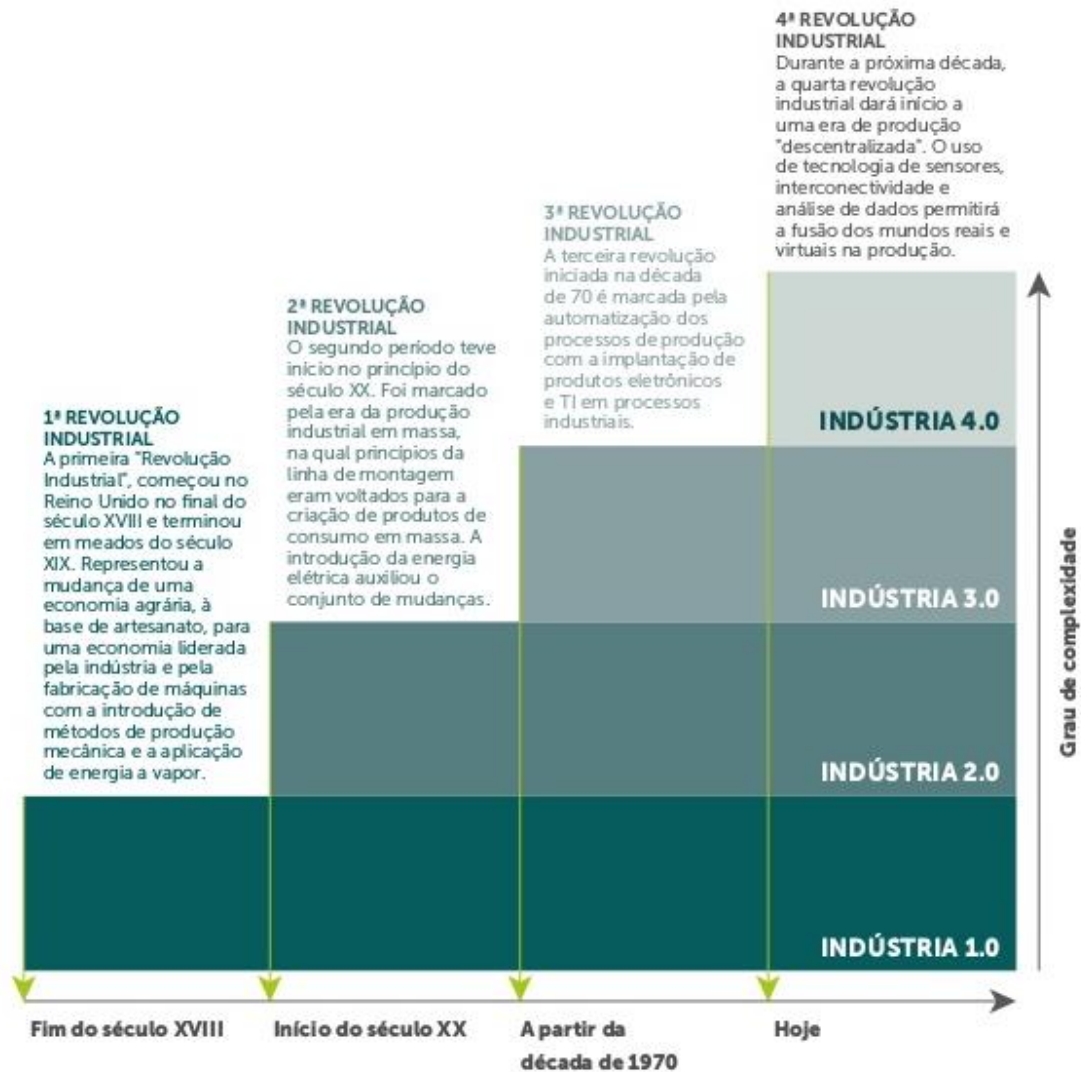


Figura 4 - Evolução da indústria

Fonte: Adaptado de Deloitte (2015).

Em suma, tudo, dentro e em torno de uma operação de fabricação (fornecedores, distribuidores, clientes e até mesmo o próprio produto), está digitalmente conectado, fornecendo uma cadeia de valor altamente integrada.

3.3.2. Componentes-chave da I4.0

A indústria 4.0 está fortemente focada na melhoria contínua em termos de eficiência, segurança, produtividade das operações e especialmente no retorno do investimento.

Atualmente, o Homem pretende processos autónomos e “totalmente” automatizados, para aumentar a produtividade e competitividade.

De acordo com o estudo divulgado pela Technische Universität Dortmund, existem quatro componentes-chave para a formação da Indústria 4.0 (Hermann et al., 2016):

Cyber Physical System

Os CPS (Figura 5) são uma nova geração de sistemas dotados de capacidades computacionais e físicas capazes de interagir com humanos. Os cyber-physical production systems (CPPS) não só interligam as “máquinas” entre si, como permitem também a criação de redes inteligentes de máquinas, activos físicos, sistemas de informação e comunicação, produtos inteligentes e pessoas através de toda a cadeia de valor e de todo o ciclo de vida do produto. Esta capacidade de expandir os recursos dos sistemas para o mundo físico através da computação, comunicação e controlo constitui uma chave para desenvolvimentos futuros da tecnologia (Coelho, 2016).

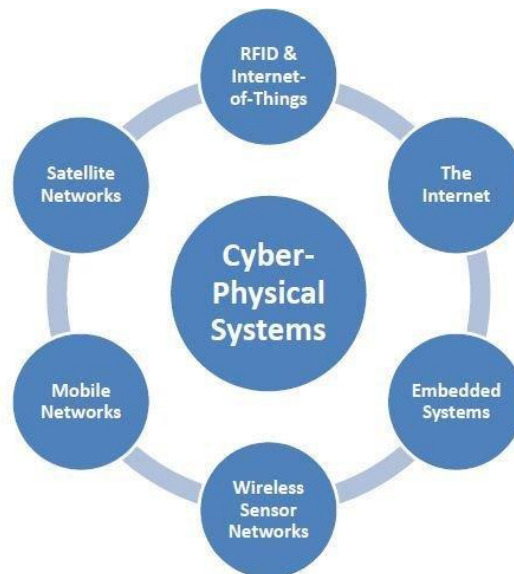


Figura 5 - Componentes CPS

Fonte: Abosaq et al. (2016).

Internet of Things

É a rede de objetos físicos, sistemas, plataformas e aplicativos com tecnologia embarcada para comunicar e/ou interagir com ambientes internos e externos. A IoT (Figura 4) representa um cenário no qual cada objeto ou "coisa" é incorporado a um sensor e é capaz de comunicar automaticamente seu estado com outros objetos e sistemas automatizados no ambiente. Cada

objeto representa um nó em uma rede virtual, transmitindo continuamente um grande volume de dados sobre si mesmo e seus arredores (Satyavolu et al., 2015).

Internet of Services (IoS)

Uma nova dinâmica de distribuição e aumento de valor agregado é resultante do surgimento de novos serviços, e melhoria de serviços existentes visando satisfazer as necessidades do cliente. Estas tecnologias de produção serão oferecidas pela IoS (Figura 6) e podem ser usadas para fabricar produtos ou compensar capacidades de produção (Sheer, 2013; Hermann et al., 2016).

Segundo Brown (2018), a Indústria 4.0 pode dar uma nova dinâmica à forma de atuação do setor de produção, dando uma ênfase maior na parte de serviços, visto que atualmente são os responsáveis por quase 55% do total de vendas em algumas indústrias.

Smart Factory

Segundo Kagermann, Wahlster e Helbig (2013), a Smart Factory é uma peça chave na Indústria 4.0. Baseado nas definições de CPS e IoT/IoS, a Smart factory pode ser definida como uma fábrica onde o CPS se comunica através da IoT/IoS, e trabalha no auxílio de funcionários e máquinas na execução de suas tarefas (Hermann et al., 2016).

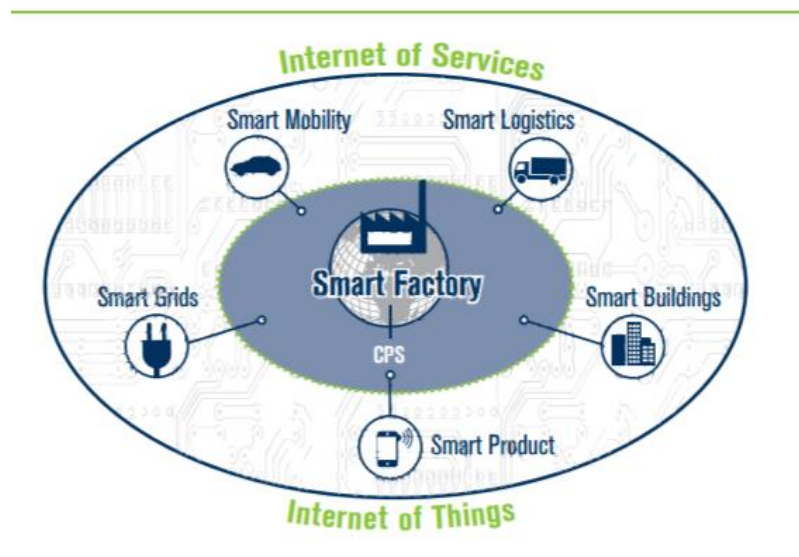


Figura 6 - Representação de uma fábrica inteligente

Fonte: Kagermann et al. (2013).

3.3.3. Resultados da I4.0

As transformações resultantes têm implicações e benefícios aos níveis da informação, da conectividade e no aumento e eficácia da produtividade. O novo conceito de indústria tem como base a aposta na inovação, meios de produção conectados e flexíveis em toda a cadeia de distribuição e serviço digitalizado. De acordo com Yunit (s.d), citado por Ribeiro (2017), esperam-se desenvolvimentos capazes de estimular o setor industrial a vários níveis, nomeadamente:

- equipamentos: máquinas e ferramentas automatizadas, dotadas de capacidade para se adaptarem a alterações durante os processos;
- fator humano: tendencialmente, o número de trabalhadores (como força de trabalho) vai diminuir em consequência da automatização, sendo substituídos por trabalhadores com conhecimentos técnicos;
- processos: utilização da impressora 3D no processo de criação, reduzindo consideravelmente os custos;
- produtos: maior customização dos produtos, cada vez mais direcionados para as necessidades específicas dos consumidores. Introduziu-se o consumidor na cadeia de valor.

O impacto causado pela Indústria 4.0 é mais profundo do que apenas a digitalização, envolvendo uma profunda forma de inovação baseada na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará as empresas a repensar a forma como gerem os seus processos e negócios, como se posicionam na cadeia de valor, como promovem o desenvolvimento de novos produtos e os introduzem no mercado. O impacto da Indústria 4.0 obtido pela implementação dos avanços tecnológicos na generalidade da indústria pode ser avaliado em diversas áreas (Rübmann, et al., 2015), tais como:

- Produtividade – a tendência indica que num curto espaço de tempo o setor produtivo adote os conceitos da Indústria 4.0, aumentando a produtividade;
- Crescimento da receita – obtido através de uma cada vez mais variada customização dos produtos, ou seja, produção orientada para consumidores específicos;
- Emprego – a digitalização implica o aumento do uso de software, conectividades e dados em rede logo a procura de técnicos com qualificações nas áreas de tecnologias de informação tende a crescer;
- Investimento – necessário para adaptar a indústria às tecnologias do 4.0.

De acordo com a PWC (2016), a Indústria 4.0 é uma clara mudança de paradigma industrial que permite melhorar os resultados através da receita, dos custos e da eficiência global. A receita adicional é proveniente do aumento da quota de mercado nos principais produtos; das maiores margens, em produtos e serviços, obtidas a partir da análise de dados; dos novos produtos, serviços e soluções digitais; e dos produtos personalizados. Já os menores custos e maior

eficiência provêm do controlo de qualidade em tempo real; da digitalização e automatização de processos; do planeamento, em tempo real, para otimização da execução; da produção flexível e adaptável pelo cliente; e da utilização inteligente dos recursos humanos e maior velocidade nas operações.

Com o aumento do fluxo de informação e dados, levanta-se a necessidade das empresas procederem a uma cuidadosa análise, para tornar bem-sucedido o processo de transformação digital. O setor industrial português, em matéria de análise de dados, tem uma maturidade digital ainda muito baixa, pelo que se torna necessário desenvolver estruturas que vão possibilitar essa análise.

No plano da sustentabilidade, a PWC (2016) refere que as novas ferramentas tecnológicas possibilitam a transformação das operações em toda a cadeia de valor, aumentando a eficiência no recurso a materiais, produtos e energia baseando-se no cruzamento de dados obtidos no processo criativo para a obtenção do produto.

Devido à importância e ao investimento efetuado por Estados, empresas e fábricas, a 4ª revolução industrial será uma realidade, cada vez mais, direcionada para a criação e/ou melhoramento de negócios (Amorim, 2017). O relatório “The Future of Jobs” afirma que “em breve, à IoT se juntará a inteligência artificial e a robótica com automação, de tal forma que estará formado o trio que levará a um rápido avanço da 4.ª revolução industrial ou a uma versão avançada da mesma”. Embora grande parte destas tecnologias se encontrem disponíveis, a sua aplicação concreta na Indústria 4.0 deve ser realizada de forma gradual e natural. A rapidez da sua implementação deve ser diretamente proporcional aos meios económicos, estratégicos e tecnológicos, tanto da empresa/fábrica como do país, onde o conceito venha a ser implementado (Amorim, 2017).

CAPÍTULO 4 – INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO

A globalização é o “fenómeno de interdependência de mercados e produtores de diferentes países; é o processo de criação de um mercado mundial”. Com ela vieram desafios de produtividade, flexibilidade e de capacidade de resposta às empresas, a que estas têm de responder constantemente. O reforço de novos canais de comunicação, como a internet, faz com que a circulação de informação seja cada vez mais rápida. Assim, a distância entre países, pessoas e empresas começa a ser cada vez mais influenciada pela circulação de informação.

Na história recente da economia portuguesa não houve outro período em que o acesso aos mercados externos, sobretudo para lá da União Europeia, fosse mais imperioso. Para a maioria das empresas nacionais, aproveitar as oportunidades da globalização é, hoje, bem mais importante do que defender a posição adquirida no mercado português, pois disso depende a sua sustentabilidade.

4.1. Internacionalização

A internacionalização não pode ser considerada como um acontecimento recente. Se recuarmos algumas centenas de anos, verificamos que as trocas entre nações se perdem no tempo. O interesse pela economia internacional é um dos mais antigos da ciência económica. Durante os séculos XVIII e XIX, o comércio internacional cresceu significativamente e o investimento estrangeiro atingiu montantes muito significativos.

Segundo Ghemawat (2001), os mercados estão mais abertos e competitivos, tornando cada vez mais globais as pressões económicas, financeiras, ambientais, sociais e tecnológicas com que as empresas se defrontam.

Todos estes fatores influenciam a decisão de internacionalização. É um desafio complexo que absorve recursos financeiros e humanos, que não deve ser uma resposta a um insucesso pontual no mercado nacional, ou à disponibilidade de recursos financeiros abundantes. A entrada em novos mercados deve ter um propósito de aproveitamento de vantagens exploradas no mercado nacional ou noutros mercados. Além disso, a expansão da empresa pode também ter por base o acesso a recursos e/ou ativos estratégicos (Dunning & Lundan, 2008).

O conceito de internacionalização desde há muito que tem sido tema de discussão, não existindo um consenso quanto à definição do mesmo.

Czinkota e Ronkainen (2007) define a internacionalização como o planeamento e a condução de transações além-fronteiras nacionais para trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Este processo permite melhorar a situação atual das empresas, sendo que para

algumas empresas, a internacionalização é um processo gradual, particularmente em pequenos mercados.

Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como o processo de aumentar a participação em operações internacionais enquanto Calof e Beamish (1995) consideram que a internacionalização é o processo de adaptação das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc) para ambientes internacionais.

O processo de internacionalização das empresas tem evoluído, sendo que, em vez das empresas procurarem atingir de forma gradual mercados internacionais distintos, atingem um certo grau de internacionalização dos seus negócios poucos anos após a sua criação.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o modelo de Uppsala de 1977 explica as características do processo de internacionalização de uma empresa. Os autores, através de alguns estudos de empresas suecas em mercados internacionais, concluíram que o processo se desenvolve tendo em conta uma evolução sequencial, com um nível de compromisso crescente.

Os autores identificam o processo de internacionalização com o conceito de cadeia de estabelecimento, referindo-se a quatro etapas:

- 1) Exportações não regulares - permitem à empresa estabelecer o primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos;
- 2) Exportações por intermédio de um agente - geram maior conhecimento de mercado e maior exigência de comprometimento de recursos.
- 3) Criação de uma subsidiária comercial - que funciona como um canal de informação controlada.
- 4) Estabelecimento de uma subsidiária produtiva - implica maior conhecimento de recursos e um conhecimento suficiente do mercado.

Uma das particularidades do modelo prende-se com o facto de as empresas iniciarem a internacionalização do seu negócio em mercados que são mais próximos do mercado doméstico, em termos de distância psicológica (Johnson e Vahlne, 2009). Os autores consideram que as empresas entram sucessivamente em mercados com maior distância psicológica, sendo um processo gradual em que distância psicológica é inversamente proporcional ao conhecimento do mercado.

O modelo de Uppsala tinha em conta dois mecanismos de internacionalização. O primeiro diz respeito às mudanças que ocorrem nas empresas através do conhecimento adquirido com experiências em mercados internacionais. Quando uma empresa inicia o seu processo de internacionalização, aumenta o seu nível de conhecimento acerca das práticas desse mercado.

O segundo tem que ver com as mudanças que ocorrem devido às decisões de compromisso, que se viabilizam para tornar mais forte a posição da empresa no mercado internacional. Assim, após um conhecimento do mercado, é através da alocação de recursos às operações

internacionais que são estabelecidas novas decisões de compromisso, que aumentam o número de atividades e de contactos no mercado internacional.

O modelo assenta no pressuposto de que uma empresa, que se procura internacionalizar, investe em recursos de forma gradual, sendo o seu nível de conhecimento adquirido e o seu envolvimento com o mercado internacional cada vez maiores.

Segundo a revisão do modelo em 2009, as empresas centram-se numa rede de relacionamentos e contactos. O *networking* tem um impacto considerável na decisão de uma empresa entrar num determinado mercado, por permitir identificar e explorar oportunidades. É através destas redes que é possível adquirir conhecimento e que surgem as decisões de compromisso, baseadas na confiança das relações estabelecidas pelas empresas. Assim, a grande diferença em relação ao modelo inicial reside no facto de a internacionalização de uma empresa depender do *network*.

De acordo com os autores, tal como no modelo inicial, o processo de internacionalização tem em conta um processo gradual do nível de conhecimento, baseado em dois mecanismos. Contudo, no novo modelo, em vez de se considerar que a mudança surge do conhecimento adquirido com a experiência, tem-se em conta que o conhecimento adquirido surge das oportunidades que se retiram de integrar uma rede de contactos. Já no que diz respeito às decisões de compromisso, estas surgem das relações estabelecidas, com o intuito de fortalecer a posição da empresa no mercado internacional.

No estudo de Falize e Courderoy (2012) é possível verificar que as Pequenas e Médias Empresas (PME) são capazes de explorar oportunidades do mercado global, de forma mais rápida e mais eficientemente, de acordo com o conceito de *Born Global*. As definições na literatura para este conceito são várias, uma vez que este é relativamente recente.

O conceito surgiu em 1989 com o estudo de McDougall, que reconheceu um novo padrão de internacionalização, no qual identificou que as estratégias das empresas do tipo *Born Global* são diferentes das estratégias definidas pelas empresas que atuam no mercado doméstico. Para Oviatt e McDougall (2005), as *Born Global* consistem em organizações de negócios que, desde a sua conceção ou início das suas atividades, procuram negócios no mercado externo, para obter uma vantagem competitiva significativa a partir do uso dos seus recursos e da venda dos seus produtos em diferentes países.

As *Born Global* são empresas que utilizam o seu elevado *know-how* para ganharem vantagem competitiva e alcançarem uma internacionalização nos primeiros anos de vida. Para além disso, os gestores têm um papel fulcral quando se trata de definir uma estratégia internacional numa empresa *Born Global*. Mais do que uma visão global, estes têm uma elevada capacidade de adaptação a mercados com culturas organizacionais diferentes, o que faz a diferença quando se procuram oportunidades além do mercado doméstico. Ora, através do seu conhecimento e da sua visão global, estas são empresas que, desde muito cedo, percebem o mundo como o seu mercado de atuação e que depressa atingem uma elevada percentagem de exportações (Knight & Cavusgil, 2004).

Segundo Hitt et al. (2018, p. 227), “os métodos de internacionalização mais usuais de uma empresa são: a exportação, o licenciamento, as alianças estratégicas, a aquisição e as novas subsidiárias integrais”.

4.2. Exportações

A exportação é a estratégia de entrada responsável pela massiva movimentação comercial que constitui o comércio global (Dias, 2007).

Quando uma empresa formula, como estratégia de desenvolvimento, a internacionalização do negócio, confronta-se com um primeiro obstáculo que se consubstancia em ultrapassar a ansiedade que decorre das suas dúvidas quanto às competências para competir nos mercados estrangeiros (Root, 1994). Esta evidência é particularmente visível para as PME devido, por exemplo:

- ao reduzido conhecimento sobre os mercados;
- à falta de experiência nos contactos externos;
- à escassez de recursos humanos qualificados com competências específicas para a internacionalização;
- ao fraco poder negocial.

Assim, para as empresas que se encontram numa fase inicial do processo de internacionalização, as maiores preocupações vão mais no sentido de minimizar os riscos de entrada em mercados desconhecidos do que maximizar o controlo das suas operações internacionais. Desta forma, as operações de exportação aparecem como sendo a melhor forma de iniciar o processo de internacionalização. Segundo os autores Root (1994) e Kelly (2009) iniciar o processo de internacionalização, via exportações, constitui um processo de aprendizagem poderoso para, posteriormente, adotar formas de internacionalização mais sofisticadas e arriscadas, mormente porque possibilita custos mais baixos de operação inicial, menos riscos e a obtenção de lucros mais elevados.

Gradualmente, a empresa vai adquirindo experiência e conhecimentos no *modus operandi* dos novos mercados, permitindo a adoção de um comportamento exploratório e experimental para obtenção de conhecimentos e adaptação da sua estrutura, com vista a melhorar a sua posição competitiva nesses mercados.

O modo de entrada em mercados externos via exportação pode ser feito de três formas distintas: exportação direta, que ocorre quando a empresa vende a um importador de um país estrangeiro, exportação indireta quando envolve o recurso a intermediários (agentes de import-export, empresa de trading, sub-contratante, central de compras de grandes cadeias de distribuição,

entre outros), localizados no país de origem, e exportação própria, que consiste na venda direta para os clientes finais no país de destino (Simões et al, 2013).

Apesar de a exportação indireta envolver um menor risco no processo de internacionalização e, portanto, num primeiro momento, constituir a forma mais fácil de entrada nos mercados externos, restringe o grau de liberdade à empresa no desenvolvimento da sua própria estratégia de entrada no mercado e, concomitantemente atrasa o processo de conhecimento dos mercados destino. Esta permite aprendizagens tanto no plano de eficiência produtiva, como no de design e marketing, que poderão funcionar como alavanca para outras formas de entrada nos mercados destino (Simões, 1997).

A opção, quer pela exportação direta quer pela exportação indireta comporta diferentes níveis de controlo, risco, investimento e rentabilidade, conforme resumido na tabela 3.

Tabela 3 - Exportação direta vs. indireta

		Vantagens	Desvantagens
Exportação	Direta	Maior informação sobre o mercado; Maior controlo sobre os canais de distribuição; Controlo total ou parcial do plano estratégico do <i>marketing</i> ; Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis.	Maiores dificuldades de penetração inicial; Maiores custos de estrutura; Maiores riscos; Domínio de informação e documentação processual.
	Indireta	Maior facilidade de penetração inicial; Menores custos de representação; Perceção de risco inferior.	Menor controlo e informação sobre o mercado; Ausência de estratégia de entrada.

Fonte: Adaptado de Simões et al. (2013).

Na exportação própria, contrariamente às anteriores, não existem intermediários, uma vez que a empresa vende diretamente aos clientes localizados noutros países. Neste caso, a empresa exportadora é responsável pela comercialização (promoção do produto e angariação de clientes) e distribuição dos seus produtos.

Este tipo de exportação não é viável para produtos de grande consumo, sendo utilizado no caso de bens industriais – intermédios e, sobretudo, nos bens de equipamento, onde o estabelecimento de relações diretas com o cliente constitui, muitas vezes, um imperativo técnico. Já a indústria de componentes para automóveis é um ótimo exemplo de exportação própria (Simões et al, 2013).

4.2.1. Desempenho das exportações

O desempenho das exportações é cada vez mais importante dentro de qualquer perspetiva estratégica da empresa. Ao avaliar o desempenho, está-se a avaliar a eficiência e a eficácia de uma organização, o que permite analisar a sua situação dentro do contexto competitivo em que a empresa esteja inserida. Para avaliar o desempenho das exportações de uma empresa que decidiu competir no mercado internacional, é necessário fazer uma análise do seu desenvolvimento e antecedentes como: estratégias de internacionalização utilizadas, visão e perceção de orientação para o mercado externo, orientação empreendedora, os recursos disponíveis e sua capacidade de inovação de produtos e serviços, processos e arranjos organizacionais e de gestão, entre outros (Mugnol, 2013)

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).

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).

Por sua vez, Okapara (2009) avalia o desempenho das exportações através de cinco variáveis: lucro, crescimento das vendas, crescimento do número de funcionários, expansão no mercado externo e o desempenho geral da empresa.

CAPÍTULO 5 – INDÚSTRIA AUTOMÓVEL PORTUGUESA

5.1. Evolução

A indústria automóvel portuguesa conta com algumas décadas de história. Ao longo destes anos tem-se vindo a assistir a uma clara evolução deste setor da indústria transformadora. Inicialmente uma indústria pouco qualificada, dispersa e pouco desenvolvida a nível tecnológico, evoluiu no sentido da modernização tecnológica e competitividade (Vale et al., 2013).

São três as principais fases da história da indústria automóvel portuguesa:

- primeiro, caracterizada por elevadas restrições à importação (Lei da Montagem);
- posteriormente, entre o final dos anos 70 e o início dos anos 90, caracterizada pela abertura ao mercado, também facilitada pela integração na atual União Europeia, em que dominava o Projeto Renault em Portugal,
- finalmente, uma fase de globalização, com mercados abertos e um claro predomínio da Volkswagen Autoeuropa.

A industrialização automóvel foi bastante benéfica para o país pois trouxe consigo a inovação no domínio dos processos e dos produtos, a transferência de tecnologia de outros países mais evoluídos e o aumento do investimento em investigação e desenvolvimento (Deloitte, 2018).

A indústria automóvel em Portugal é particularmente significativa, tendo um forte contributo no emprego e no PIB português. A indústria automóvel divide-se em dois grandes sectores: o sector da produção automóvel e o sector de componentes automóveis.

5.2. Produção automóvel

Numa entrevista, Jorge Rosa, presidente da Associação de Comércio Automóvel, diz que “a industrialização automóvel foi bastante benéfica para o país pois trouxe consigo a inovação no domínio dos processos e dos produtos, a transferência de tecnologia de outros países mais evoluídos e o aumento do investimento em investigação e desenvolvimento” (AICEP, 2016b, pp. 8-11).

Portugal fabrica mais veículos automóveis do que países europeus tradicionalmente produtores de automóveis como a Suécia, Holanda, Finlândia e Áustria, sem mencionar outros como a Dinamarca que não são fabricantes. O estudo realizado em 2018 pela Deloitte para a Mobinov – Associação do Cluster Automóvel, afirma que, num contexto europeu, Portugal ocupava em

2016 a 15ª posição do ranking europeu, com um peso relativo de produção de quase 0,7% no total. O setor exportou mais de 5,2 mil milhões de euros, 11% do total nacional.

Atualmente existem cinco fábricas a operar em Portugal: Mitsubishi Fuso Trucks, PSA Peugeot Citroën, Toyota Caetano e a Caetano Bus, e Volkswagen Autoeuropa, empregando mais de 5.000 trabalhadores e com uma produção de 143.481 veículos em 2016, onde 95% eram destinados à exportação (Figura 7).

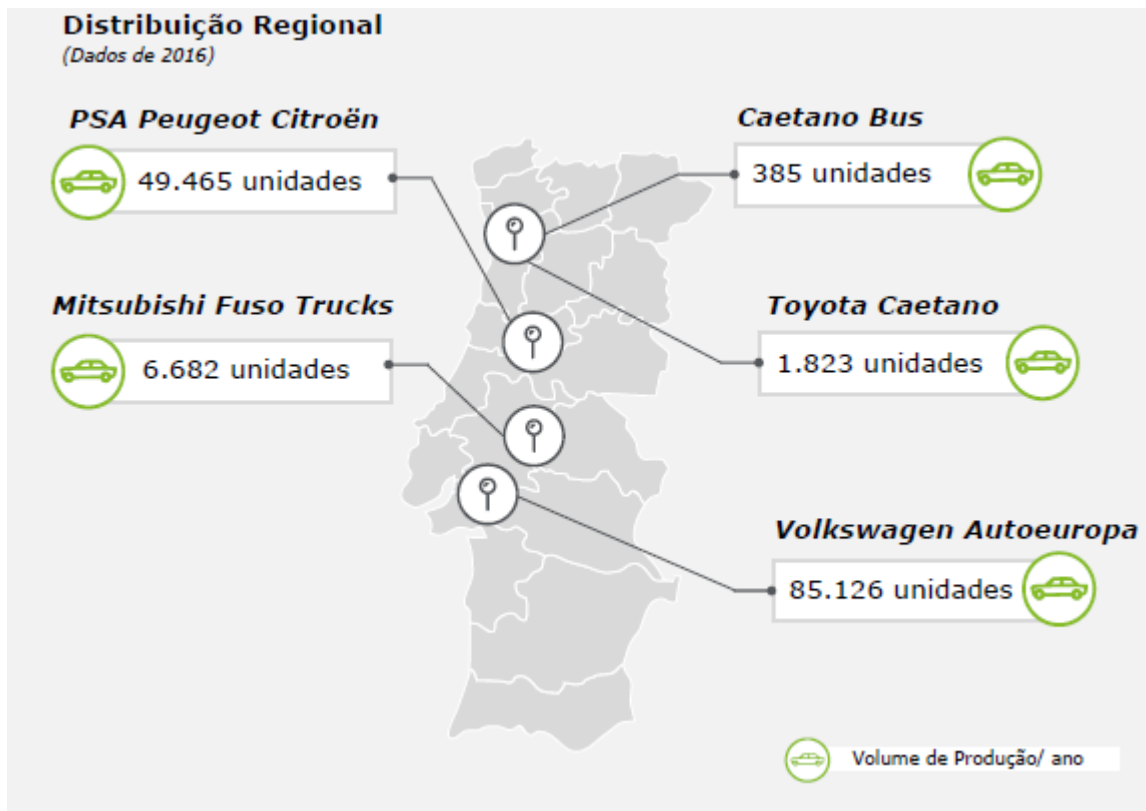


Figura 7 - Produção de veículos em 2016

Fonte: Deloitte (2018).

A Europa continua a ser o mercado que mais recebe veículos automóveis produzidos em Portugal. Alemanha, Espanha e França são os três principais destinos na Europa da produção nacional automóvel. Fora da Europa, a Ásia é a região onde se verifica o valor mais expressivo, sendo que a China é o país que mais importa carros fabricados em Portugal (AICEP, 2016a,b).

5.3. Componentes automóveis

Segundo a AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, existem cerca de 220 empresas (240 fábricas, existem empresas que têm mais do que uma fábrica) em Portugal que dedicam parte ou a totalidade da sua produção ao fornecimento da indústria automóvel,

empregando cerca de 50 mil pessoas (mais 3 mil que em 2016), ou seja, mais de 7% do total do emprego da indústria transformadora (Ascensão, 2017).

O setor de fabrico de componentes para a indústria automóvel alcançou um excelente desempenho em 2017, com exportações diretas no valor de 8,5 mil milhões de euros (mais 0.9 mil milhões em 2016) e um total de volume de negócios de 10 mil milhões de euros.

O valor das exportações do setor representou 14% do total das exportações portuguesas de bens transacionáveis. Já as exportações de componentes são cerca de 90% dirigidas para países europeus

(Figura 8).



Figura 8 - Principais destinos de exportação

Fonte: AFIA.

De acordo com a figura 9, o volume de negócios deste setor é mais elevado na atividade metalúrgica e metalomecânica (34%), seguida pela atividade elétrica e eletrônica (29%). Os plásticos e as borrachas dizem respeito a 19%, os têxteis e outros revestimentos a 10%, a montagem de sistemas a 6% e as outras atividades a 2%.

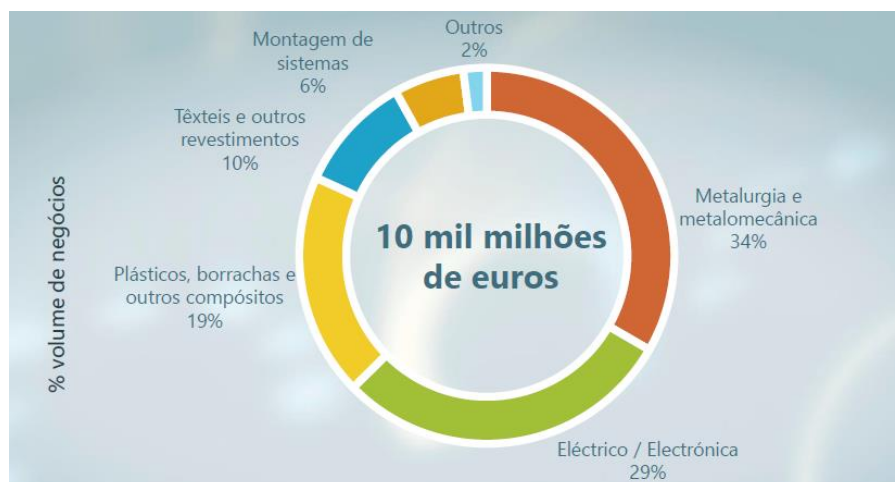


Figura 9 - Volume de Negócios por Atividade 2017

Fonte: AFIA.

A maior parte das empresas deste setor localiza-se no norte do país, essencialmente nos distritos de Aveiro, Porto e Braga, devido ao custo, tanto de trabalho como de terra, e por permitir uma maior proximidade a grandes fábricas de produção automóvel (Portugal "Indústria automóvel e componentes: setor fortemente exportador", 2016).

Portugal tem vindo a assistir a um crescente número de investimentos no setor. Cada vez mais, empresas da indústria de componentes para automóveis, instaladas em Portugal, investem em projetos de expansão e em novas localizações, no nosso país, com contributos fundamentais para as exportações, o emprego e a inovação.

A AFIA, associação portuguesa que congrega e representa, nacional e internacionalmente, os fornecedores de componentes para a indústria automóvel, sublinha que "este crescimento do valor das exportações, muito acima da taxa de crescimento da indústria automóvel europeia, demonstra um aumento de penetração e ganho de cota de mercado dos componentes portugueses".

Desta forma, é visível que a indústria de componentes para automóveis em Portugal tem muitas vantagens competitivas que lhe conferem um elevado reconhecimento, como a mão de obra qualificada, a componente exportadora das empresas, a capacidade de produção flexível, o nível de qualidade, o elevado investimento, o grau de inovação da engenharia e a aposta contínua na formação e na valorização profissional dos seus recursos humanos.

5.4. Importância do setor automóvel

A indústria automóvel é um sector verdadeiramente estratégico para Portugal. Esta afirmação, que é consensual, não se baseia apenas no valor das exportações de veículos automóveis e respetivos componentes e no seu peso no conjunto das exportações, mas está também relacionada com o facto de existir um verdadeiro cluster formado pelos diversos sectores da indústria transformadora, que reúne desde empresas do sector metalúrgico e dos moldes, passando pelo fabrico de pneus e outros componentes em borracha e plástico, até aos têxteis, vidros e electrónica (Ascensão, 2017). Responsável por uma percentagem importante do PIB e de uma grande fatia das exportações nacionais, esta indústria concentra um universo de milhares de empresas, que compreende uma percentagem muito significativa dos trabalhadores em Portugal.

Segundo o estudo sobre a indústria automóvel em Portugal realizado pela Deloitte para a Mobinov é possível constatar que este sector representa:

- 5,6% do PIB nacional (10.250 milhões de volume de negócios gerados);
- 20% das exportações de bens transacionáveis;

- 27% dos empregos gerados na indústria transformadora nos últimos cinco anos. No total, este cluster emprega perto de 130 mil pessoas.

Portugal distingue-se na produção automóvel por ter uma mão de obra qualificada e a um custo competitivo, pela componente exportadora das empresas e capacidade de produção flexível.

Há no país ambiente favorável para testar soluções tecnológicas e de mercado que, no futuro, passarão por uma evolução do carro de um produto para um serviço, com base na conectividade e utilização partilhada.

Segundo o estudo da Deloitte (2018), até 2020, 92 milhões de veículos serão conectados com sistemas dinâmicos de comunicação móvel e, até 2021, 35 milhões de condutores em todo o mundo usarão sistemas de “carsharing”.

O futuro passará ainda “pela impressão 3D, que permitirá a personalização de veículos sem limitações”. “A perspetiva global é que, em 2035, existam em circulação 21 milhões de veículos autónomos. Tudo isto sem referir o crescimento dos motores elétricos, que, até 2040, representarão 40% das vendas automóveis mundiais”, avança a Mobinov.

Isto vai, naturalmente, potenciar um crescimento sustentado do cluster que envolve não só a produção automóvel, mas também fabricantes de componentes, empresas de transformação a acessórios e outros fornecedores.

CAPÍTULO 6 – OBJECTIVOS, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

6.1. Objectivos de investigação

O objetivo principal deste estudo consiste na análise do impacto dos recursos intangíveis e das capacidades absorptivas com o desempenho das exportações no setor automóvel, considerando o efeito mediador da inovação.

Enquanto objetivos específicos indicamos os seguintes:

- Analisar o impacto que determinados fatores têm no desempenho das exportações.
- Analisar como o acesso a recursos financeiros influencia o desempenho das exportações.
- Analisar qual o modo como os recursos intangíveis e as capacidades dinâmicas influenciam no desempenho das exportações.
- Analisar qual o impacto dos recursos de informação e conhecimento no desempenho das exportações.
- Analisar como a capacidade potencial influencia o desempenho das exportações.
- Analisar de que modo a aquisição e assimilação de conhecimento influenciam o desempenho das exportações.
- Analisar como a transformação e exploração do conhecimento influenciam o desempenho das exportações.
- Analisar e perceber como a inovação influencia o desempenho das exportações e como se apresenta como efeito mediador entre recursos intangíveis, capacidades absorptivas e desempenho das exportações.

6.2. Modelo operacional e hipóteses de investigação

O modelo considera quatro constructos consequência do marco teórico definido, compreendendo duas variáveis explicativas (recursos intangíveis e capacidades absorptivas), uma variável explicativa e explicada (inovação) e uma variável explicada (desempenho das exportações).

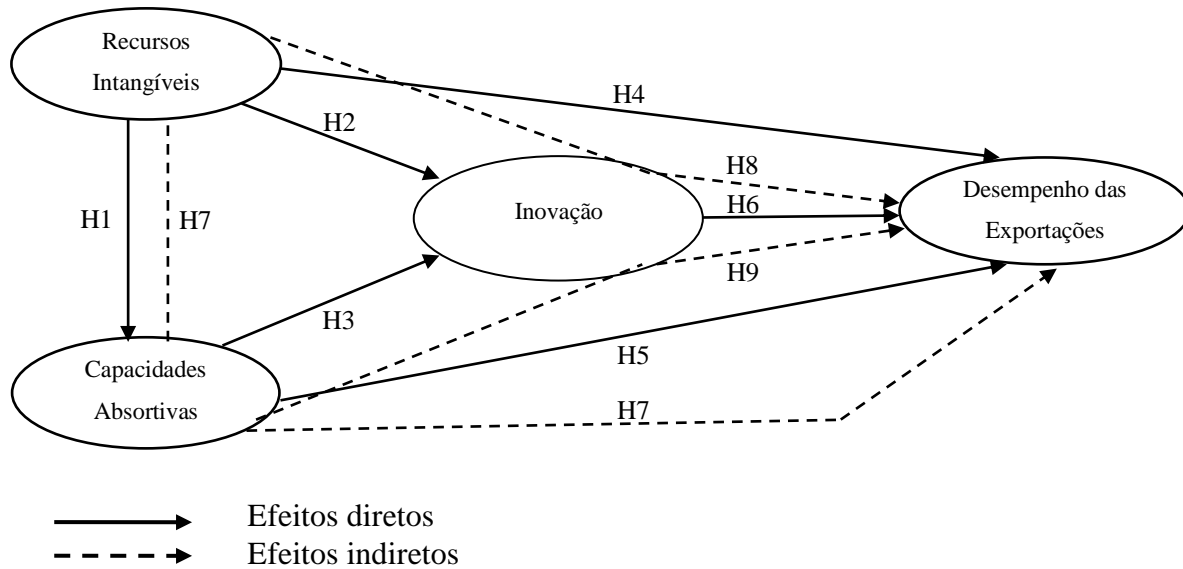


Figura 10 - Modelo operacional de investigação

Fonte: Elaboração própria.

6.2.1. Relações entre os diferentes constructos

Em relação aos recursos intangíveis, propõem-se uma classificação reposicionando-os como recursos internos tangíveis e intangíveis: (a) capital humano; (b) capital organizacional; (c) capital social; (d) capital tecnológico; (e) capital físico; (f) capital relacional. Estes fatores que influenciam a ACAP podem ter efeitos diferentes sobre cada uma das quatro dimensões da capacidade, e levar a resultados diferentes de inovação e desempenho (Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2005). Com base nisto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente as capacidades absortivas.

Os recursos intangíveis são responsáveis pela capacidade de inovação de uma organização. Ela engloba todo o corpo de conhecimentos tácitos e explícitos, acumulados na empresa. Desta forma, envolve, além das competências incorporadas em seus indivíduos e grupos, os ativos de conhecimentos codificados nos registos internos, sejam eles apropriáveis ou não sob a forma de propriedade intelectual (Quadros, 2008). Para Burlamarqui e Proença (2003), as empresas cada vez mais se articulam em prol do desenvolvimento de estratégias, que visam prioritariamente à inovação e à concorrência, o que corrobora os pressupostos da RBV. Neste âmbito, pretendemos confirmar a hipótese seguinte:

H2: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente a inovação.

Tendo como definição a capacidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais, a capacidade absortiva, para alguns autores como Jansen, Van den Bosch & Volberda, é considerada uma das maiores, se não a maior geradora de inovação para a empresa, desenvolvendo a habilidade de uma empresa em

reconhecer o valor de um conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Assim é encontrada a hipótese:

H3: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente a inovação.*

A essência da visão baseada em recursos (Barney, 1991) relaciona performances superiores à média em uma indústria com a qualidade de seus recursos estratégicos. O desempenho das empresas é explicado pela presença de recursos estratégicos valiosos, raros, dificilmente imitáveis, dificilmente substituíveis aos concorrentes, propiciando a criação de assimetrias e vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que as possuem, ou seja, resulta da posse de recursos heterogêneos. Assim, a posse de recursos e capacidades heterogêneas afeta diretamente o desempenho das empresas (Makadok, 2001; Teece et al., 1997). Por fim, ambicionamos testar as seguintes hipóteses:

H4: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

H5: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

Atuahene-Gima e Ko (2001) investigou o efeito da orientação empreendedora sobre o desempenho inovador do produto das pequenas empresas e descobriu que afeta positivamente o desempenho empresarial. Liu, Luo e Shi, (2003) descobriram que um maior nível de orientação empreendedora aumenta a vantagem competitiva de empresas estatais chinesas. Hult, Hurley e Knight (2004) encontraram, em grandes empresas em escala industrial, a relação positiva entre a inovação e a performance. Assim, temos como hipóteses de trabalho:

H6: *A inovação influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

Segundo Ambrosini & Bowman (2009), as capacidades dinâmicas permitem às empresas criar, desenvolver e proteger os recursos que as ajudam a atingir um desempenho superior a longo-prazo.

Neste estudo importa uma das componentes das capacidades dinâmicas: as capacidades absorptivas. Estas apresentam-se como um processo transformativo, como um conjunto de práticas organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento (Zahra & George, 2002)

Wu (2006) confirma empiricamente a importância das capacidades dinâmicas (capacidades absorptivas) na transformação de recursos em desempenho empresarial (em empresas de base tecnológica). Assim, define-se como hipótese:

H7: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações, através do efeito mediador das capacidades absorptivas.*

Segundo os estudos de Andriopoulos e Lewis, 2009 e em Jansen et al. (2005), a inovação requer diferentes orientações estratégicas, recursos tecnológicos e processos. Esta proporciona

um mecanismo que permite gerir eficazmente a mudança, podendo alcançar tanto a inovação disruptiva como a inovação incremental.

Este estudo apresenta duas hipóteses quanto ao efeito mediador da inovação na relação entre recursos intangíveis, capacidades de absorção e desempenho das exportações. A significância do efeito mediador das variáveis foi avaliada pelo teste de Aroian (Baron e Kenny, 1986).

Assim, com base no exposto acima, as seguintes hipóteses são:

H8: *Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações, através do efeito mediador da inovação.*

H9: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações, através do efeito mediador da inovação.*

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

7.1. Abordagem metodológica

Lee (1992) refere que existem métodos de investigação quantitativos e qualitativos, com diferentes pressupostos subjacentes a cada um deles. Segundo Hill e Hill (2005) recorre-se ao método quantitativo para se obter informações mais relevantes sobre as variáveis em estudo. Marconi e Lakatos (2011) referem que o método quantitativo é efetuado através da informação numérica resultante da investigação que depois será apresentada em quadros, tabelas e medidas. No mesmo sentido, Richardson (1989) refere que este método é caracterizado por se poder quantificar os dados desde a sua recolha até o seu tratamento através de técnicas estatísticas.

Neste estudo adotou-se a uma metodologia quantitativa, tendo-se realizado um estudo exploratório, descritivo e transversal, com o intuito de explicar a influência dos fatores estratégicos na construção de vantagem competitiva, e conseqüentemente no desempenho das exportações na indústria portuguesa automóvel, ou seja, encontrar relações entre as variáveis e testar um modelo conceptual de investigação previamente definido.

7.2. Instrumentos de medida e processo de recolha de dados

O instrumento do estudo utilizado será o inquérito por questionário, no sentido em que não será manipulada qualquer variável e todos os dados relacionados com as variáveis serão recolhidos ao mesmo tempo (Bryman & Cramer, 2012). Este método de recolha de dados é o mais adequado para este tipo de pesquisa (Sousa, Martínez-López & Coelho, 2008), uma vez que há a necessidade de interrogar um grande número de empresas (Campenhoudt & Quivy, 2008).

As principais vantagens de utilização do questionário envolvem: (i) o facto de este garantir o anonimato das respostas; (ii) permitir alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influenciar as opiniões dos inquiridos (Gil, 1999); (iii) o facto de este abranger um número significativo de dados que, sendo padronizados, permitem a comparação entre si e podem possibilitar a generalização dos resultados da amostra à população (Campenhoudt & Quivy, 2008); (iv) a simplicidade da sua aplicação; (v) a possibilidade de ausência dos responsáveis pela elaboração do questionário e o facto de estes não serem influenciados pelos mesmos (Sarmiento & Dominguez, 2003).

Como desvantagens principais são apontadas: (i) o tempo de resposta (pode ser muito demorado e por vezes podem não ser preenchidos) e o facto de necessitarem de instruções para o seu correto preenchimento (Campenhoudt & Quivy, 2008; Sarmiento & Dominguez, 2003); (ii) o peso e o custo no caso de serem enviados por correio; e (iii) superficialidade das respostas, fruto da padronização das perguntas (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Tendo em conta todas as vantagens/desvantagens optámos por esta forma de pesquisa. A recolha de dados foi efetuada através de correio eletrónico, associando uma hiperligação ao inquérito que se encontrava online. O questionário foi elaborado com o LimeySurvey, versão 1.91, disponibilizada pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

7.3. Estrutura do inquérito por questionário

O questionário (ver Anexo I) é composto por 22 questões de resposta fechada, utilizando a escala de 1 a 5 pontos *Likert*. Na dimensão “inovação”, “desempenho das exportações” 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”; na dimensão “vantagem competitiva” 1 significa “Muito Menor” e 5 “Muito Maior” e nas restantes 1 significa “Muito Pior” e 5 “Muito Melhor”, sendo que neste último ponto é avaliada a resposta dos inquiridos sobre os indicadores em relação aos seus concorrentes.

No questionário as primeiras nove questões dizem respeito à caracterização da empresa e à atividade exportadora: sede (concelho); 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 e da sua atividade. As seis questões seguintes permitem medir o constructo recursos intangíveis, nomeadamente a reputação, o acesso aos financeiros, recursos humanos, cultura, relacionamento e informação/conhecimento. A pergunta décima-sexta diz respeito à capacidade absorptiva e as quatro perguntas seguintes dizem respeito à inovação e à indústria 4.0. A vigésima-primeira e a vigésima-segunda pergunta referem-se, respetivamente à vantagem competitiva e ao desempenho das exportações.

7.4. Operacionalização e medida das variáveis

A elaboração do modelo conceptual sugerido implica o desenvolvimento de dimensões para cada um dos fatores: “inovação”, “recursos intangíveis”, “capacidade absorptiva”, “vantagem competitiva” e “desempenho das exportações”.

7.4.1. Recursos intangíveis

Penrose (1959) valoriza os atributos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável, referindo que as competências das organizações estão nos seus recursos e capacidades e identifica estes recursos produtivos como ativos tangíveis e intangíveis.

Os recursos intangíveis são aqueles que apresentam maior tendência de gerarem uma vantagem competitiva sustentável porque, frequentemente, são raros e complexos tornando-os difíceis de imitar e caracterizam-se por serem muito distintos entre empresas (Barney, 1991; Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001).

Na dimensão dos recursos intangíveis consideramos, tal como Morgan, Vorhies & Schlegelmich (2006) seis tipos de recursos: reputação, acesso a recursos financeiros, recursos humanos, cultura e informação e conhecimento.

a. Reputação

Os recursos de reputação estão relacionados com a imagem da empresa e podem ser fatores de diferenciação no mercado alvo (Hall, 1992).

Tabela 4 - Dimensão Reputação

Variáveis	Autores
RI1 – A notoriedade da marca.	Morgan et al. (2006)
RI2 – A distinção da imagem de marca.	
RI3 – A atratividade da "personalidade" da marca.	
RI4 – A força da imagem de marca.	

b. Acesso a 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).

Tabela 5 - Dimensão Acesso a Recursos Financeiros

Variáveis	Autores
RI5 – O acesso ao capital.	Morgan et al. (2006)
RI6 – A velocidade de acesso e aplicação de recursos financeiros.	
RI7 – O volume de recursos financeiros aplicados ao negócio de exportação.	
RI8 – A capacidade de acesso a recursos financeiros adicionais.	

c. Recursos Humanos

O capital humano permite à empresa criar uma oportunidade de alcançar a vantagem competitiva, uma vez que os indivíduos possuem características únicas, não existindo duas pessoas iguais.

Tabela 6 - Dimensão Recursos Humanos

Variáveis	Autores
RI9 – O conhecimento.	Morgan et al. (2006)
RI10 – A qualidade.	
RI11 – A experiência.	
RI12 – As competências.	

d. Cultura

A definição de cultura consiste na partilha de valores, crenças e pressupostos que proporcionam normas comportamentais que moldam o planeamento e a realização estratégica competitiva, representando uma importante fonte de vantagem competitiva (Barney, 1986).

Tabela 7 - Dimensão Cultura

Variáveis	Autores
RI13 – A orientação internacional da cultura da empresa.	Morgan et al. (2006)
RI14 – A força da cultura da empresa.	
RI15 – A experiência internacional da empresa.	

e. Relacionamento

Os recursos de relacionamento são considerados uma fonte de vantagem competitiva, pois, de acordo com Barney (1991), os recursos de relacionamento que, consistem nas relações entre as empresas e os diversos *stakeholders*, estão distribuídos de forma assimétrica entre as empresas, imperfeitamente móveis, difícil de imitar e não têm substitutos disponíveis (Davis & Mentzer, 2008).

Tabela 8 - Dimensão Relacionamento

Variáveis	Autores
RI16 - A força do relacionamento com os clientes internacionais.	Morgan et al. (2006)
RI17 - A qualidade do círculo de relações.	
RI18 - A duração do relacionamento com os distribuidores atuais.	
RI19 - 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). É uma fonte de vantagem competitiva pois resulta de processos de transformação por parte das empresas de mudar a estrutura da indústria, bem como as regras da competição entre elas, permitindo às empresas percecionarem novas

maneiras de atuar perante os rivais ou até criarem novos negócios, muitas vezes dentro da mesma empresa (Porter & Millar, 1985).

Tabela 9 - Dimensão Informação e Conhecimento

Variáveis	Autores
RI20 – A informação sobre o mercado internacional.	Morgan et al. (2006)
RI21 – O conhecimento dos clientes.	
RI22 – O conhecimento dos concorrentes.	
RI23 – O conhecimento dos distribuidores.	

7.4.2. Capacidades absorptivas

Wang e Ahmed (2007) define a capacidade absorptiva como a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. Esta possui quatro dimensões: Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração (Camisón & Forés, 2010).

Tabela 10 - Constructo Capacidade Absortiva

Variáveis	Autores
Capacidade de Aquisição CA1 - A empresa investe muito em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D). CA2 - A empresa recolhe, constantemente, informações relevantes para seu negócio através de diversos meios. CA3 - A nossa empresa reúne-se com outras entidades para adquirir novo conhecimento. CA4 - A empresa valoriza muito as atitudes que promovem mudanças internas.	Camisón e Forés (2010)
Capacidade de Assimilação CA5 - Os empregados dominam as tecnologias utilizadas pela empresa. CA6 - Os responsáveis possuem conhecimentos adequados para o desenvolvimento de suas funções. CA7 - A empresa tem o costume de formar equipas de trabalho multidisciplinares de diversas áreas e/ou filiais. CA8 - A empresa promove práticas para integração e compartilhamento de conhecimento de empregados de diversos setores/departamentos.	Camisón e Forés (2010)
Capacidade de Transformação CA9 - A informação transita com facilidade e agilidade entre os diversos níveis hierárquicos e/ou departamentos da empresa. CA10 - Há cooperação espontânea entre os empregados da empresa em todos os níveis hierárquicos.	Camisón e Forés (2010)

	CA11 - Os colaboradores reagem de forma positiva ao processo de articulação entre o conhecimento existente e o novo conhecimento.	
Capacidade de Exploração	CA12 - A empresa aplica conhecimentos acumulados na formulação de sua estratégia tecnológica.	Camisón e Forés (2010)
	CA13 - A empresa tem atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) estruturadas.	
	CA14 - Os processos voltados para a inovação são conduzidos por regras e procedimentos claros difundidos na empresa.	
	CA15 - A empresa tem a capacidade de colocar conhecimento técnico em produtos, processos e patentes.	
	CA16 - A empresa responde com agilidade às mudanças do ambiente de negócios utilizando novos conhecimentos.	

7.4.3. Inovação

A inovação pode ser definida como forma de criar novas soluções e de enfrentar os desafios colocados pelos concorrentes, incluindo a criação de novos produtos e mercados, muitas vezes, tentando ser líder e não apenas seguindo o que os competidores fazem (Cavusgil & Knight, 2009). Sendo que para este estudo, a inovação é constituída pelos conceitos de inovação organizacional, inovação do produto e inovação tecnológica.

Tabela 11 - Constructo Inovação

INOVAÇÃO		
Inovação Organizacional	I1 - As inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, são imediatamente aceites.	Hurley & Hult (1998)
	I2 - Os gestores procuram ativamente ideias inovadoras.	
	I3 - A inovação é rapidamente aceita em programas/projetos de gestão.	
	I4 - As pessoas não são penalizadas quando ideias novas não funcionam.	
	I5 - A inovação, na organização, é uma prioridade independente do seu risco.	
Inovação de Produto	I6 - Somos, frequentemente, os primeiros a introduzir novos produtos no mercado.	Atuahene-Gima (1996)
	I7 - É necessário algum tempo até que os clientes percebam as vantagens do novo produto.	
	I8 - O sucesso do nosso mais recente produto foi bom, comparado ao nosso principal concorrente	

Inovação Tecnológica	I9 - O processo e o método de produção do nosso mais recente produto foram totalmente novos para a empresa.	Atuahene- Gima (1996)
	I10 - A tecnologia utilizada no nosso mais recente produto foi totalmente nova para a empresa.	
	I11 - O nosso mais recente produto foi totalmente novo para a empresa.	

7.4.4. Desempenho das exportações

A exportação é a estratégia de entrada responsável pela massiva movimentação comercial que constitui o comércio global (Dias, 2007).

A definição dos fatores do desempenho das exportações pode contribuir para o crescimento económico, desenvolvimento social e também ajudar a controlar os efeitos negativos sobre a balança comercial. Apesar de um crescente consenso na literatura incidente sobre a temática do comércio internacional, nenhuma teoria pode explicar perfeitamente o desempenho do comércio nos países em desenvolvimento.

Para avaliar a performance deste fator, adaptámos a escala de Okapara (2009) ao nosso estudo avaliando o desempenho das exportações através de cinco indicadores de rentabilidade: crescimento das vendas, lucro, das atividades e operações e desempenho geral da empresa.

Tabela 12 - Constructo Desempenho das Exportações

DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES	
DE1 – O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo/rentável.	Okapara (2009)
DE2 – O nosso mercado de exportação tem criado um grande volume de negócios.	
DE3 – Obtivemos um rápido incremento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos.	
DE4 – Alargámos as nossas operações nos últimos três anos.	
DE5 – O desempenho da nossa empresa, no geral, tem sido satisfatório.	

7.5. Amostra e processo de recolha de dados

A população deste estudo corresponde à empresas portuguesas exportadoras da indústria automóvel. Para o efeito, procedemos à recolha de dados, através de envio do inquérito por questionário por correio eletrónico, junto das empresas pertencentes ao setor 15 – Veículos e componentes do sítio da AICEP - “Buy From Portugal – Catálogo de Fornecedores Portugueses” - tendo-se excluído os subsectores de veículos de duas rodas, equipamento ferroviário e equipamento naval - e das associadas da AFIA que não constavam na listagem.

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.

A aplicação do questionário decorreu entre 1 de agosto de 2018 e 31 de janeiro de 2019, tendo-se registado um total 80 respostas em 179 empresas, o que corresponde a uma taxa de resposta de cerca de 44,69%. No entanto, apenas 54 respostas foram consideradas válidas.

Tabela 13 - Ficha técnica da investigação

Tipo e delineamento do estudo	Área Geográfica	Portugal
	Cariz descritivo	Investigação quantitativa
	Base temporal	1 de agosto de 2018 a 31 de janeiro de 2019
	Setor	Automóvel
Estudo quantitativo	Amostra	179
	Questionários	Contacto por email
		Duração de cerca de 10 minutos
		54 respostas válidas
Análise de dados	Softwares SPSS e PLS	

Na tabela 13 apresenta-se a ficha técnica da investigação realizada.

CAPÍTULO 8 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

8.1. Análise descritiva

8.1.1. Caracterização das empresas

Segundo Hall et al. (2011) é possível agrupar e sintetizar a informação recolhida, num contexto de investigação científica, através da estatística descritiva funcionando como uma espécie de guia orientadora.

Relativamente à caracterização específica das organizações patronais dos inquiridos, a grande parte está localizada no Norte e Centro de Portugal, 46,3% e 40,7%, respetivamente (Tabela 14 e Figura 11).

Tabela 14 - Localização da sede das empresas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Norte	25	46,3	46,3	46,3
	Centro	22	40,7	40,7	87,0
	Área Metropolitana de Lisboa	4	7,4	7,4	94,4
	Alentejo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



Figura 11 - Localização da sede das empresas

Segundo a Tabela 15 e a Figura 12, existe uma grande concentração de empresas com mais de 250 trabalhadores (38,9%), sendo as grandes empresas as mais representativas neste estudo, seguidas com pelas médias empresas (31,5%). Pode-se concluir que o tecido empresarial do setor automóvel embora um setor de produção é representado por organizações de grande e média dimensão.

Tabela 15 - Dimensão da empresa

Qual é a dimensão da sua empresa?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Microempresa (<10 trabalhadores)	3	5,6	5,6	5,6
	Pequena empresa (Entre 11 a 50 trabalhadores)	13	24,1	24,1	29,6
	Média empresa (Entre 51 a 250 trabalhadores)	17	31,5	31,5	61,1
	Grande empresa (> de 250 trabalhadores)	21	38,9	38,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



Figura 12 - Dimensão da empresa

O presente estudo comprova (ver Tabela 16 e Figura 13) que existem duas tendências do setor automóvel no que se refere à antiguidade das organizações. Por um lado, é passível de observação que o setor ainda é dominado por empresas já com bastante experiência e história (81,5%), contudo existe por outro lado uma outra tendência de jovens empresas a tentar investir e criar um novo ADN no mercado (11,1%).

Tabela 16 - Tempo de atividade

Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 5 anos	6	11,1	11,1	11,1
	Entre 6 a 10 anos	2	3,7	3,7	14,8
	Entre 11 a 15 anos	2	3,7	3,7	18,5
	Mais de 15 anos	44	81,5	81,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

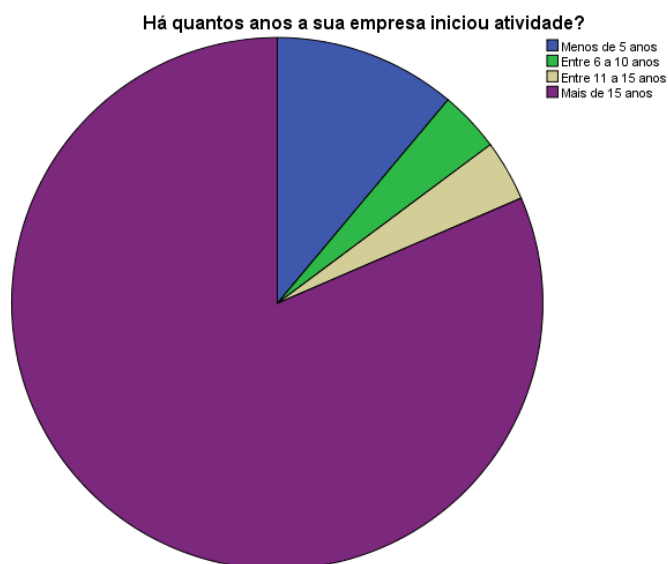


Figura 13 - Tempo de atividade

Como é possível observar nas Tabela 17 e Figura 14, 61,1% das empresas que exportam já o fazem há mais de 15 anos, seguindo-se 16,7% que começaram a exportar muito recentemente. Estes dois resultados demonstram que não só já existe uma forte experiência internacional do setor, como também que existe cada vez mais uma maior consciencialização das oportunidades de crescimento e retorno internacional.

Tabela 17 - Tempo de atividade exportadora

Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade exportadora?		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 5 anos	9	16,7	16,7	16,7
	Entre 6 a 10 anos	8	14,8	14,8	31,5
	Entre 11 a 15 anos	4	7,4	7,4	38,9
	Mais de 15 anos	33	61,1	61,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

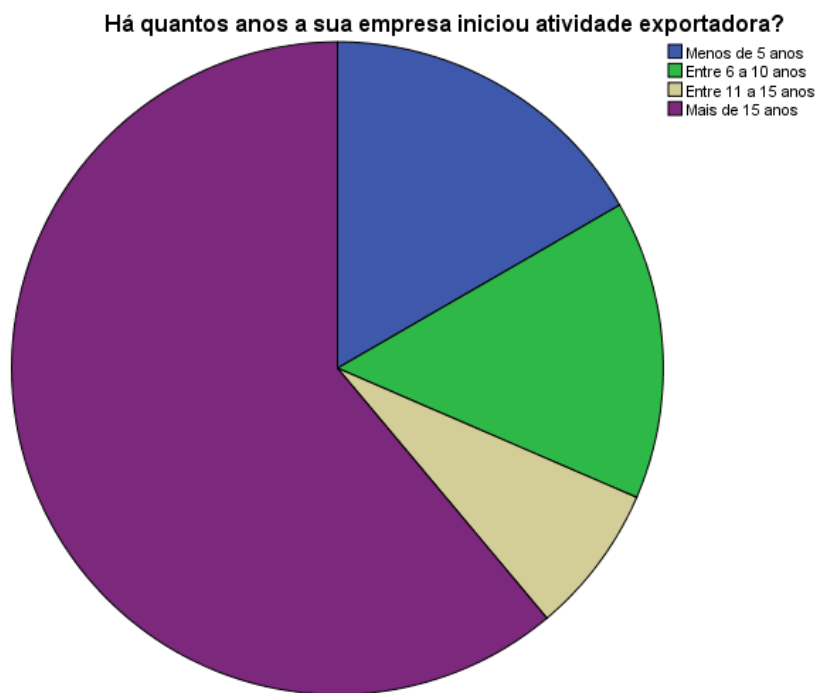


Figura 14 - Tempo de atividade exportadora

Relativamente ao número funcionários envolvidos na prática de exportação existe um nível dispersão significativo, estando, contudo, a maioria das respostas nos níveis de mais de 75% dos trabalhadores (64,8%) e entre 51%-75% dos trabalhadores com 13% (ver Tabela 18 e Figura 15).

Tabela 18- N.º de funcionários envolvidos na exportação da empresa

Tendo em conta o número de funcionários, qual é a percentagem que esteve envolvida na prática de exportação de 2017?		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 5%	6	11,1	11,1	11,1
	Entre 5% a 15%	3	5,6	5,6	16,7
	Entre 16% a 25%	1	1,9	1,9	18,5
	Entre 26% a 50%	2	3,7	3,7	22,2
	Entre 51% a 75%	7	13,0	13,0	35,2
	Mais de 75%	35	64,8	64,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Tendo em conta o número de funcionários, qual é a percentagem que esteve envolvida na prática de exportação de 2017?

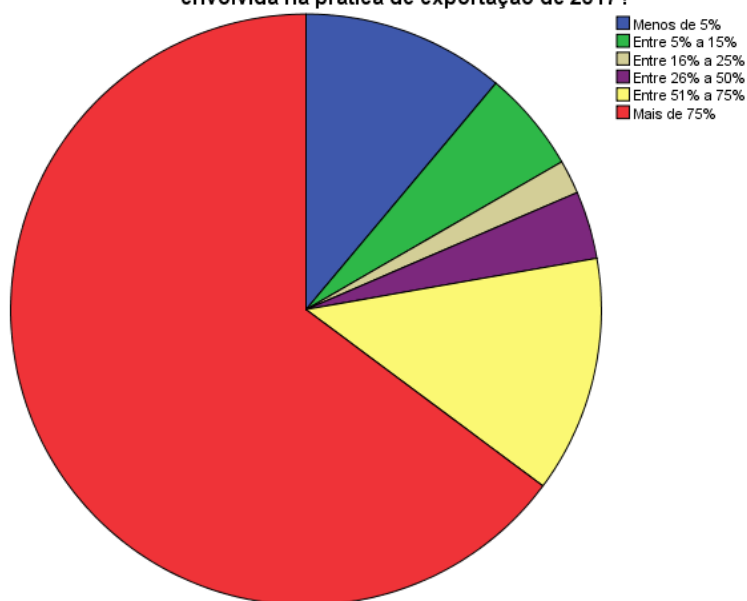


Figura 15 – N.º de funcionários envolvidos na exportação da empresa

É inquestionável a grande vertente internacional do setor, sendo que 55,6% das empresas afirma que mais de 75% do volume de faturação é relativa à atividade exportadora (ver Tabela 19 e Figura 16).

Tabela 19 - % de faturação relativa à exportação da empresa

Tendo em conta o volume de facturação da empresa, qual foi a percentagem relativa à actividade exportadora de 2017?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 5%	5	9,3	9,3	9,3
	Entre 5% a 15%	3	5,6	5,6	14,8
	Entre 16% a 25%	2	3,7	3,7	18,5
	Entre 26% a 50%	5	9,3	9,3	27,8
	Entre 51% a 75%	9	16,7	16,7	44,4
	Mais de 75%	30	55,6	55,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Tendo em conta o volume de facturação da empresa, qual foi a percentagem relativa à actividade exportadora de 2017?

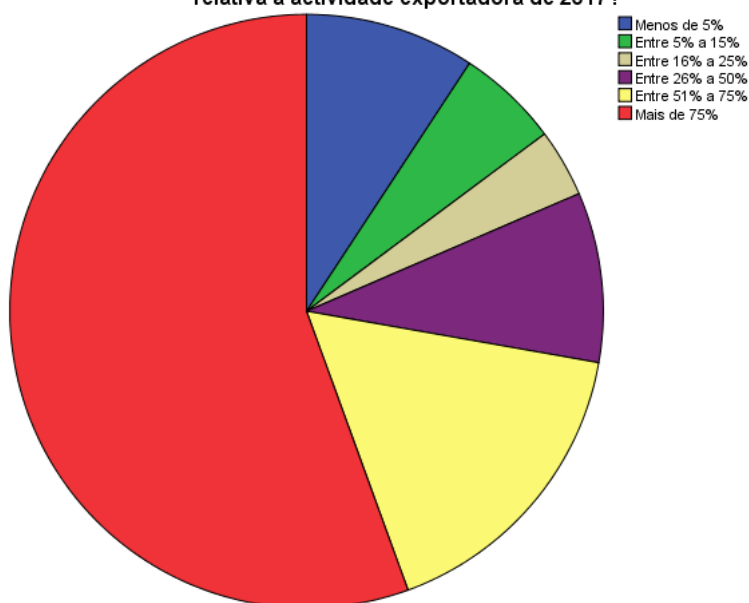


Figura 16 - % de faturação relativa à exportação da empresa

Como é observável nas Tabela 20 e Figura 17, 55,6% das empresas inquiridas exporta para 6 a 15 países. Embora seja já um valor substancial, é relevante sobressair que o segundo valor mais expressivo, 24,1%, é um valor inferior (menos de 5 países).

Tabela 20 - Destino da atividade internacional das empresas inquiridas

Nos dias de hoje, a sua empresa exporta para quantos países					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Menos de 5 países	13	24,1	24,1	24,1
	Entre 6 a 15 países	30	55,6	55,6	79,6
	Entre 16 a 25 países	7	13,0	13,0	92,6
	Mais de 25 países	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



Figura 17 - Destino da atividade internacional das empresas inquiridas

8.1.2. Análise de fiabilidade

Uma vez que a investigação incidirá sobre as estratégias internacionais das organizações, a amostra será apenas representada pelas empresas que quando inquiridas afirmaram exportaram atualmente, compreendendo 54 empresas (Tabela 21).

Tabela 21 - Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	54	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	54	100,0
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

Inicialmente foi realizada uma análise Alfa de Cronbach para que seja possível garantir a consistência e estabilidade das respostas reunidas, tendo em conta a heterogeneidade dos inquiridos e consequentemente das suas opiniões. Para tal, foi utilizada a escala proposta por Pestana e Gageiro (2008):

- 0,9 – 1,0 Excelente;
- 0,8 – 0,9 Muito Bom;
- 0,7 – 0,8 Bom;
- 0,6 – 0,7 Baixo;
- 0,6 - < 0,5 Inaceitável, necessita de revisão.

Como é possível observar na Tabela 22, a confiabilidade da amostra é excelente para a totalidade das variáveis.

Tabela 22 - Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N. de itens
.935	94

8.2. Análise Inferencial

8.2.1. Análise fatorial exploratória

Damásio (2012) refere que a análise fatorial exploratória procede à avaliação dos dados como foram apresentados na aplicação da investigação, com vista a explorar os dados sem qualquer predeterminação.

A extração dos fatores foi realizada através da análise de componentes principais (ACP), com rotação Varimax que permite obter fatores mais fáceis de interpretar e, teoricamente, com mais

significado (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). Tal extração obedeceu ao recomendado por Hair et al. (2009).

Procedeu-se à análise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de forma a testar adequabilidade das variáveis e consistência dos dados recolhidos, bem como estabelece relações de covariância entre variáveis em fatores ocultos, e o teste de esfericidade de Bartlett (Marôco, 2011). Para avaliação do KMO recorreremos à escala proposta por Pestana et al. (2008), conforme 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 et al. (2008).

Recursos Intangíveis

Relativamente à análise fatorial do constructo *Recursos Intangíveis*, não foi necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 23 itens, distribuídos por 6 fatores, que explicam 83.05% da variância total, sendo 48.52% da variância explicada pelo 1.º fator, 14.40% pelo 2.º fator, 6.67% pelo 3.º fator, 4.88% pelo 4.º fator, 4.48% pelo 5.º fator e 4.11% pelo 6.º fator (tabela 24).

Tabela 24 - Estrutura fatorial final da Recursos Intangíveis

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - REPUTAÇÃO	Factor 2 - ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS	Factor 3 - RECURSOS HUMANOS	Factor 4 - CULTURA	Factor 5 - RELACIONAMENTO	Factor 6 - INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	Comunidades
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
R14 [A força da imagem de marca.]	3.78	0.883	0.799						0.767
R11 [A notoriedade da marca.]	3.91	0.807	0.772						0.880
R12 [A distinção da imagem de marca.]	3.81	0.826	0.704						0.915
R13 [A atratividade da "personalidade" da marca.]	3.83	0.771	0.696						0.805
R16 [A velocidade de acesso e aplicação de recursos financeiros.]	3.52	0.947		0.820					0.851
R17 [O volume de recursos financeiros aplicados ao negócio de exportação.]	3.57	0.903		0.806					0.814
R18 [A capacidade de acesso a recursos financeiros adicionais.]	3.46	0.926		0.844					0.883
R15 [O acesso ao capital.]	3.61	0.856		0.687					0.758
R19 [O conhecimento.]	3.89	0.925			0.826				0.806
R10 [A qualidade.]	4.09	0.759			0.755				0.824
R11 [A experiência.]	4.06	0.811			0.696				0.711
R12 [As competências.]	4.07	0.773			0.635				0.853
R13 [A orientação internacional da cultura da empresa.]	3.87	0.972				0.803			0.755
R14 [A força da cultura da empresa.]	3.85	0.899				0.769			0.671
R15 [A experiência internacional da empresa.]	3.98	0.981				0.789			0.685
R16 [A força do relacionamento com os clientes internacionais.]	3.94	0.878					0.842		0.806
R17 [A qualidade do círculo de relações.]	3.89	0.984					0.799		0.846
R19 [A proximidade de relacionamento com os clientes atuais.]	3.87	0.87					0.683		0.539
R18 [A duração do relacionamento com os distribuidores atuais.]	3.87	0.991					0.647		0.67
R20 [A informação sobre o mercado internacional.]	3.78	0.925						0.830	0.885
R21 [O conhecimento dos clientes.]	4.06	0.856						0.794	0.817
R23 [O conhecimento dos distribuidores.]	3.39	1.089						0.722	0.785
R22 [O conhecimento dos concorrentes.]	3.69	0.797						0.604	0.833
		Valor Próprio *	11,160	3,312	1,533	1,122	1,031	0,911	Variância Total Explicada 83,053%
		% de Variância Explicada *	48,521%	14,398%	6,666%	4,880%	4,482%	4,106%	
		Alpha de Cronbach	0,930	0,913	0,878	0,882	0,858	0,891	
Mérida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.									0.859
Teste de esfericidade de Bartlett									1125.527
									253
									0.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
* Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Como podemos constatar através da tabela anterior, a estrutura fatorial deste constructo é composta pelos seguintes fatores:

- a) O primeiro fator, denominado *Recursos de Reputação*, agrupa 4 itens, cujas saturações variam entre 0.799 e 0.696.
- b) O segundo fator, *Acesso a Recursos Financeiros*, é composto por 4 itens e as suas saturações variam entre 0.820 e 0.687.
- c) O terceiro fator, denominado *Recursos Humanos*, agrega 4 itens, as saturações variam entre 0.826 e 0.635.
- d) O quarto fator, denominado *Recursos Culturais*, é constituído por 3 itens, as suas saturações variam entre 0.803 e 0.789.
- e) O quinto fator, denominado *Recursos Relacionais*, é composto por 4 itens, as suas saturações variam entre 0.842 e 0.647.
- f) Por fim, o sexto fator, denominado *Recursos de Informação e Conhecimento*, combina 4 itens, cujas saturações variam entre 0.830 e 0.604.

Analisámos a consistência interna dos 6 fatores e verificámos que os *alphas de cronbach* são de $\alpha=0.930$, $\alpha=0.913$, $\alpha=0.878$, $\alpha=0.882$, $\alpha=0.858$ e $\alpha=0.891$, respetivamente, para o 1.º, 2.º, 3.º, 4.º, 5.º e 6.º fatores. Estes valores indicam que dois deles apresentam uma excelente consistência interna ($\alpha=0.930$; $\alpha=0.913$) e os restantes seis uma muito boa consistência interna ($\alpha=0.878$; $\alpha=0.882$; $\alpha=0.858$; $\alpha=0.891$).

O teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0.859).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(253, n=54)=1125.527$, $p<0,05$, 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.

Capacidades Absortivas

Na análise fatorial do constructo *Capacidades Absortivas*, foram extraídos cinco fatores, tendo sido eliminado o item “CA11 [Os colaboradores reagem de forma positiva ao processo de articulação entre o conhecimento existente e o novo conhecimento.]” por apresentar uma comunalidade inferior a 0.5. Obtivemos uma escala composta por 15 itens, distribuídos por 4 fatores, que explicam 72.80% da variância total, sendo 50.07% da variância explicada pelo 1.º fator, 10.07% pelo 2.º fator, 6.83% pelo 3.º fator e 5.83% pelo 4.º fator (tabela 25).

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

- a) O primeiro fator, denominado *Aquisição*, agrupa 4 itens, cujas saturações variam entre 0.761 e 0.569.

- b) O segundo fator, *Assimilação*, é composto por 4 itens e as suas saturações variam entre 0.788 e 0.726.
- c) Por sua vez, o terceiro fator, denominado *Transforação*, agrega 2 itens, as saturações variam entre 0.692 e 0.662.
- d) Por fim, o quinto fator, denominado *Exploração*, combina 5 itens, cujas saturações variam entre 0.806 e 0.657.

Analisámos a consistência interna dos 4 fatores e verificámos que os *alphas de cronbach* são de $\alpha=0.771$, $\alpha=0.837$, $\alpha=0.794$ e $\alpha=0.859$, respetivamente, para o 1.º, 2.º, 3.º e 4.º fatores. Estes valores indicam que estes apresentam uma muito boa ($\alpha=0.837$; $\alpha=0.859$) e boa ($\alpha=0.771$; $\alpha=0.794$) consistência interna.

Tabela 25 - Estrutura fatorial final das Capacidades Absortivas

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - AQUISIÇÃO	Factor 2 - ASSIMILAÇÃO	Factor 3 - TRANSFORMAÇÃO	Factor 4 - EXPLORAÇÃO	Comunalidades
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
CA 1 [A empresa investe muito em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D).]	3,720	1,036	0,761				0,769
CA 4 [A empresa valoriza muito as atitudes que promovem mudanças internas.]	3,930	0,797	0,686				0,587
CA 2 [A empresa recolhe, constantemente, informações relevantes para seu negócio através de diversos meios.]	3,870	0,825	0,605				0,733
CA 3 [A empresa reúne-se com outras entidades para adquirir novo conhecimento.]	3,650	0,974	0,569				0,582
CA 7 [A empresa tem o costume de formar equipas de trabalho multidisciplinares de diversas áreas e/ou filiais.]	3,800	1,035		0,788			0,635
CA 5 [Os colaboradores dormiam as tecnologias utilizadas pela empresa.]	4,000	0,890		0,748			0,674
CA 8 [A empresa promove práticas para integração e a partilha de conhecimento de colaboradores de diversos setores/departamentos.]	3,830	0,818		0,745			0,623
CA 6 [Os responsáveis possuem conhecimentos adequados para o desenvolvimento de suas funções.]	4,150	0,684		0,726			0,689
CA 10 [Há cooperação espontânea entre os empregados da empresa em todos os níveis hierárquicos.]	3,630	0,784			0,692		0,820
CA 9 [A informação transita com facilidade e agilidade entre os diversos níveis hierárquicos e/ou departamentos da empresa.]	3,610	0,738			0,662		0,608
CA 13 [Os processos voltados para a inovação são conduzidos por regras e procedimentos claros difundidos na empresa.]	3,850	0,920				0,806	0,778
CA 12 [A empresa tem atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) estruturadas.]	3,700	1,057				0,774	0,711
CA 11 [A empresa aplica conhecimentos acumulados na formulação de sua estratégia tecnológica.]	4,110	0,744				0,744	0,613
CA 15 [A empresa responde com agilidade às mudanças do ambiente de negócios utilizando novos conhecimentos.]	3,830	0,746				0,727	0,680
CA 14 [A empresa tem a capacidade de colocar conhecimento técnico em produtos, processos e patentes.]	4,060	0,787				0,657	0,741
		Valor Próprio *	8,011	1,611	1,092	0,933	
		% de Variância Explicada *	50,069%	10,071%	6,825%	5,833%	Variância Total Explicada 72,798%
		Alpha de Cronbach	0,771	0,837	0,794	0,859	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.							0,826
Teste de esfericidade de Bartlett							566,159
							120
							0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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

Na tabela 25, o teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0.826).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(120, n=54) = 566.159$, $p < 0,05$, 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.

Inovação

Na análise fatorial do constructo *Inovação*, foi extraído 1 fator, não tendo sido necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 11 itens que explica 76.17% da variância total (tabela 26).

Tabela 26 - Estrutura fatorial final da Inovação

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - INOVAÇÃO	
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Comunalidades
INO6 [Somos, frequentemente, os primeiros a introduzir novos produtos no mercado.]	3,540	0,985	0,801	0,661
INO10 [A tecnologia utilizada no nosso mais recente produto foi totalmente nova para a empresa.]	3,240	1,115	0,764	0,914
INO2 [Os gestores procuram ativamente ideias inovadoras.]	4,000	0,801	0,762	0,842
INO8 [O sucesso do nosso mais recente produto foi bom, comparado ao nosso principal concorrente.]	3,740	0,915	0,748	0,723
INO9 [O processo e o método de produção do nosso mais recente produto foram totalmente novos para a empresa.]	3,500	0,966	0,741	0,808
INO11 [O nosso mais recente produto foi totalmente novo para a empresa.]	3,330	1,099	0,713	0,880
INO1 [As inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, são imediatamente aceites.]	3,720	0,787	0,695	0,757
INO5 [A inovação, na organização, é uma prioridade independentemente do seu risco.]	3,830	0,927	0,666	0,667
INO3 [A inovação é rapidamente aceite em programas/projetos de gestão.]	3,830	0,720	0,621	0,765
INO7 [É necessário algum tempo até que os clientes percebam as vantagens do novo produto.]	3,500	0,927	0,615	0,740
INO4 [As pessoas não são penalizadas quando ideias novas não funcionam.]	4,310	0,722	0,532	0,621
Valor Próprio *			0,887	
% de Variância Explicada *			76,166%	Variância Total Explicada 76,166%
Alpha de Cronbach			0,816	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.				0,794
Teste de esfericidade de Bartlett				
Aprox. Qui Quadrado				397,624
gl				55
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 à *Inovação* obtivemos 1 fator, com a mesma designação, que agrupa 11 itens cujas saturações variam entre 0.801 e 0.532.

O *alpha de cronbach* é de $\alpha=0.887$. Este valor indica que o fator apresenta uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma média, quase boa, correlação entre as variáveis (0.794).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(55, n=54)=397.624$, $p<0,05$, 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.

Desempenho das Exportações

Por fim, na análise fatorial do constructo *Desempenho das Exportações*, foi extraído apenas um fator, não sendo necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 5 itens, que explicam 57.83% da variância total (tabela 27).

Tabela 27 - Estrutura fatorial final do Desempenho das Exportações

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES	
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Comunalidades
DE1 [O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo/rentável.]	3,610	1,036	0,822	0,676
DE3 [Obtivemos um rápido incremento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos.]	3,540	1,059	0,814	0,663
DE4 [A largámos as nossas operações nos últimos três anos.]	3,700	0,882	0,809	0,655
DE2 [O nosso mercado de exportação tem criado um grande volume de negócios.]	4,000	0,952	0,781	0,610
DE5 [No geral, o desempenho da nossa empresa tem sido satisfatório.]	4,150	0,763	0,537	0,588
Valor Próprio *			2,892	
% de Variância Explicada *			57,834%	Variância Total Explicada 57,834%
Alpha de Cronbach			0,816	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.				0,735
Teste de esfericidade de Bartlett				
Aprox. Qui Quadrado				100,016
gl				10
Sig.				0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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

A tabela 27 mostra que na estrutura fatorial da dimensão referente ao *Desempenho das Exportações* obtivemos 1 fator, designado da mesma forma, cujas saturações variam entre 0.822 e 0.537.

Analisámos a consistência interna e verificámos que o *alpha de cronbach* é de $\alpha = 0.816$. Este valor indica que esta dimensão apresenta uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma média correlação entre as variáveis (0.735).

Para o teste de esfericidade de Bartlett registou-se um valor de $\chi^2(10, n=54)=100.016$, $p < 0,05$, 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.

8.2.2. Partial least squares

O modelo de equação estrutural designa-se como um método de regressão múltipla com o objetivo de estabelecer relações entre variáveis (Marôco, 2010), tendo como valor mínimo relacional 0,7 de forma a assegurar que seja superior à variância do erro (Carmines & Zeller, 1979).

A regressão parcial de mínimos quadrados é um método de análise exploratória a qual permite desenvolver teoria, atualmente pouco testada (Roldán, Cegarra & Cepeda, 2014). Este método é capaz de gerar modelos estruturais com base em amostras de pequena dimensão, inferiores a 250 observações como é o caso do presente estudo (86) (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009). E simultaneamente permite maximizar a variância das diversas variáveis dependentes (Chin & Newsted, 1999; Reinartz, et. al, 2009), como também calcula modelos de cálculo formativos e refletivos (Chin, 2010).

Através da estabilidade e consistência interna baseado em alpha de Cronbach é calculada a confiabilidade das variáveis utilizadas na investigação, com um nível mínimo exigido de 0,7 (Nunnally, 1978; Chin, 2010).

No presente trabalho foram alcançados níveis de Alpha de Cronbah entre 0,811 e 0,948, como é possível observar na Tabela 28, o que é considerado muito bom a excelente (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 28 - Alpha de Cronbach das Variáveis Multidimensionais

Constructos	Alpha de Cronbach	p values
Recursos Intangíveis	.948	.000
Capacidades Absortivas	.932	.000
Inovação	.887	.000
Desempenho das Exportações	.811	.000

Foi também utilizado o coeficiente de fiabilidade para testar a validade de construção (Chin, 1998). Como é possível verificar na Tabela 29, utilizando os parâmetros de Gefen & Straub (2005) que defendem um nível mínimo de 0.6, as variáveis excedem exponencialmente o valor de referência

Tabela 29 - Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais (pc)

Constructos	Fiabilidade composta	<i>p</i> values
Recursos Intangíveis	.954	.000
Capacidades Absortivas	.941	.000
Inovação	.901	.000
Desempenho das Exportações	.870	.000

Neste teste habitualmente são levados a cabo tanto a análise da validade convergente, onde os indicadores representam apenas uma construção (Reinartz et al., 2009), bem como a validade discriminante.

No presente estudo de investigação foi utilizado o método proposto por Fornell e Lacker (1981), o qual propõe a utilização da média da variância extraída (MVE) com valor mínimo de 0,5 para provar validade convergente.

Tabela 30 - Validade convergente do modelo

Constructos	AVE	<i>p</i> values
Recursos Intangíveis	.584	.000
Capacidades Absortivas	.502	.000
Inovação	.562	.000
Desempenho das Exportações	.577	.000

A validade discriminante é determinada por construção e relaciona-se com o nível em que esta se diferencia e destaca das restantes construções do modelo, tornando-se por isso necessária a inexistência de correlações com outras variáveis latentes.

Pode ser aferido através do princípio de que todos os carregamentos cruzados não podem ser superiores do que o carregamento de cada indicador. Por outro lado, o critério Fornell–Larcker (1981) defende que deve ser AVE deve ser superior à variância entre as construções do mesmo modelo.

Fazendo referência à separação do poder explicativo de Chin (1998) entre moderado e substancial, é possível observar na Tabela 31 que foram obtidos resultados satisfatórios relativamente à validade de discriminação e consequentemente que as construções são diversas de forma significativa.

Tabela 31 - Validade discriminante do modelo

Fornell-Larcker Criterion	Capacidades Absortivas	Desempenho das Exportações	Inovação	Recursos Intangíveis
Capacidades Absortivas	.707			
Desempenho das Exportações	.666	.760		
Inovação	.689	.582	.680	
Recursos Intangíveis	.607	.753	.477	.696

De acordo com a Tabela 32 apenas duas hipóteses não se revelaram significativas de acordo com Chin (1998) que defendem um coeficiente estrutural mínimo de 0.2. Foi utilizada a técnica de *bootstrapping* de forma a calcular a força relativa de cada construção exógena.

Tabela 32 - Efeitos do Path Coefficients

Hypotheses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p values
H1: RI --> +CA	.607	.629	.095	6.424	.000*
H2: RI --> +I	.093	.108	.147	0.629	.529***
H3: CA --> +I	.633	.635	.124	1.409	.159***
H4: RI --> +DE	.535	.533	.111	4.835	.000*
H5: CA --> +DE	.221	.214	.142	1.560	.119***
H6: I --> +DE	.174	.179	.124	1.409	.159***
H7: RI --> +CA --> +DE	.384	.400	.104	3.690	.000*
H8: RI --> +I --> +DE	.218	.229	.086	2.543	.011**
H9: CA --> +I --> +DE	.110	.114	.083	1.320	.187***

Legenda:

RI – Recursos intangíveis; CA – Capacidades absortivas; I – Inovação; DE – Desempenho das exportações.

* p<0.001.

** p<0.05.

*** não significativo.

Foram observados os seguintes resultados:

H1: RI --> +CA	Hipótese suportada;
H2: RI --> +I	Hipótese não suportada;
H3: CA --> +I	Hipótese não suportada;
H4: RI --> +DE	Hipótese suportada;
H5: CA --> +DE	Hipótese não suportada;
H6: I --> +DE	Hipótese não suportada;
H7: RI --> +CA --> +DE	Hipótese suportada;
H8: RI --> +I --> +DE	Hipótese suportada;
H9: CA --> +I --> +DE	Hipótese não suportada.

Na seguinte figura é possível observar o modelo final da estrutura da investigação, tendo já em consideração os efeitos, tanto diretos como indiretos.

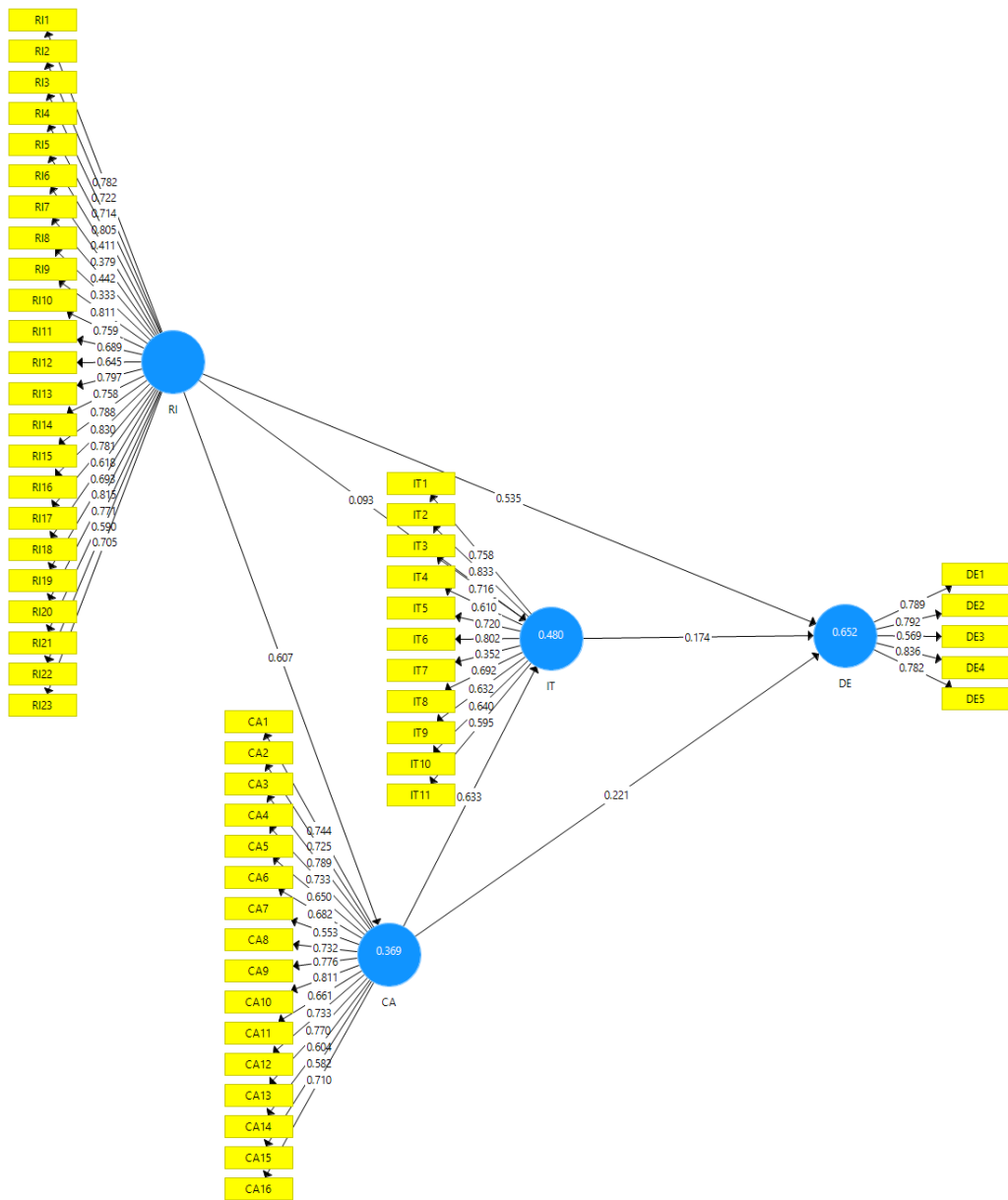


Figura 18 - Modelo estrutural de investigação

CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto que os fatores estratégicos, nomeadamente os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas, têm no desempenho das exportações das empresas da indústria automóvel, considerando o efeito mediador da inovação nessa relação.

54 empresas responderam ao estudo através de um inquérito por questionário com o objetivo de recolher dados que nos permitissem testar as hipóteses de investigação formuladas, utilizando procedimentos e testes estatísticos. As empresas, neste questionário, avaliaram os recursos, as capacidades, a inovação e o desempenho das exportações face ao(s) seu(s) principal(ais) concorrente(s).

O modelo operacional de investigação proposto incluía quatro constructos: 1) recursos intangíveis; 2) capacidades absorptivas; 3) inovação; e 4) desempenho das exportações. Neste foram testadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente as capacidades absorptivas.

Os resultados mostram que a relação entre os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas é significativa (rejeitamos H0 em favor de H1), ou seja, H1 é suportada ($R^2 = 0,607$; $p < 0,05$). Tal corrobora o referido por Jansen, Van den Bosch e Volberda (2005), isto é, os recursos intangíveis influenciam a capacidade absorptiva;

H2: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente a inovação.

A relação entre os recursos intangíveis e a inovação não é válida, pelo que aceitamos H0. Assim, a hipótese H2 não é suportada ($R^2 = 0,093$; $p > 0,05$). O resultado diverge do que foi mencionado anteriormente, onde os recursos intangíveis seriam responsáveis pela capacidade de inovação de uma organização. Este pressuposto não está de acordo com o estudo de Burlamarqui e Proença (2003) que afirmam que as empresas cada vez mais se articulam em prol do desenvolvimento de estratégias que visam prioritariamente à inovação e à concorrência;

H3: As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente a inovação.

Os resultados da análise da relação entre capacidades absorptivas e inovação não é significativa, pelo que aceitamos H0. Isto pressupõe que a hipótese H3 não é suportada ($R^2 = 0,633$; $p > 0,05$).

Este resultado não está em linha com o referido por Jansen et. al. (2005), onde a capacidade absorptiva é considerada uma das maiores, se não a maior geradora de inovação para a empresa, desenvolvendo a habilidade de uma empresa em reconhecer o valor de um conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais.

H4: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.

A relação entre recursos intangíveis e desempenho das exportações é válida, pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_4 , sendo esta hipótese suportada ($R^2 = 0,535$; $p < 0,05$). O desempenho das empresas é explicado pela presença de recursos estratégicos valiosos, raros, dificilmente imitáveis, dificilmente substituíveis aos concorrentes, propiciando a criação de assimetrias e vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que as possuem, ou seja, resulta da posse de recursos heterogéneos. A essência da visão baseada em recursos (Barney, 1991) relaciona desempenhos superiores à média numa indústria com a qualidade dos seus recursos estratégicos.

H5: As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.

A relação entre capacidades absorptivas e desempenho das exportações é inválida, pelo que aceitamos a H_0 , sendo H_5 não suportada ($R^2 = 0,221$; $p > 0,05$). O que diverge em parte do pressuposto de que a posse de recursos e capacidades heterogéneas afeta diretamente o desempenho das empresas (Makadok, 2001; Teece et al., 1997);

H6: A inovação influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.

Os resultados da análise da relação entre inovação e desempenho das exportações não é válida, pelo que aceitamos H_0 . Isto pressupõe que a hipótese H_6 não é suportada ($R^2 = 0,174$; $p > 0,05$). Este resultado diverge totalmente do referido por Liu, Luo e Shi, (2003), que descobriram que um maior nível de orientação empreendedora aumenta a vantagem competitiva de empresas estatais chinesas. Também diverge de Hult, Hurley e Knight (2004) que encontraram, em grandes empresas em escala industrial, a relação positiva entre a inovação e a performance.

H7: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações, através do efeito mediador das capacidades absorptivas.

Os resultados mostram que a relação entre os recursos intangíveis e desempenho das exportações, tendo em conta o efeito mediador das capacidades absorptivas, é significativa (rejeitamos H_0 em favor de H_7), ou seja, H_7 é suportada ($R^2 = 0,384$; $p < 0,05$). Segundo Ambrosini e Bowman (2009), as capacidades dinâmicas permitem às empresas criar, desenvolver e proteger os recursos que as ajudam a atingir um desempenho superior a longo-prazo. Este pressuposto está alinhado com o estudo de Monteiro et al. (2018).

H8: Os recursos intangíveis influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações, através do efeito mediador da inovação.

A relação entre os recursos intangíveis e desempenho das exportações, tendo em conta o efeito mediador da inovação, é válida, pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_8 , sendo esta hipótese suportada ($R^2 = 0,218$; $p < 0,05$). Andriopoulos e Lewis (2009) e Jansen et al. (2005), sustentam que a inovação requer diferentes orientações estratégicas, recursos tecnológicos e processos. Esta proporciona um mecanismo que permite gerir eficazmente a mudança, podendo alcançar

tanto a inovação disruptiva como a inovação incremental. Este resultado foi também corroborado por Rua (2018);

H9: *As capacidades absorptivas influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações, através do efeito mediador da inovação.*

Já a relação entre capacidades absorptivas e desempenho das exportações, tendo em conta o efeito mediador da inovação, é inválida, pelo que aceitamos a H0, sendo H9 não suportada ($R^2 = 0,110$; $p > 0,05$). De igual forma, este resultado é divergente com o apresentado por Rua (2018).

Não existe apenas um caminho capaz de definir qual a melhor estratégia para uma empresa no mundo dos negócios a nível global. Para obter um desempenho excepcional, as empresas precisam de se distinguir da concorrência, com uma gestão singular, obtendo assim vantagem competitiva.

Nesse sentido o presente estudo vem reforçar o contributo dos recursos intangíveis para a alavancagem das capacidades absorptivas, por via da sua aquisição, assimilação, transformação e exploração (Jansen et al., 2005). Por outro lado, as empresas que possuem (ou utilizam) recursos estratégicos tendem a apresentar desempenhos superiores dado estes serem valiosos, raros, dificilmente imitáveis, dificilmente substituíveis pelos concorrentes (Barney, 1991).

As capacidades dinâmicas, expressas pelas capacidades absorptivas, criam, desenvolvem e protegem os recursos estratégicos mediando a relação entre estes e o desempenho das exportações (Ambrosini & Bowman, 2009; Zahra & George, 2002; Wu, 2006). A inovação, enquanto variável mediadora, independentemente da sua tipologia, permite a otimização de recursos no sentido de potenciar desempenhos superiores (Andriopoulos & Lewis, 2009; Jansen et al., 2005).

Todos os trabalhos de investigação apresentam limitações, quer seja ao nível da metodologia, dos procedimentos utilizados ou até da análise e interpretação dos resultados do estudo. A dimensão da amostra foi a limitação mais difícil que encontramos, uma vez que nem todas as empresas estavam disponíveis para colaborar nesta investigação. O facto de tratar-se de uma amostra não probabilística por conveniência pode também ser considerado uma limitação. Ao longo desta investigação, utilizámos a escala de Likert de 1 a 5 pontos de modo a avaliar os constructos. No entanto, importa referir que a maioria das respostas ao questionário se basearam na opinião subjectiva de quem respondeu. Podendo, portanto, afirmar que algumas das respostas não representam a realidade existente no que diz respeito ao desempenho das empresas nos mercados internacionais.

Sempre que é desenvolvida uma investigação científica, é possível que se deixe o caminho livre para que este tema possa ser abordado de outras maneiras, com outras perspectivas, com diferentes técnicas ou até que seja acrescentado um novo conhecimento sobre o assunto.

Em trabalhos futuros, sugerimos que se considere empiricamente o constructo da indústria 4.0 como variável mediadora das relações entre recursos intangíveis e capacidades absorptivas.

Sugerimos ainda alargar a amplitude do estudo a outras indústrias a montante e a jusante, baseando-se em outros sectores da indústria automóvel que não aquele que foi objecto de estudo no presente trabalho. Por fim, sugerimos que se promova futuros estudos comparativos entre a indústria portuguesa e as de outros países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abosaq, N. H., Alandjan, G., & Pervez, S. (2016). IoT services impact as a driving force on future technologies by addressing missing dots. *16th International Conference on Applied Computer Science*.
- AICEP (2016a). Indústria automóvel e componentes: setor fortemente exportador. *Portugal Global*, 87, 6-7.
- AICEP (2016b). Portugal: Um país produtor de automóveis. *Portugal Global*, 87, 8-11.
- Allen, J. C. & Hamilton, R. J. (1994). *Rancidity in foods*. United States: Aspen Publishers Inc.
- 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.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Amorim, E. (2005). *Gestão da inovação e novas tecnologias*, 14. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.
- Amorim, E. J. (2017). A “indústria 4.0” e a sustentabilidade do modelo de financiamento do regime geral da segurança social: *The “industry 4.0” and the sustainability of the model of financing of the general social security system*.
- Andrews, K. (1971). The concept of corporate strategy. Dow-Jones Irwin.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Arbix, G., Salerno, M., & Negri, J. (2004). Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras. *Comunicação apresentada no XVI Fórum Nacional Economia do Conhecimento, Crescimento Sustentado e Inclusão Social*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Ascensão, P. (2017). *Automóvel: um sector estratégico para a competitividade nacional*. COMPTE 2020.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.

- Bakar, L.J.A. & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: a resource-based view. *Business Process Management*, 16(3), 420-435.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2004). Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(2), 123.
- 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*, 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.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- Barney, J. B (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barney, J. & Clark, D. (2007). *Resource-based theory*. New York: Oxford.
- Barney, J. & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Baron R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- 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
- Brown, A., (2018). The state of the american manufacturing. *ASME - Mechanical Engineering*, 140(5), 36-41. doi:10.1115/1.2018-MAY-2.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with ibm spss 17, 18 & 19: a guide for social scientists* (p. 408). London: Routledge.
- Burlamaqui, L. & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110.

- Calof, J. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Camisón, C. and Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (p. 276). Gradiva Publicações.
- Cañibano, L., Garcia-Ayuso, M. & Sanchez, P. (2000). Accounting for intangibles: A literature review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102-30.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills (CA): Sage
- Carvalho, H., Reis, D., Cavalcante, M., & Blanc, S. (2009). *Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa*. Brasília: Sebrae.
- Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Sílabo Edições.
- Cavusgil, T., Knight, G. & Riesenberger, J. (2008). *International business, strategy, management and the new realities* (pp.386). Nova Jérсия: Pearson International.
- Cavusgil, T. & Knight, G (2009). *Born global firms: a new international enterprise*. New York: Business Experts Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (pp.480). Beard Books.
- Cheng, C., Guelfirat, T., Messinger, C., Schmit, J., Schnelte, M. & Weber, P. (2015). Semantic degrees for industrie 4.0 engineering: deciding on the degree of semantic formalization to select appropriate technologies. *10th Joint Meeting on the Foundations of Software Engineering (ESEC/FSE 15)*, 1010-1013.
- Chesbrough, H., & Teece, D. (2002). Organizing for innovation: when is virtual virtuous? *The Innovative Enterprise*, (August), 127–134.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–341). Thousand Oaks: Sage.

- Clardy, A. (2007). Strategy, core competencies and human resource development. *Human Resource Development International*, 10(3), 339-349.
- Coelho, P. (2016). *Rumo à Indústria 4.0* (Master's thesis, Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/36992>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: drilling for micro-foundations of human capitalbased competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443. doi:10.1177/0149206310397772
- 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
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *Economic Journal*, 99, 569-596.
- Collis, D. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School press. <https://doi.org/10.1515/9783110215519.82>
- Czinkota, M. & Ronkainen, Ilkka. (2007). *International Marketing*. 8th Edition.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-Intensive best practices. *Advanced Management Journal*, 2(69), 21-27.
- Damáσιο, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 213- 228
- 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
- Delloite. (2015). *Industry 4.0-Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. Switzerland: Deloitte.
- Deloitte (2018). *Estudo do cluster da indústria automóvel em Portugal*.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira* (Master's thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Retrieved from <https://hdl.handle.net/10216/7548>
- 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

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (p. 920). Edward Elgar Publishing, Limited.
- 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)21:10/113.0.CO;2-E
- Falize, M., & Coeurderoy, R. (2012). *The network approach to rapid internationalization among born-global and born-again global firms: the case of the “global innovation network”*. Working Paper Series. ESCP Europe Paris: Louvain School of Management.
- Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S., & Brettel, A. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Freire, A. (2002). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gaynor, G. H. (2002). How to keep your company on the cutting edge - Innovation by Design. *Executive Book Summaries*, 24(10), 27–28. Retrieved from <http://www.businessstraining.com.mx/egaii/docs/Innovation by Design.pdf>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 37-74.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas
- Godinho, M.M. (2003). Inovação: conceitos e perspectivas fundamentais. In Rodrigues MJ, Neves A, Mira Godinho M (eds) *Para uma Política de Inovação em Portugal*. D. Quixote, Lisboa
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3), 114-35.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7a 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. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130205/abstract>
- Hamel, G. (2007). *O Futuro da Gestão: Como a Gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. (A. Rodrigues, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing: Malden.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2015). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review. *Technische Universität Dortmund*. doi:10.13140/RG.2.2.29269.22248
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2a ed., p. 378). Edições Silabo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *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.
- Hult, G. T., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- 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
- Jauch, L.R. & Glueck W.F. (1980). *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill.
- 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
- Kagermann, H., Wahlster, W. & Helbig, J. (2013). *Securing the future of German manufacturing industry: Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Acatech.
- 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

- Kelly, P. (2009). *International business and management*. London: South-Western, Cengage Learning, EMEA.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Lembe, F. (2018). *Estratégias e vantagens competitivas sustentáveis: um estudo na fábrica água mineral do Tchiowa*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11144/3748>
- Lee, J. (1992). Quantitative versus qualitative research methods two approaches to organization studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87-94.
- Li, L. (2005). Is regional strategy more effective than global strategy in the us service industries? *Management International Review*, 45(1), 37–57.
- Li, Y., Liu, Y. & Zhao, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Liu, S. S., Luo, X. & Shi, Y. Z. (2003). Market oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481-491.
- López, S.V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: the key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661-669.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/21/1/135.short>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5a ed.). ReportNumber, Lda.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: five p's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. Retrieved from <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,1987.pdf>

- Monteiro, A.P., Soares, A.M., & Rua, O. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347.
- 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.
- Mugnolo, R. (2013). *A performance exportadora e os seus antecedentes. O papel da orientação para o mercado externo, empreendedorismo, recursos e inovação: um estudo em empresas exportadoras do sul do Brasil*. Tese de Doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra. Retrieved from <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/25112>
- 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
- 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. Retrieved from <http://www.irbrp.com/media/documents/November/2009/16.Okpara.pdf>
- Olavarrieta, S., & Ellinger, A. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(9/10), 559-587.
- Oviatt, B., & McDougall P. (2005). *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, entrepreneurship: theory and practice*, 29(5), 537-553.
- 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.
- Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378–393. Retrieved from <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. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 1(14), 15-34.
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.

- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(May-June), 79-91.
- PWC. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*.
- Quadros, R. (2008). *Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras*. In *Relatório de pesquisa Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras, apresentado ao CNPq*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Reinartz, W., Haenlein M., & Henseler J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Ribeiro, J. (2017). *O conceito da indústria 4.0 na confeção: análise e implementação* (Master's thesis, Universidade do Minho). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/49413>
- Richardson, R. (1989). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roldán, J.L., Cegarra, J. G., & Cepeda, G. (2014). Building organisational agility through an unlearning Context. Paper presented at the *European Conference on Knowledge Management*, 2, 834-842.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York, MA: Lexington Books
- Rua, O.L. (2018a). From intangible resources to export performance: Exploring the mediating effect of absorptive capabilities and innovation. *Review of International Business and Strategy*, 28(3/4), 373-394.
- Rua, O.L. (2018b). Absorptive capabilities and export performance: the mediating effect of innovation. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(5), 28-37.
- Rübmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industry 4.0: the future of productivity and growth in manufacturing industries*.
- Sandberg, E., & Abrahamsson, M. (2011). Logistics capabilities for sustainable competitive advantage. *International Journal of Logistics: research and applications*, 14(1), 61-75.
- Santos, B. P., Alberto, A., Lima, T. D. F. M., & Charrua-Santos, F. M. B. (2018). Indústria 4.0: desafios e oportunidades. *Revista produção e desenvolvimento*, 4(1), 111-124. <https://pdfs.semanticscholar.org/5caa/05a3bdfaaee499e68c4ab5c53d5c79d7d9c8.pdf>
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, E., & Dominguez, N. (2003). *Metodologia do trabalho científico com recurso ao processador de texto*. Coleção Académica, 5. Porto: Edições IPAM.
- Satyavolu, P., Setlur, B., Thomas, P., & Iyer, G., (2015). *Designing for manufacturing's "internet of things"*. Teaneck: Cognizant,.

- Schumpeter, J. A. (1961). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (p.74). Oxford University Press.
- Serra, F., Torres, M. C., & Torres, A. (2002). *Administração estratégica: conceitos; roteiro prático; Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Siemens (2015). *Indústria 4.0: Por um Portugal Digital*. In *Diálogo*, 80, 5.
- Silva, M. J. (2007). *O papel da inovação e do conhecimento na construção da competitividade regional*. Actas da 4.^a Conferência de Engenharia 'Engenharia' 2007 – Inovação e Desenvolvimento. Covilhã. 433-438.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte internacionalizar: guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Simões, V. (1997). *Inovação e Gestão em PME*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva do Ministério da Economia.
- 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.
- Taborda, M. (2012). *A inovação na estratégia das empresas e as normas portuguesas de gestão da IDI*. Porto.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 1350 (August), pp. 1319–1350. doi:10.1002/smj
- 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)18:73.0.CO;2-Z
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação*. Lisboa: Monitor.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy Management Review*, 32(3), 774–786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Urbikain, G., Alvarez, A., López de Lacalle, L. N., Arsuaga, M., Alonso, M. A. & Veiga, F. (2016). A reliable turning process by the early use of a deep simulation model at several manufacturing stages. *Preprints*. doi:10.20944/preprints201612.0106.v1
- Vale, A., Monteiro, G., Santos, M., Costa, D., Ferreira, J., & Ribeiro, P. (2013). *A indústria automóvel em Portugal*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- 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

- Welch, L., & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 9(26), 333–358.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>
- Wu, L.Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environment volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. Reterived from <http://amr.aom.org/content/27/2/185.short>
- 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.

ANEXOS

Anexo A - Email enviada às empresas

Assunto: Estudo “Impacto de fatores estratégicos e competitivos no desempenho das exportações na indústria automóvel: o efeito mediador da inovação”

Exmos. Senhores,

O estudo supracitado tem como objetivo fundamental analisar a relação entre os determinantes estratégicos (recursos, capacidades e inovação) e o desempenho das exportações das empresas exportadoras do setor automóvel, através da construção das vantagens competitivas, apresentando-se um modelo de formulação estratégica para os profissionais na área da gestão.

Esta investigação está a ser desenvolvida no âmbito do mestrado “Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas”, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), pelo Professor Doutor Orlando Rua (orientador) e por mim, Ana Carolina Ferreira (mestranda).

Agradecemos que, caso seja possível, o questionário eletrónico infra seja respondido pelo gestor de topo responsável pela atividade exportadora da vossa empresa ou por outro com conhecimento similar do assunto.

LINK: <http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=16738&lang=pt>

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

Agradeço a atenção e a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Carolina Ferreira.

Anexo B – Inquérito

Impacto de fatores estratégicos e competitivos no desempenho das exportações na indústria automóvel: o efeito mediador da inovação tecnológica

Este questionário é desenvolvido no âmbito de um estudo realizado no contexto da tese do Mestrado de Gestão das Organizações - ramo de Gestão de Empresas, do ISCAP.

A sua participação revela-se de maior importância, no sentido de obter resultados consistentes e coerentes.

Os seus dados e respostas são confidenciais e anónimos.

Qualquer dúvida que surja, por favor não hesite em contactar: carolina.acsf@gmail.com

Existem 22 perguntas neste inquérito

Caracterização da Empresa

1 [A] Em que região se encontra a sede da sua empresa *

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

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

Escala de acordo com NUTS II

2 [B] Qual é a dimensão da sua empresa? *

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

- Microempresa (Até 10 trabalhadores)
- Pequena empresa (Entre 11 a 50 trabalhadores)
- Média empresa (Entre 51 a 250 trabalhadores)
- Grande empresa (Mais de 250 trabalhadores)

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

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

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

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

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

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

5 [E]

Tendo em conta o número de funcionários, qual é a percentagem que esteve envolvida na prática de exportação de 2017?

*

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

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

6 [F]

Tendo em conta o volume de facturação da empresa, qual foi a percentagem relativa à actividade exportadora de 2017?

*

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

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

7 [G] Nos dias de hoje, 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

8 [H]**Quais os destinos das exportação da sua empresa?**

*

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Espanha
- Alemanha
- França
- Reino Unido
- Itália
- Bélgica
- UE - outros países
- NAFTA
- MERCOSUL
- Médio Oriente & África
- Ásia & Oceânia
- Outro:

Se escolher "Outro", por favor separe os países por vírgula

9 [I]**De que forma a sua empresa exporta?**

*

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

- Marca própria
- Subcontratação
- Ambas
- Outro

Recursos Intangíveis

Os recursos intangíveis são raros e complexos, difíceis de imitar e muito distintos entre as empresas.

1 - Muito Pior [...] 5 – Muito Melhor

10 [A]

Por favor, avalie a Reputação da sua empresa no mercado de Exportação em relação aos seus principais concorrentes:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
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 atractividade 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"/>

11 [B]

Por favor, avalie os Recursos Financeiros da sua empresa no mercado de Exportação em relação aos seus principais concorrentes:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
O acesso ao capital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A velocidade de acesso e aplicação de recursos financeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O volume de recursos financeiros aplicados ao negócio de exportação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de acesso a recursos financeiros adicionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 [C]

Por favor, avalie os Recursos Humanos da sua empresa disponíveis para o mercado de Exportação em relação aos seus principais concorrentes:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
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"/>

13 [D]

Por favor, avalie a Cultura da sua empresa para o mercado de Exportação em relação aos seus principais concorrentes:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
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 da empresa.	<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"/>

14 [E]

Por favor, avalie o Relacionamento da sua empresa no mercado de Exportação em relação aos seus principais concorrentes:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A duração do relacionamento com os distribuidores atuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proximidade de relacionamento com os clientes atuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 [F]

Por favor, avalie a Informação/Conhecimento da sua empresa do mercado de Exportação em relação aos seus principais concorrentes:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
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"/>

Capacidade absorptiva

Capacidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.

1 – Discordo totalmente [...] 5 – Concordo Totalmente

16 [A]

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	2	3	4	5
A empresa investe muito em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa recolhe, constantemente, informações relevantes para seu negócio através de diversos meios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa reúne-se com outras entidades para adquirir novo conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa valoriza muito as atitudes que promovem mudanças internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores dominam as tecnologias utilizadas pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os responsáveis possuem conhecimentos adequados para o desenvolvimento de suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem o costume de formar equipas de trabalho multidisciplinares de diversas áreas e/ou filiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa promove práticas para integração e a partilha de conhecimento de colaboradores de diversos setores/departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação transita com facilidade e agilidade entre os diversos níveis hierárquicos e/ou departamentos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há cooperação espontânea entre os empregados da empresa em todos os níveis hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores reagem de forma positiva ao processo de articulação entre o conhecimento existente e o novo conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa aplica conhecimentos acumulados na formulação de sua estratégia tecnológica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) estruturadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os processos voltados para a inovação são conduzidos por regras e procedimentos claros difundidos na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem a capacidade de colocar conhecimento técnico em produtos, processos e patentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa responde com agilidade às mudanças do ambiente de negócios utilizando novos conhecimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inovação

A inovação pode ser definida como forma de criar novas soluções e de enfrentar os desafios colocados pelos concorrentes, incluindo a criação de novos produtos e mercados.

1 – Discordo totalmente [...] 5 – Concordo Totalmente

17 [A]

Por favor, avalie a Capacidade de Inovação da sua empresa. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
As inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, são imediatamente aceites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores procuram ativamente ideias inovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inovação é rapidamente aceite em programas/projetos de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas não são penalizadas quando ideias novas não funcionam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inovação, na organização, é uma prioridade independentemente do seu risco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos, frequentemente, os primeiros a introduzir novos produtos no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É necessário algum tempo até que os clientes percebam as vantagens do novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso do nosso mais recente produto foi bom, comparado ao nosso principal concorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo e o método de produção do nosso mais recente produto foram totalmente novos para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tecnologia utilizada no nosso mais recente produto foi totalmente nova para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso mais recente produto foi totalmente novo para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desempenho das exportações

As operações de exportação são consideradas melhor forma de iniciar o processo de internacionalização.

1 – Discordo totalmente [...] 5 – Concordo Totalmente

22 [A]

Por favor, avalie o Desempenho das Exportações da sua empresa no mercado 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	2	3	4	5
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 criado um grande volume de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtivemos um rápido incremento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alargámos as nossas operações nos últimos três anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o desempenho da nossa empresa tem sido satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada pela colaboração!
01.01.1970 – 00:00

Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.