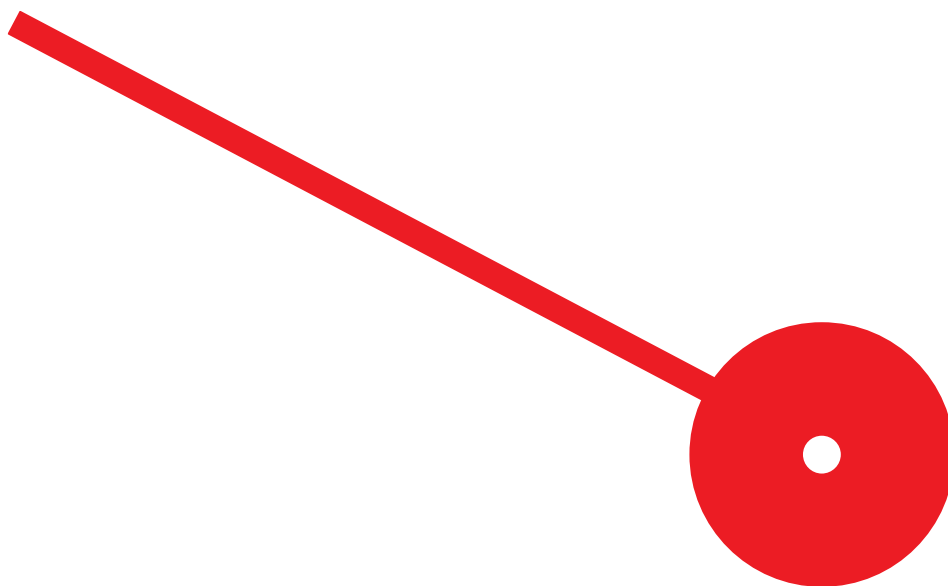


Nexos da Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Exportador: O Papel das Capacidades de Inovação

Tatiana Mafalda Ferreira Vilela

2022/2023



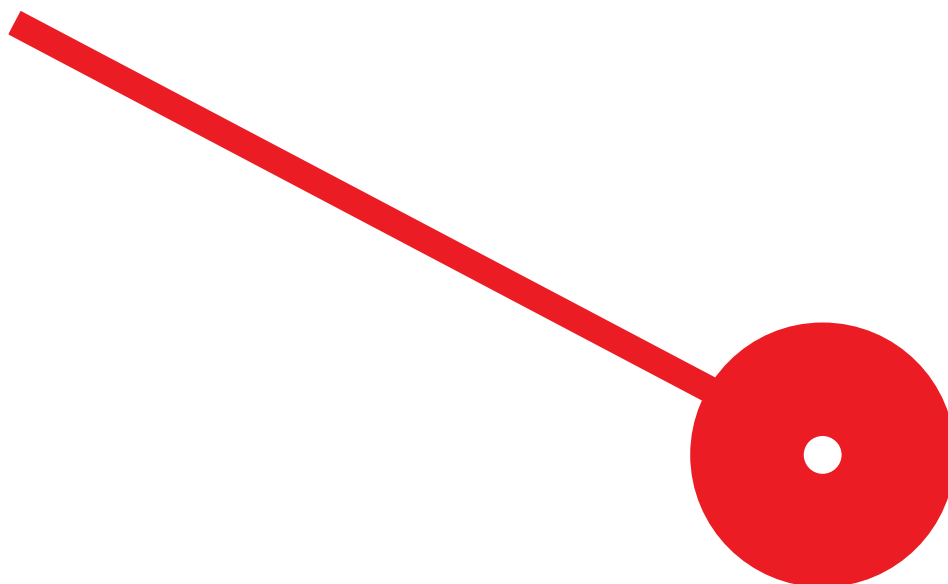


Nexos da Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Exportador: o Papel das Capacidades de Inovação

Tatiana Mafalda Ferreira Vilela

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

Tatiana Vilela. Nexos da Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Exportador: O Papel das Capacidades de Inovação.
2022/2023



Agradecimentos

À minha família,

Agradeço por todo o apoio e compreensão oferecidos ao longo deste percurso. Desde o início, acreditaram em mim e incentivaram-me a perseguir os meus sonhos académicos.

Aos meus amigos,

Sejam de infância ou da faculdade, a amizade e os conselhos partilhados foram inestimáveis para o desenvolvimento desta dissertação. O apoio dado manteve-me motivada e determinada a alcançar os meus objetivos, principalmente académicos.

Ao meu Orientador, Professor Doutor Orlando Lima Rua,

Muito obrigada pela sua dedicação, orientação e disponibilidade no desenvolvimento deste estudo, pelas palavras de apoio e pela partilha de conhecimento ao longo do Mestrado.

Ao ISCAP,

Principalmente à Juniscap Business Solutions, que me proporcionou experiências que marcarão a minha vida académica e permitiu que conhecesse pessoas especiais que levo comigo para sempre.

Resumo

O objetivo fundamental deste estudo é analisar a relação entre orientação empreendedora, capacidades de inovação e desempenho exportador no contexto dos setores de transportes no Norte de Portugal. Adicionalmente, pretende-se analisar o efeito mediador das capacidades de inovação na relação entre orientação empreendedora e desempenho exportador.

Os resultados confirmam a existência de relações diretas significativas entre (1) orientação empreendedora e capacidades de inovação e (2) capacidades de inovação e desempenho exportador. Por outro lado, apesar da relação direta entre orientação empreendedora e desempenho exportador não ser significativa, (3) confirmou-se ainda a existência de uma relação indireta entre esses constructos mediada pelas capacidades de inovação.

O estudo contribui para a melhor compreensão teórica da importância da orientação empreendedora e das capacidades de inovação para o desempenho das exportações que permitem apoiar os gestores a melhorar tal desempenho das empresas.

Palavras chave: Orientação Empreendedora; Capacidades de Inovação; Desempenho Exportador; Setor de Transportes.

Abstract

The main aim of this study is to analyse the relationship between entrepreneurial orientation, innovation capabilities and export performance in the context of the transport sectors in Northern Portugal. In addition, it aims to analyse the mediating effect of innovation capabilities on the relationship between entrepreneurial orientation and export performance.

The results confirm the significant direct relationship between (1) entrepreneurial orientation and innovation capabilities and (2) innovation capabilities and export performance. On the other hand, although the direct relationship between entrepreneurial orientation and export performance was not significant, (3) the existence of an indirect relationship between these constructs mediated by innovation capabilities was also confirmed.

The study contributes to a better theoretical understanding of the importance of entrepreneurial orientation and innovation capabilities for export performance, which can help managers improve their companies' performance.

Keywords: Entrepreneurial Orientation; Innovation Capabilities; Export Performance; Transportation Sector.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Fundamentação Teórica	4
1 Orientação Empreendedora	5
1.1 Inovação	6
1.2 Assunção de Riscos.....	7
1.3 Proatividade.....	7
1.4 Autonomia.....	8
1.5 Agressividade Competitiva	9
2 Competências de Inovação	10
2.1 Conceito	10
2.2 Inovação exploratória vs. inovação exploradora.....	13
3 Desempenho das Exportações	15
Capítulo II – Modelo e Hipóteses de Investigação.....	20
4 Modelo e Hipóteses de Investigação	21
4.1 Modelo de Investigação	21
4.2 Hipóteses de Investigação	21
Capítulo III – Metodologia	33
5 Metodologia.....	34
5.1 Abordagem metodológica	34
5.2 Amostra e recolha de dados	35
5.3 Medidas	35
Capítulo IV – Resultados	40
6 Resultados.....	41
6.1 Análise descritiva	41
6.2 Modelo de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM)	
42	

6.2.1	Avaliação do Modelo de Medição	42
6.2.2	Avaliação do Modelo Estrutural	44
7	Discussão de Resultados.....	46
Capítulo - Conclusão		49
8	Conclusão	50
8.1	Considerações finais.....	50
8.2	Implicações na teoria e na prática	50
8.3	Limitações	51
8.4	Futuras linhas de investigação.....	52
Referências bibliográficas.....		54
Apêndices.....		71
Apêndice I – Questionário		72

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação	21
Figura 2 - Resultados do modelo estrutural.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis e escalas.....	36
Tabela 2 - Análise descritiva	41
Tabela 3 - Análise fatorial, validade composta (VC), variância média explicada (AVE), média e desvio padrão	43
Tabela 4 - Validade discriminante e HTMT.....	44
Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural	45

Lista de abreviaturas

AVE	Variância Média Extraída
CAE	Código de Atividade Económica
CI	Capacidades de Inovação
DE	Desempenho Exportador
FLC	Critério de Fornell-Larcker
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
H4	Hipótese 4
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
I&D	Investigação e Desenvolvimento
OE	Orientação Empreendedora
PME	Pequena e Média Empresa

Num mundo em constante mudança, com uma crescente interdependência entre países, as empresas têm progressivamente uma maior necessidade de procura constante de soluções para a sua sobrevivência e adaptação ao ambiente e, também, para responderem aos incessantes obstáculos presentes, através do seguimento de políticas, desenvolvimento e aplicação de estratégias e/ou da adequação dos instrumentos utilizados pelos vários intervenientes (Brás, 2016; Nogueira, 2016).

Assim, com a progressiva liberalização do comércio mundial, as empresas internacionalizam-se imperiosamente para garantir a sua continuidade e sustentabilidade e, muitas vezes, criar vantagens competitivas; a partir da globalização, as empresas começam a operar a um nível global e a explorar novas oportunidades que não tinham antes no seu mercado doméstico (Nogueira, 2016).

Posto isto, o empreendedorismo e a internacionalização evidenciam-se como a resposta em virtude do aumento generalizado das potenciais ameaças concorrenciais à sua sobrevivência (Nogueira, 2016). Para Wach et al. (2018), a orientação empreendedora no contexto internacional é um tema de investigação que tem sido sistematicamente desenvolvido no contexto de estudos sobre o empreendedorismo internacional, consolidando, por sua vez, os conceitos de empreendedorismo e negócios internacionais. Ademais, a orientação empreendedora tem sido apontada como um dos principais fatores para o empreendedorismo internacional, sendo definidas cinco dimensões por Lumpkin e Dess (1996): capacidade de inovação, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia.

O objetivo fundamental deste estudo passa, então, por estudar o impacto da orientação empreendedora e das capacidades de inovação no desempenho das exportações. Desde então, alguns investigadores analisaram o impacto da orientação empreendedora no desempenho das exportações, como Miller (1983), Hossain et al. (2022) e Monteiro et al. (2019) ou nas capacidades de inovação, como Huang e Wang (2011) e Aljanabi (2017), ao passo que outros encontraram algumas evidências empíricas de que as capacidades de inovação têm impacto no desempenho exportador de uma empresa (Zhang & Jedin, 2022; Moreira et al., 2022; Alegre et al., 2022; Kolbe et al., 2021).

No entanto, os efeitos da orientação empreendedora nas capacidades de inovação permanecem como um tópico de estudo que necessita de maior investigação, correspondendo a uma lacuna na literatura (Alshanty & Emeagwali, 2019; Aljanabi,

2017). Além disso, a complexidade da definição de desempenho das exportações é uma questão desafiadora, uma vez que diferentes perspectivas de vários autores (e.g., Okpara, 2009; Monteiro et al., 2019; Njegic & Komnenic, 2020) contribuem para uma visão multifacetada desse conceito (Sousa et al., 2008; Cavusgil & Zou, 1994), incluindo uma variedade de indicadores de medição, potencialmente introduzindo subjetividade na sua avaliação.

A relação entre orientação empreendedora, capacidades de inovação e desempenho exportador tem sido objeto de crescente interesse e investigação, pois está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas de se destacarem nos mercados internacionais, desenvolverem a sua competitividade e impulsionarem o crescimento económico (Ferreira et al., 2020; Monteiro et al., 2019). Deste modo, o principal objetivo deste estudo passa por compreender como um maior nível de orientação empreendedora e maior grau de capacidade de inovação influenciam o desempenho das exportações de uma empresa exportadora portuguesa.

Além disso, a interligação entre estas três variáveis representa uma lacuna na literatura e é a principal motivação deste problema de investigação. Assim, a questão em estudo é definida como: “Como as capacidades de inovação influenciam a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho exportador nas empresas?”.

Como mencionado anteriormente, o objetivo principal é compreender esta relação, mas também é essencial definir objetivos específicos para este estudo, como:

- a) Avaliar o impacto da orientação empreendedora no aumento das capacidades de inovação nas empresas;
- b) Interpretar o interesse das capacidades de inovação no desenvolvimento do desempenho exportador das empresas;
- c) Investigar o contributo da orientação empreendedora para o desempenho exportador;
- d) Analisar em que medida a orientação empreendedora e as capacidades de inovação, em conjunto, influenciam o desempenho exportador de uma empresa.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora é vista como um processo de criação de estratégias que permite às organizações um referencial para tomarem decisões empreendedoras e agirem no sentido de alcançarem uma posição competitiva. Este conceito aplica-se à atitude de uma empresa na promoção de um desempenho superior para a obtenção de uma vantagem competitiva (Arabeche et al., 2022).

A orientação empreendedora surge como uma vertente do empreendedorismo. Deste modo, estes dois conceitos diferenciam-se na medida em que Coura et al. (2018) referem a orientação empreendedora como o processo empreendedor, a forma como se deve empreender e o desenvolvimento do empreendedorismo.

Nas organizações é essencial cultivar um ambiente de iniciativa, independência e liberdade, a partir do qual os seus colaboradores se sintam confortáveis em partilhar ideias para promover o desenvolvimento da empresa e, assim, surgir uma cultura organizacional empreendedora. Consequentemente, uma organização empreendedora esforça-se na inovação de produtos e/ou mercados, ocorrendo sempre algum risco e proatividade perante os seus concorrentes (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989).

O nível de orientação empreendedora de uma empresa pode ser induzido por fatores externos, fatores internos e até o próprio perfil do gestor principal (Miller, 1983). Assim, um padrão de comportamento distinto dos gestores de topo irá influenciar as estratégias aplicadas nas suas empresas, bem como as suas preferências administrativas e convicções. Posto isto, não será unicamente o gestor principal a fazer acontecer o empreendedorismo, mas o processo de empreendedorismo em si e todos os fatores organizacionais que podem afetar, proporcionar ou dificultar a sua realização (Coura et al., 2018).

Coura et al. (2018) menciona que a perceção do processo empreendedor e a sua gestão “podem contribuir para a identificação de aspetos para aprimorar a orientação empreendedora” (p. 2538). Assim sendo, as organizações consideradas empreendedoras têm um padrão de comportamento que compreende a visão e as operações, representando a vontade de adotar o comportamento empreendedor (Covin & Miles, 1999).

Miller (1983) sugeriu algumas dimensões numa abordagem que refletem a orientação empreendedora nas organizações: capacidade de inovação, assunção de riscos e

proatividade. Mais tarde, Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram duas dimensões a estas anteriores: autonomia e agressividade competitiva. Na linha de pensamento de Miller (1983), a organização empreendedora preocupa-se com a sua capacidade de inovação, em assumir riscos e proatividade; contrariamente, a organização não empreendedora não inova ou inova muito pouco, tem aversão a riscos e atua reativamente em relação aos seus concorrentes, não sendo *first-mover*, mas *late-mover* nas mudanças do mercado (Coura et al., 2018).

A primeira abordagem, unidimensional, refere-se a uma empresa que só pode ser caracterizada como empreendedora se todos os aspetos da sua atitude empreendedora estiverem amplamente desenvolvidos; em contrapartida, uma abordagem multidimensional corresponde a uma empresa que pode ser determinada como empreendedora ainda que nem todos os elementos estejam fortemente desenvolvidos (Arabeche et al., 2022).

1.1 Inovação

A inovação é o processo de incorporar novas ideias na organização através da criatividade e da experimentação, concentrando-se no investimento em I&D, recursos financeiros para inovação, acesso a novos mercados e no alcance de novas tecnologias e desenvolvimento de novos processos para produtos e/ou serviços únicos (Coura et al., 2018).

A capacidade de inovação representa a propensão de uma organização em apoiar e envolver-se em “ideias, novidades, experimentos e processos criativos” que possibilitem a origem de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996; Coura et al., 2018). Deste modo, o grau de capacidade de inovação varia de acordo com alguns aspetos da organização, isto é, os recursos financeiros aplicados em inovação, os recursos humanos em atividades de inovação e os novos produtos e serviços, além da periodicidade de alteração em linhas de produtos ou serviços (Covin & Slevin, 1989; Coura et al., 2018).

Miller e Friesen (1982) referem ainda a existência de dois modelos estratégicos que elucidam a participação da inovação na orientação empreendedora, sendo estes: o empreendedor, ou seja, empregue quando se inova de forma intensa e regular, assumindo

um risco elevado nas suas estratégias de produto e de mercado; e o conservador, em que a inovação não é tipicamente tida em conta nos negócios organizacionais, mas pode estar presente aquando de fortes pressões do mercado.

Assim, a inovação está associada a novas oportunidades procuradas pelas organizações, porém com maior risco envolvido nessas atividades, já que o retorno apurado poderá não ser aquele esperado inicialmente.

1.2 Assunção de Riscos

Esta dimensão proposta está associada a incerteza, ou seja, refere-se à propensão em explorar oportunidades encontradas com possíveis retornos elevados, agindo de forma arriscada em novos e inexplorados mercados, comprometendo uma grande parte de recursos organizacionais com resultados incertos e/ou contraindo empréstimos substanciais (Covin & Slevin, 1989; Coura et al., 2018; Taylor, 2013).

As organizações e os gestores devem ter em conta três principais riscos: negócios (explorar mercados desconhecidos sem conhecer a taxa de sucesso), financeiros (empréstimos que tencionam o crescimento organizacional, exprimindo a dicotomia risco/retorno) e pessoais (aqueles adquiridos pelos gestores quando adotam um padrão favorável a uma dada ação estratégica). Evidentemente, os riscos dependem do contexto em que serão aplicados (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Coura et al., 2018).

As empresas empreendedoras tendem a assumir mais riscos do que as demais e são igualmente mais proativas na procura de novas oportunidades de negócio. Empresas que têm uma forte orientação empreendedora são habitualmente descritas por comportamentos de assunção de risco elevado (por exemplo, dívidas altas e grandes concessões de recursos, a fim de obter elevados retornos mediante o aproveitamento de oportunidades no mercado (Taylor, 2013).

1.3 Proatividade

A proatividade, enquanto dimensão da orientação empreendedora, remete aos processos que antecipam tendências de mercado, agindo rapidamente no fator inovação e na introdução de novos produtos ou serviços, tornando-se, assim, um *first-mover* no

mercado. Para tal, é necessário a procura intensiva de oportunidades, estejam estas relacionadas ou não com a linha atual de operações, e a introdução pioneira de novos produtos, processos ou marcas, dizimando estrategicamente operações nas fases de maturidade e/ou declínio do ciclo de vida (Lumpkin & Dess, 1996; Coura et al., 2018).

Este componente fundamental para o processo empreendedor trata-se de um ato contínuo de desenvolvimento, identificação, antecipação e atuação de oportunidades ou ameaças, influenciando o ambiente e, também, podendo originar mudanças no mercado. Assim, as diferentes organizações têm variados graus de proatividade, inclusive em várias áreas funcionais, o que permite a sua distinção das demais, sendo um fator relevante nas alterações do mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989; Coura et al., 2018).

Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) declaram que, ao nível da organização, a proatividade diz respeito ao facto de uma organização ser pioneira no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de novos produtos e tecnologias e na introdução dos mesmos.

Portanto, as empresas devem ter em conta o seu grau de proatividade, ou seja, o nível em que uma empresa auxilia na antecipação e implementação de inovações perante os seus concorrentes, para que seja possível supervisionar tendências de mercado e, assim, identificar potenciais necessidades de clientes e antecipar mudanças ou ameaças que podem conduzir a novas oportunidades de negócio, possibilitando o crescimento e desempenho organizacional (Coura et al., 2018).

1.4 Autonomia

A autonomia caracteriza-se pela “liberdade aos indivíduos para tomar decisões sem restrições organizacionais” (Coura et al., 2018, p. 2547). Refere-se, também, à independência por parte do indivíduo ou equipas de trabalho para sugerir novas ideias e visões para a empresa para aproveitar novas oportunidades, podendo até não haver aprovação prévia da alta chefia, isto é, sem pressões internas ou externas (Lumpkin & Dess, 1996; Coura et al., 2018).

Lumpkin e Dess (2001) mencionam que existem fatores que podem alterar a direção de iniciativas de novos negócios, como disponibilidade de recursos, ações da

concorrência ou aspetos da organização, no entanto, não são suficientes para que os processos empreendedores autónomos que lideram novos negócios sejam eliminados.

Este conceito é fundamental para o desenvolvimento de valores empreendedores no seio empresarial e, além disso, as novas concepções de ideias ocorrem através de um espírito de liberdade e independência. Por isso, a autonomia tem uma relação direta com a equipa, muitas vezes representada por líderes autónomos e equipas de trabalho autónomas (Lumpkin & Dess, 1996). Então, as empresas devem cultivar uma cultura empreendedora que propicia ações independentes para motivar os seus colaboradores a tornarem-se autónomos e com pensamento empreendedor (Coura et al., 2018).

1.5 Agressividade Competitiva

Como última dimensão da orientação empreendedora, a agressividade competitiva corresponde à postura adotada pelas empresas na resposta rápida de forma desafiadora às ações dos concorrentes, procurando vantagem competitiva com o foco de alcançar posição competitiva a partir de reduções de preço, publicidade, diferenciação de produtos e/ou serviços, desenvolvimento de mercado, altos investimentos ou ações pós-venda (Coura et al., 2018).

Quanto maior for a tendência em investir em novos empreendimentos, maior será a agressividade competitiva. Em outros termos, esta dimensão pode estar relacionada com a proatividade pela rápida resposta à sua concorrência, uma vez que uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações para se diferenciar das demais e criar vantagem competitiva. No entanto, estes dois conceitos não podem ser considerados sinónimos. De acordo com Lumpkin e Dess (2001), a proatividade corresponde à resposta às oportunidades, enquanto a agressividade competitiva é a resposta às ameaças, não deixando de parte que ambas podem suceder sequencialmente e dinamicamente numa empresa (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Coura et al., 2018).

2 Capacidades de Inovação

2.1 Conceito

Na literatura, existe uma variedade de conceitos sobre a capacidade de inovação com os seus constructos multifacetados, tendo em conta as características da empresa e as metodologias utilizadas (Moreira et al., 2022). Primeiramente definida por Schumpeter (1934) como a introdução de um novo produto, processo ou sistema, a inovação é um fator determinante essencial para o desempenho das organizações e para serem altamente responsivas à concorrência (Rumanti et al., 2018; Mendoza-Silva, 2020).

Conforme mencionado por Benaim (2015), a inovação é um elemento que gera impactos em várias dimensões dentro de uma organização, abrangendo *networks*, processos, qualidade dos produtos, interação com os clientes e canais de comunicação. Mendoza-Silva (2020) menciona que um conjunto de recursos e capacidades empresariais valiosos, como o conhecimento e competência organizacional, é impulsionador de estratégias de inovação para obter uma vantagem competitiva.

Devido às constantes mudanças do mercado, as empresas necessitam de responder atempada e rapidamente às suas exigências, tornando-se flexíveis nas inovações de produtos e de processos (Mendoza-Silva, 2020). Assim, a capacidade de inovação tem sido um tema bastante atraente na investigação da inovação, fundamental para os profissionais e académicos compreenderem a sua natureza e os seus fatores (Mendoza-Silva, 2020; Mendoza-Silva, 2021). Além disso, algumas pesquisas têm trabalhado na construção de um modelo teórico que permite identificar as dimensões das capacidades de inovação (Kafetzopoulos & Psomas, 2015; Wang & Ahmed, 2004), bem como os fatores determinantes e os resultados desse constructo (Mendoza-Silva, 2020). No entanto, não existe um método considerado padrão capaz de analisar este fenómeno complexo e, também, uma definição universal amplamente aceite na literatura (Mendoza-Silva, 2021).

Enquanto Lawson e Samson (2001, p. 384) definem a capacidade de inovação como a “capacidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa” a curto e a longo prazo, Guan e Ma (2003) referem-se à capacidade de inovação como importante ativo inalterável da empresa. Já Akman e Yilmaz (2008) definem como um elemento fundamental para

implementar na cultura organizacional e processos para compreender o ambiente externo e responder com melhorias contínuas mais eficazes do que as dos concorrentes (Ledesma-Chaves e Arenas-Gaitán, 2022; Vicente et al., 2015). Tal como Lawson e Samson (2001), Hogan et al. (2011) referem a capacidade de inovação como uma competência da empresa para aplicar os seus conhecimentos, competências e recursos para novos produtos, processos, serviços e sistemas de gestão e marketing para a criação de valor. De acordo com Saunila (2016), a capacidade de inovação é uma capacidade interna destinada a identificar os fatores determinantes que afetam a capacidade de uma empresa para inovar constantemente e construir uma vantagem competitiva sustentável. Szeto (2000) conceitua como a melhoria contínua dos recursos e capacidades organizacionais, com a finalidade de explorar as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos que atendam as necessidades de mercado. Wang e Ahmed (2004) descrevem a capacidade de inovação como a aptidão da empresa para conceber novos produtos e/ou mercados, alinhando a sua estratégia com comportamentos inovadores e processos tecnológicos. Romijn e Albaladejo (2002) definem como as competências e conhecimentos necessários para absorver, dominar e melhorar efetivamente as tecnologias existentes e criar novas. Para Wang e Dass (2017), a capacidade de inovação é um dos principais recursos que impulsiona o sucesso de uma empresa no mercado, gerando, aceitando e implementando novas ideias, processos, produtos ou serviços.

A partir disto, a capacidade de inovação enfatiza as capacidades de desenvolver novos produtos ou processos, combinando a capacidade de inovação, a estratégia e a tecnologia da empresa. Envolve a interação entre o conhecimento interno da empresa e os requisitos do mercado externo para se adaptar às mudanças ambientais (Hurley & Hult, 1998). O sucesso da inovação reside na habilidade da empresa de conciliar as expectativas dos clientes com os ganhos que a inovação pode proporcionar (Lengnick-Hall, 1992), contribuindo para a construção da reputação da empresa. Para tal, é importante a partilha de conhecimento a nível organizacional a partir da interação direta entre os colaboradores, como mentoria e mudança de papéis no sistema global (Argatu, 2020).

Deste modo, existem vários fatores internos (experiência profissional da força de trabalho, esforço interno de melhoria da tecnologia, etc.) e externos (intensidade da rede de contactos, receção de apoio institucional, etc.) que promovem o desenvolvimento da capacidade de inovação (Romijn & Albaladejo, 2002). Ainda, Lawson e Samson (2001) referem a capacidade de inovação em oito características: visão e estratégia, base de

competências, informação e inteligência organizacional, orientação para o mercado e para o cliente, criatividade e gestão de ideias, estruturas e sistemas organizacionais, cultura e clima e gestão da tecnologia.

Apesar da inovação e das capacidades dinâmicas não terem uma relação devidamente explorada, mas vistas como complementares, Wang e Ahmed (2007) referem que a capacidade de inovação representa um elemento vital das capacidades dinâmicas. Adicionalmente, é usualmente reconhecido que as capacidades dinâmicas constituem os fundamentos das capacidades de inovação.

A capacidade de inovação é, para alguns autores, um requisito fundamental para a criação de valor (Lawson & Samson, 2001). Caracterizada como conceito amplo que engloba diferentes dimensões da inovação, é a partir desta que as empresas têm maior abertura a novas ideias para o desenvolvimento de novos produtos e processos e, assim, para melhorar os seus resultados. O desenvolvimento de novos produtos requer um compromisso com a inovação e a habilidade de compreender e antecipar as necessidades dos clientes (Nijssen et al., 2006; Sousa & Lages, 2011). Uma empresa deve estabelecer uma estratégia para a implementação de atividades de inovação (Lawson & Samson, 2001), que vão alterar a cultura da empresa, impulsionar a criatividade e novas ideias. Além disso, a inovação tecnológica permite a agregação de conhecimentos científicos e técnicos para desenvolver novos produtos e/ou melhorar os que já existem (Kolbe et al., 2021).

O desenvolvimento e a manutenção da inovação são condicionados pela posse de capacidades de inovação. O estudo de Rodriguez et al. (2014) destaca a atual falta de métodos eficazes para a avaliação das capacidades de inovação organizacional, resultando em consequências negativas para a competitividade e o progresso social. Apresentam um modelo que abrange o processo de inovação, o nível organizacional em que ocorre e os resultados obtidos com a inovação. Além disso, Björkdahl e Börjesson (2012) argumentam que, além da escassez de ferramentas de medição apropriadas, as organizações também enfrentam desafios na melhoria das suas capacidades de inovação devido a fatores restritivos, como a mentalidade restritiva, falta de criatividade, previsão inadequada e obstáculos infraestruturais (Argatu, 2020).

Os modelos de Purwanggono e Amalia (2019) e de Trento e Oliveira (2018) consideram, além dos resultados da inovação e dos recursos organizacionais como na

abordagem de Rodriguez et al. (2014), a liderança necessária traduzida em valores, missão e visão, cultura organizacional, o plano de ação de inovação e a integração da satisfação dos clientes, bem como o envolvimento dos colaboradores. Haryani e Gupta (2016) reforçam a colaboração interdepartamental para diminuir os riscos associados à inovação, o foco nos clientes para entender as suas exigências e oferecer as melhores soluções e a orientação para os concorrentes de mercado ao avaliar as suas ações e ao reagir de forma prática (Argatu, 2020).

De acordo com Quintero et al. (2021), as componentes organizacionais bem estruturadas e geridas constantemente a partir da aplicação de estratégias coerentes, e tendo em conta o mercado onde opera, tornam as empresas mais eficazes e inovadoras, permitindo a acumulação de capacidades que envolvem o conhecimento, a experiência e as competências da organização.

Estudos anteriores mencionam que a inovação promove a competitividade, o crescimento e o desempenho e que as empresas com maiores capacidades de inovação ultrapassam os seus concorrentes de mercado e sobrevivem por um maior período no mercado. As diferentes capacidades de inovação, como a capacidade de inovação de produtos, a de processos e a de marketing, são cruciais para o sucesso da empresa e para o seu desempenho financeiro (Vu, 2020).

Muitos autores focaram-se no exame da capacidade de inovação em diferentes níveis (país, indústria, organização, grupo). Contudo, existe um viés no nível organizacional e, assim, os determinantes da inovação têm sido avaliados ao nível da empresa. Portanto, é necessário um estudo aprofundado do nível micro para melhor compreender os comportamentos e a interação complexa que conduzem a resultados de nível superior (Mendoza-Silva, 2021).

2.2 Inovação exploratória vs. inovação exploradora

Na literatura, são encontradas duas perspetivas distintas ao analisar as capacidades de inovação: (1) a inovação exploratória e a (2) inovação exploradora. Essas abordagens procuram responder às tendências de ambiente latentes, desenvolvendo tecnologias inovadoras para atender a novos mercados; nesse sentido, a inovação exploradora tem como objetivo adquirir novos conhecimentos e competências, ao passo que a inovação

exploratória utiliza o conhecimento e as competências existentes na empresa para aprimorar produtos num mercado altamente competitivo (Zhou & Wu, 2010).

As inovações exploratórias capacitam as empresas a explorar diversas oportunidades de mercado e desenvolver as capacidades essenciais para a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo (March, 1991; Popadić & Černe, 2016). Isso resulta em novos produtos, processos ou mercados (Lumpkin & Dess, 1996). Já no caso das inovações exploradoras, procuram construir uma vantagem competitiva ao gerir eficiente e eficazmente os recursos, competências e capacidades existentes na empresa para melhorar os projetos de produtos e serviços existentes ou para fortalecer relacionamentos com os clientes atuais (Benner & Tushman, 2003; Popadić & Černe, 2016).

Conforme Sariol e Abebe (2017) e Popadić e Černe (2016), as inovações são classificadas em duas dimensões: o grau de novidade dos produtos, serviços e tecnologias, novos ou existentes, que as empresas introduzem no mercado, precedendo os concorrentes; e o grau de novidade dos produtos, serviços e tecnologias, novos ou existentes, que as empresas introduzem, mas que já estão disponíveis no mercado pelos concorrentes. Estas duas abordagens envolvem a utilização de recursos e processos distintos, resultando em impactos diferentes no desempenho da empresa (O'Reilly & Tushman, 2013).

Os produtos que envolvem progresso em relação aos produtos ou atividades já existentes são aqueles que derivam de novos conhecimentos e, conseqüentemente, são classificados como exploratórios (March, 1991; Levinthal & March, 1993). As inovações exploratórias são consideradas inovações radicais, uma vez que são concebidas para atender às necessidades de novos mercados (Benner & Tushman, 2003; Danneels, 2002), como o desenvolvimento de um canal de distribuição que é novo para o mercado (Popadić & Černe, 2016).

Em contrapartida, os produtos que satisfazem as necessidades dos clientes atuais e derivam do conhecimento existente são inerentemente exploradores (March, 1991; Levinthal & March, 1993). As inovações exploradoras são inovações incrementais projetadas para servir os mercados existentes (Benner & Tushman, 2003), como melhorar a eficiência dos canais de distribuição já estabelecidos (Popadić & Černe, 2016).

3 Desempenho das Exportações

Em virtude dos efeitos da globalização, as empresas nacionais competem com concorrentes estrangeiros no seu próprio mercado interno, o que as motiva a expandir e a desenvolver as suas atividades nos mercados internacionais (Monteiro et al., 2017). Portanto, a exportação é a forma mais atrativa para entrar no processo de internacionalização, podendo evoluir para modalidades mais avançadas de expansão global, como IDE ou *joint ventures* (Monteiro et al., 2017).

A exportação é uma forma de entrada em mercados externos complexa que é influenciada por uma multiplicidade de fatores, por isso, as empresas exportadoras enfrentam muitas adversidades na sua atividade internacional (Njegic & Komnenic, 2020). Segundo Arvis et al. (2016), os obstáculos presentes num país terão maior intensidade quanto menor for o seu desenvolvimento. Quanto maior for o desempenho exportador da empresa, maior importância terá o negócio internacional (Lundberg, 2019).

Na literatura, ainda não se alcançou um consenso definitivo sobre os desafios relacionados com a operacionalização do desempenho das exportações (Njegic & Komnenic, 2020; Okpara, 2009; Monteiro et al., 2019). Isso ocorre porque essa análise abrange um conceito muito amplo que diz respeito à avaliação da atividade de exportação da empresa, dependendo de uma ampla variedade de objetivos estratégicos e de marketing (Monteiro et al., 2019). No entanto, os investigadores concordam que o desempenho exportador é um conceito multidimensional e, por isso, são utilizados vários indicadores objetivos, subjetivos e compostos para a sua medição (Sousa et al., 2008; Cavusgil & Zou, 1994).

O desempenho exportador é o resultado global das atividades de exportação de uma empresa no mercado externo (Shoham, 1998; Chen et al., 2016; Zou & Stan, 1998), ou seja, refere-se à medida em que uma empresa atinge os seus objetivos relacionados à exportação (Cavusgil & Zou, 1994). Cavusgil e Zou (1994) referem que o sucesso no mercado interno não assegura automaticamente o êxito nos mercados externos, o que implica a necessidade de adotar estratégias distintas para prosperar nos mercados externos.

De acordo com Jamil et al. (2021) e Monteiro et al. (2019), existem vários estudos que se focaram na análise de diferentes indicadores determinantes do desempenho exportador, sendo variáveis objetivas (volume de vendas, quota de mercado) e subjetivas

(percepção do sucesso das exportações, percepção da satisfação com as vendas nos mercados de exportação).

Além das restrições inerentes às variáveis objetivas, como a incompatibilidade de comparação entre indústrias ou diferentes linhas de produtos e as divergências nas práticas contábeis entre empresas, a avaliação do desempenho exportador baseia-se predominantemente em variáveis subjetivas (Malca et al., 2021). Algumas investigações chegaram à conclusão de que os inquiridos preferem fornecer informações sobre o desempenho da empresa quando são utilizadas medidas subjetivas em vez do valor atribuído às exportações nas suas vendas totais (Lages et al., 2004).

Para Guan e Ma (2003), o desempenho exportador pode ser desagregado em três categorias: fatores estruturais (como tamanho, idade, sistemas de gestão, tecnologia e I&D), fatores relacionados à gestão da empresa (incluindo expectativa de exportação, lucratividade, gestão de riscos, custos e experiência), além de incentivos e obstáculos no processo de internacionalização.

Para a sua análise, são utilizadas dimensões económica e estratégica, mas também outras dimensões para outros autores (Leonidou et al., 2011). Normalmente, os estudos sobre o desempenho exportador utilizam medidas multidimensionais, como Sousa et al. (2008) refere que a intensidade das exportações, o crescimento das vendas de exportação, os lucros das exportações, a quota de mercado das exportações, a satisfação com o desempenho das exportações em geral e a percepção do sucesso das exportações são as mais recorrentemente utilizadas, devido à dificuldade de obtenção de dados e ao sigilo das empresas (Moreira et al., 2022; Khalid, 2019).

Morgan et al. (2004) referem que o desempenho exportador está estreitamente ligado à posição competitiva da empresa no mercado internacional, diretamente vinculada à disponibilidade de recursos e capacidades voltados para os mercados externos. Portanto, uma área de pesquisa de grande relevância para este tema tem sido compreender os fatores determinantes do desempenho das exportações e como as empresas podem potenciar as suas capacidades para superar a concorrência na satisfação das necessidades dos consumidores desse mercado e, assim, aumentar a sua competitividade internacional (Monteiro et al., 2019).

Os conhecimentos relacionados com as exportações e a experiência de marketing de uma empresa afetam positivamente o desempenho das exportações (Wang & Olsen,

2002). Contudo, o desempenho organizacional é específico a cada situação, pelo que o desempenho das exportações deve ser considerado no contexto dos objetivos da empresa e do ambiente em que opera (Di Fatta et al., 2018).

As empresas com menos experiência em mercados internacionais costumam enfrentar uma desvantagem no acesso a recursos externos, tais como conhecimento e orientação, em comparação com aquelas que apresentam um histórico mais robusto de desempenho das exportações (Lundberg, 2019). Assim como as PME que têm uma sobrecarga dos seus mercados internos, muitas vezes a expansão internacional é a resposta para o seu crescimento, e não apenas uma forma de distribuir os custos de investimento (Lundberg, 2019). Por isso, a entrada destas empresas em mercados estrangeiros acarreta dificuldades pelos recursos organizacionais limitados (Coviello & McAuley, 1999).

De acordo com Ha et al. (2019), os resultados de exportação podem ser influenciados pela dimensão das empresas; como empresas de maior dimensão, que têm economias de escala, têm maior capacidade para expandir as suas atividades para o mercado global, através da possibilidade de realizar investimentos mais avultados e de assumirem riscos mais elevados pelo seu envolvimento internacional.

Cassey (2014) mencionou que as empresas de maior dimensão são provavelmente mais produtivas, eficientes e com maior poder de mercado do que as de menor dimensão e, por isso, mais propensas a terem um maior grau de envolvimento nos mercados estrangeiros, uma vez que estas podem considerar a exportação como uma atividade de alto risco e ter adversidades devido à falta de recursos para competirem no mercado internacional (Bonaccorsi, 1992). As empresas de maior dimensão podem ter uma rede de contactos já estabelecida, o que facilita o processo de expansão das suas atividades internacionalmente.

O processo de internacionalização das PME têm sido um tema cada vez mais discutido pelo aumento do número de pequenas empresas a operar em mercados internacionais, acabando por representar a maioria das empresas na maioria dos países e, deste modo, o seu papel aumentou no crescimento económico dos seus países (Musso & Francioni, 2014).

Segundo Tallman e Li (1996), a estratégia de internacionalização de uma empresa pode ser determinada considerando-se a escala e o âmbito das suas atividades internacionais. Alguns dos critérios frequentemente empregados para a sua mensuração

incluem o volume de vendas no exterior, o tempo envolvido, a postura da empresa em relação às operações no estrangeiro, a sua tipologia e estrutura organizacional, o modo de entrada e o desenvolvimento das operações, bem como o âmbito das operações (abrangendo o número de mercados e clientes atendidos e as características do mercado) (Kuivalainen et al., 2007).

Através de uma colaboração cooperativa entre exportador e importador, a PME estabelecerá uma trajetória contínua de exportação, o que permitirá a assimilação de conhecimentos mais avançados e valiosos (Porter, 1996). Esses conhecimentos podem, então, influenciar tanto o nível operacional quanto o estratégico da empresa, dependendo das capacidades organizacionais das PME (Leonidou et al., 2011). Ainda, um comportamento exportador contínuo permite que a distância psíquica entre a empresa e o seu mercado de exportação seja reduzida, um nível de produtividade mais elevado e, conseqüentemente, melhor desempenho nas exportações, e maior flexibilidade nas respostas às mudanças no mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977).

No entanto, a instabilidade dos mercados internacionais e as suas variações em relação ao mercado doméstico exigem a adoção de um perfil exportador proativo, onde se procura ativamente novas oportunidades para estabelecer relações comerciais (Malca et al., 2021). Isso muitas vezes implica um maior envolvimento de recursos. Assim, torna-se essencial gerar fluxos contínuos de informação que contribuam para o aprimoramento constante do desempenho das exportações (Johanson & Vahlne, 2009).

Estudos como de Lee et al. (2009) e Wang et al. (2013) focam-se nos efeitos das capacidades individuais das empresas, como I&D ou orientação tecnológica no desempenho das exportações, com ligações positivas entre estas e a intensidade das exportações. A produtividade do trabalho e os investimentos em capital humano são também essenciais para o sucesso da internacionalização de PME (Onkelinx et al., 2016), além da formação avançada e dos trabalhadores qualificados (Faria et al., 2020).

Por fim, de acordo com Okpara (2009), o crescimento das exportações desempenha um papel de extrema relevância em ambos os níveis, macro e microeconómico. No âmbito macroeconómico, a exportação contribui para o desenvolvimento económico e social dos países, promove o avanço da indústria, incrementa a produtividade e gera oportunidades de emprego. No nível microeconómico, ao diversificar os mercados, as empresas encontram a oportunidade de reduzir a sua

dependência do mercado doméstico, conquistar novos clientes, explorar economias de escala e otimizar custos de produção, promovendo uma maior eficiência na produção.

CAPÍTULO II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

4 Modelo e Hipóteses de Investigação

4.1 Modelo de Investigação

A relação entre orientação empreendedora e desempenho das exportações é um tema de crescente importância no contexto internacional empresarial. Torna-se imperativo compreender a forma como os vários conceitos se relacionam entre si e reconhecer o papel mediador que as capacidades de inovação desempenham nesta relação.

Deste modo, a Figura 1 apresenta o modelo de investigação que destaca a complexa dinâmica entre os constructos estudados (Orientação Empreendedora, Capacidades de Inovação e Desempenho Exportador).

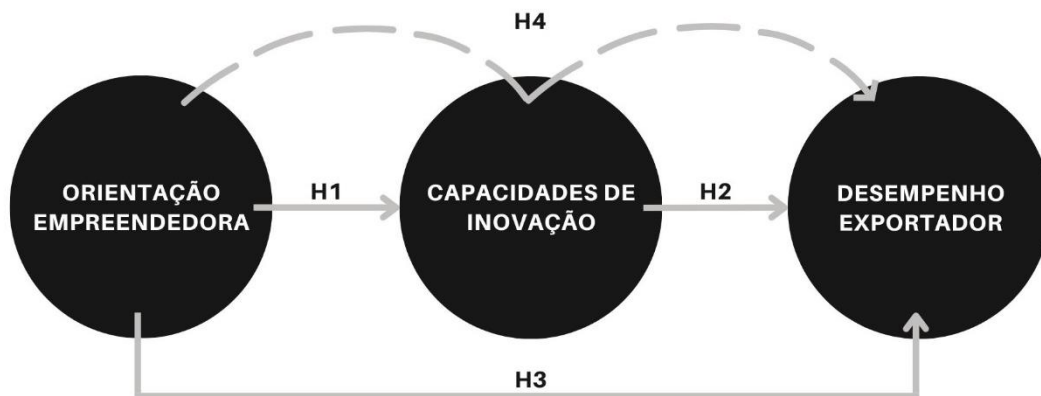


Figura 1 - Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Hipóteses de Investigação

Para Hult e Ketchen (2001), a orientação empreendedora refere-se à procura intensiva de novas oportunidades de mercado e, também, ao aperfeiçoamento das áreas de operação existentes. Os objetivos estabelecidos e as habilidades da gestão de topo da empresa são essenciais para impulsionar a orientação empreendedora de uma empresa (Ferreira et al., 2020). Alguns investigadores salientam que a prioridade dada à orientação empreendedora supera as características pessoais (Sandberg & Hofer, 1987) e, no entanto, outras pesquisas referem que as características empreendedoras têm um papel central no desempenho das pequenas empresas (Sexton, 2001; Baum & Locke, 2004).

Em estudos anteriores, a relação entre a capacidade de inovação como uma dimensão da orientação empreendedora e a inovação tem sido extensivamente investigada (Aljanabi, 2017). É o caso do estudo de Huang e Wang (2011) que se focou no estímulo dos níveis da capacidade de inovação nas PME e assumiram a inovação como um resultado da orientação empreendedora.

Lumpkin e Dess (2001) definiram cinco dimensões de orientação empreendedora: capacidade de inovação, assunção de risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia. A orientação empreendedora é vista pelos investigadores como um recurso organizacional essencial que permite às empresas a sua distinção das demais. A empresa possui uma rica coleção de conhecimento dos seus colaboradores, o qual é compartilhado tanto interna como externamente, sendo assim transformado em criação de conhecimento. Subsequentemente, esse conhecimento é reconhecido como um recurso estratégico que se converte em inovação, direcionada para a exploração de oportunidades de mercado.

As PME com elevada orientação empreendedora têm maior probabilidade de serem altamente proativas, tendo uma maior predisposição para procurar e aproveitar as oportunidades e tendências de mercado encontradas (Jantunen et al., 2005; Aljanabi, 2017), estando esta descrição ligada à capacidade de resposta aos sinais do mercado (Aljanabi, 2017). Assim, os investigadores propõem uma continuidade de aprendizagem produtiva por parte das empresas com orientação empreendedora, identificando e explorando oportunidades de valor acrescentado (Chaston e Scott, 2012).

Associada à inovação, identifica-se também outra dimensão da orientação empreendedora, a assunção de riscos, pelo potencial insucesso da empresa. Desta forma, deve estar preparada para enfrentar essas adversidades através da criação de conhecimento operacional resultante de atitudes empreendedoras (Aljanabi, 2017).

A capacidade de inovação, também considerada uma das dimensões da orientação empreendedora, é reconhecida como a capacidade de uma empresa para desenvolver novos produtos ou serviços, conceitos e processos através da sua proatividade e celeridade em responder às últimas tendências de mercado (Alshanty & Emeagwali, 2019). É importante que a empresa tenha uma constante iniciativa de aquisição de informações sobre o mercado para, assim, ultrapassar a sua concorrência, criar relações com os *players* no mercado e obter a sua vantagem competitiva (Alshanty & Emeagwali, 2019).

Lumpkin e Dess (1996) descrevem a capacidade de inovação como a aptidão de uma empresa para explorar novas ideias, novidade, experimentação e processos criativos que possam culminar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

Conforme referido por Dadfar et al. (2013), antes de aprimorar os processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos, é de extrema importância melhorar a capacidade da empresa em aprender, liderar e inovar.

Estudos sobre a relação entre orientação empreendedora e capacidade de inovação mencionam que o vínculo entre a orientação empreendedora com uma cultura orientada para o mercado desempenha um papel significativo para o sucesso da inovação (Ferreira et al., 2020). Assim, a orientação empreendedora é um recurso essencial de uma empresa para a implementação da inovação, com grande influência na sua capacidade de se adaptar às mudanças ambientais.

Conforme mencionado anteriormente, a orientação empreendedora tem como dimensões a capacidade de inovação, a assunção de riscos e a proatividade, bem como a agressividade competitiva e a autonomia. Isto permitirá às empresas compreender as exigências do mercado em que está presente e dos seus clientes e, deste modo, satisfazer as suas necessidades a partir de inovações (Baker & Sinkula, 2009; Miller, 1983).

Certos estudos como o de Boso et al. (2012) referem que um alto nível de capacidade de inovação permite uma ligação da orientação empreendedora à inovação de produtos. Contudo, outros autores destacam o papel de outras dimensões da orientação empreendedora, como a assunção de riscos que impulsiona a capacidade de uma empresa para produzir novos produtos e processos, uma vez que a sua natureza permite a alocação dos recursos organizacionais necessários para a produção de novas inovações (Ko & Lu, 2010).

Portanto, pretendemos testar a seguinte hipótese de investigação:

H1: A orientação empreendedora tem um efeito positivo e significativo nas capacidades de inovação.

Segundo Celec et al. (2014) e Adler e Shenhar (1990), a capacidade de inovação é o desenvolvimento e introdução de novos produtos, serviços e processos, concebíveis para satisfazer as necessidades atuais e futuras do mercado e, assim, alcançar uma vantagem competitiva. Para tal, a inovação é considerada uma capacidade dinâmica, uma

vez que existe uma reconfiguração nos processos da empresa, uma organização de interações entre clientes, fornecedores, diversas áreas funcionais e executivos e uma construção de conhecimentos tecnológicos e de mercado (Zhang & Jedin, 2022).

Para se manter competitiva, a empresa deve ter a capacidade de responder rapidamente e lançar novos produtos e processos no mercado. Deste modo, tornou-se fundamental a capacidade de inovação de uma empresa, considerada como uma vantagem única, intangível e imutável, ligada a experiências internas e à aprendizagem experimental (Zhang & Jedin, 2022). Contudo, as inovações também se têm tornado mais complexas, o que leva a que seja necessário um conjunto de ativos, recursos e competências para que as inovações se tornem eficazes (Sen & Egelhoff, 2000).

A inovação pode ser um fator-chave para alcançar vantagem competitiva se a empresa a utilizar para aumentar o valor criado para o cliente (Celec et al., 2014), tendo este que adquirir conhecimento do produto para impulsionar a sua rápida adoção (Hortinha et al., 2011). Segundo Vicente et al. (2015), as empresas que se destacam pela sua inovação nos mercados locais, ao oferecem produtos, serviços e tecnologias diferenciados, têm a possibilidade de se tornarem eventuais exportadoras. Se a capacidade de inovação das PME produzir produtos e serviços de nível superior em relação à concorrência no mercado de exportação, será viável obter um impacto positivo no desempenho das exportações (Celec et al., 2014).

Vários estudos analisaram a relação positiva entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, mas também existem teorias contraditórias. Em conformidade com Salomon e Shaver (2005), as empresas com uma elevada capacidade de inovação têm sucesso nos mercados interno e externo; em contrapartida, as empresas com menor capacidade de inovação apresentam um desempenho inferior, especialmente em contexto de mercados internacionais. Já Roper e Love (2002) referem que, apesar da inovação de produtos estar positivamente relacionada com a probabilidade de exportação, existem evidências de que a escala da atividade de inovação e o desempenho das exportações estão negativamente relacionados. Guan e Ma (2003) mencionam que o crescimento das exportações não depende apenas dos principais ativos de inovação (I&D, fabrico e marketing), mas também de ativos secundários de inovação, como a aprendizagem, a organização, a afetação de recursos e o planeamento estratégico, para, assim, fortalecer a competitividade internacional. Ganotakis e Love (2010) e Oura et al. (2016) referiram que, apesar de as capacidades de inovação exercerem um impacto positivo no

desempenho das PME e de a inovação proporcionar uma maior propensão para exportar, é possível que esses fatores não sejam os predominantes no sucesso em escala internacional; a experiência internacional pode assumir um papel mais crucial nesse contexto.

Guan e Ma (2003) sustentam, por um lado, que o incremento das exportações está intimamente associado à melhoria total das dimensões das capacidades de inovação, exceto da capacidade de fabrico. Por outro lado, não identificaram indícios de que o desempenho das exportações esteja condicionado à dimensão da empresa ou à sua quota de mercado interno. Além disso, as capacidades de inovação suplementares (capacidades de aprendizagem, organizacionais, de exploração de recursos e estratégicas) viabilizam a incorporação de todas as capacidades e o alcance de uma competitividade internacional sustentável.

Ademais, no estudo de Oura et al. (2016), a experiência internacional tem maior impacto no desempenho exportador do que as capacidades de inovação. De acordo com Hortinha et al. (2011), uma empresa exportadora pode aperfeiçoar os seus produtos e serviços para atender às necessidades dos seus clientes atuais e, assim, reforçar as relações existentes com os seus clientes nos mercados de exportação (Lages et al., 2004).

Para Love e Roper (2015), as pequenas empresas tendem a ter vantagens comportamentais, como processos rápidos de tomada de decisão e flexibilidade na resposta a novas oportunidades de mercado. Kolbe et al. (2021) mencionam que a inovação de produtos pode ser fator para aumentar a probabilidade de começar a exportar e incentiva PME não exportadoras a ter operações internacionais. Ainda, os exportadores devem identificar os clientes compatíveis com os produtos desenvolvidos com novas tecnologias, a fim de assegurar o seu sucesso (Yalcinkaya et al., 2007).

Vivendo num mercado cada vez mais global e altamente competitivo, as empresas devem ter uma capacidade de inovação notável e eficiente para compreender e satisfazer as necessidades dos clientes internacionais através de produtos diferenciados (Jaworski & Kohli, 1993; Hortinha et al., 2011), melhorando os seus níveis de produtividade (Vieira et al., 2022). É importante o estabelecimento de contactos no estrangeiro e, a partir da perspetiva do efeito *learning-by-exporting*, as empresas exportadoras adquirem acesso a conhecimentos, ideias e informações sobre produtos da concorrência e preferências dos clientes (Vicente et al., 2015).

A escassa dotação de recursos das PME também pode justificar situações em que uma determinada empresa não tem meios suficientes para se destacar nas capacidades de inovação (Alegre et al., 2022). Muitas vezes, as empresas não têm os recursos suficientes para suportar os elevados custos da internacionalização, ou seja, apenas as empresas mais produtivas tornam-se exportadoras. Assim, a inovação é um fator importante no desempenho exportador (Vieira et al., 2022). No entanto, as empresas também elevam o seu desempenho e as suas capacidades de inovação após ingressarem nos mercados externos.

A partir de Vieira et al. (2022), a incerteza coloca as empresas diante do desafio de manter uma capacidade contínua de reinventar os seus processos de negócio e de encontrar novos meios para expandir e gerar lucros adicionais. A inovação encontra as suas raízes em duas fontes distintas: a pesquisa e o desenvolvimento interno, por meio do conhecimento acumulado dentro da empresa, e a imitação de outras empresas (Knight & Cavusgil, 2004).

Assim, as pesquisas mostram que não existe ainda um consenso literário na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das empresas. As investigações indicam que a promoção da capacidade de inovação nas PME contribuirá para um aumento no desempenho nas exportações. Isso implica na adoção de inovações em várias áreas, incluindo processos tecnológicos, comerciais e logísticos (Vicente et al., 2015). Conforme apontado por Cainelli et al. (2004), verificou-se que as empresas inovadoras apresentam níveis superiores de produtividade e de crescimento económico em comparação com aquelas que não adotam inovações. É importante observar que a inovação melhora o desempenho das exportações direta e indiretamente ao sustentar a inovação técnica (Zhang & Jedin, 2022).

As empresas com um nível mais elevado de internacionalização têm acesso a uma quantidade mais significativa de conhecimento científico, utilizado para explorar novas ideias e desenvolver novos produtos e processos, aumentando a sua capacidade de inovação (Kafouros et al., 2008). Em virtude da existência de diversidades sociais, culturais e ambientais entre mercado interno e externo, o desenvolvimento da capacidade de inovação das empresas exportadoras torna-se desafiante (Sousa & Lages, 2011). As empresas têm informação imperfeita sobre os mercados de exportação, o que torna o seu processo de interpretação das condições de mercado e de previsão de possíveis mudanças mais difícil do que o processo existente nos mercados domésticos (Morgan et al., 2004).

A inovação exploratória e a inovação exploradora demonstram exercer um impacto positivo no desempenho da empresa, ao passo que uma abordagem mista não revela um efeito significativo no seu desempenho (Popadić e Černe, 2016). O ponto de vista de Gupta et al. (2006) sugere que a inovação exploratória e a inovação exploradora podem reforçar-se mutuamente e não precisam obrigatoriamente de ser contraditórias, podendo ocorrer em domínios complementares que não competem necessariamente pelos mesmos recursos.

A teoria tradicional do ciclo de vida da tecnologia (Abernathy & Utterback, 1978) sustenta que, após a fase de inovação exploratória, que se caracteriza por gerar retornos potenciais mais elevados através de inovações radicais, como novos conceitos de produtos ou canais de distribuição, segue-se a fase pós-conceção. Nessa fase, as inovações exploradoras, que se destacam por melhorias incrementais, têm o potencial de resultar em benefícios significativos em termos de desempenho. Portanto, de acordo com a perspectiva de Benner e Tushman (2003), é possível encontrar tanto níveis elevados ou baixos de inovação exploratória num dado domínio, coexistindo com níveis elevados ou baixos de inovação exploradora num domínio complementar.

Assim, pretendemos testar a seguinte hipótese de investigação:

H2: As capacidades de inovação têm um efeito positivo e significativo no desempenho exportador.

A literatura é extensa no que toca ao papel da orientação empreendedora na procura de oportunidades para a empresa, assim como os seus resultados multifacetados, o que permite um desempenho superior (Monteiro et al., 2019). De acordo com Miller (1983), uma empresa que adota uma orientação empreendedora aposta na inovação de produtos e/ou mercados com algum risco e toma uma postura proativa com os seus concorrentes.

Em conformidade com diversas investigações, as empresas com orientação empreendedora tendem a ser bem-sucedidas, uma vez que existe uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho empresarial (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989), sendo que a orientação empreendedora é uma condição indispensável para as empresas interessadas em desenvolver-se em ambientes competitivos cada vez mais exigentes.

A orientação empreendedora é um conceito multidimensional com três dimensões chave: capacidade de inovação, assunção de riscos e proatividade (Miller, 1983). No entanto, Lumpkin e Dess (1996) mencionaram ainda que a orientação empreendedora é considerada como uma filosofia importante para uma empresa e acrescentaram mais duas dimensões: agressividade competitiva e autonomia. Assim, de acordo com estes autores, as dimensões primordiais que definem uma orientação empreendedora englobam uma tendência para agir de forma autónoma, um desejo de inovação e disposição para assumir riscos, bem como uma postura proativa diante dos concorrentes e das oportunidades de mercado. Contudo, as dimensões mais comuns na investigação são as três referidas por Miller (1983), em que as empresas com um nível elevado nessas três dimensões são consideradas potencialmente empreendedoras, com maior probabilidade de tomar decisões estratégicas para combinar recursos adequados, fomentar capacidades sustentáveis e aperfeiçoar capacidades essenciais para serem bem-sucedidas nos mercados internacionais (Monteiro et al., 2019; Zhou et al., 2010).

No âmbito da estratégia de diferenciação, as empresas consideram a inovação pelo facto de procurarem oferecer soluções diferentes em mercados distintos (Vila & Kuster, 2007). Assim, a inovação é uma dimensão da orientação empreendedora e um instrumento que permite a exploração de novas oportunidades, apesar de envolver maior risco devido à possibilidade de não se obter o retorno esperado do investimento (Monteiro et al., 2017). Através da implementação de ações inovadoras, as empresas criam vantagens competitivas e contribuem para o crescimento do negócio (Dess & Lumpkin, 2005). As PME que apresentam maior nível de orientação empreendedora internacional tendencialmente têm um desempenho mais eficaz nos mercados internacionais na medida em que adotam proativamente novas tecnologias e assumem os riscos inerentes às estratégias destinadas a produtos adaptados às necessidades dos clientes estrangeiros (Hossain et al., 2022).

A orientação empreendedora, tanto a nível nacional como internacional, pode ser considerada como fator precursora que elucidam a estratégia de expansão e as disparidades de desempenho entre as empresas (Kuivalainen et al., 2007). De acordo com o estudo de Madsen (1989), o apoio e empenho da gestão de topo de uma empresa que exporta para países distantes influenciam positivamente o desempenho das exportações. Ou seja, a orientação empreendedora internacional promove iniciativas estratégicas fundamentais para a melhoria do desempenho organizacional (Knight, 2001), por isso, o

seu elevado nível deverá resultar em diversas atividades de expansão (Kuivalainen et al., 2007).

A relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações tem sido objeto de estudo pelos investigadores, mas há necessidade de aprofundar essa relação, especialmente em mercados em constante mudança, para enriquecer o avanço teórico neste campo. Isso ocorre porque os recursos e as competências estão interligados (Morgan et al., 2004) e fundamentam a capacidade dos empreendedores em reconhecer oportunidades de negócio únicas de negócio e alocar recursos (Alvarez & Busenitz, 2001).

Peritos apontam que a concorrência no mercado nacional promove a internacionalização, o aumento do peso das exportações diretas no total das vendas e um melhor desempenho das exportações (Jin & Cho, 2018). Tal significa que um nível mais elevado de concorrência no mercado interno incentiva as empresas a exportar e a obter um melhor desempenho (Jin & Cho, 2018).

A orientação empreendedora internacional induz a adoção de comportamentos inovadores, arriscados e proativos por parte das PME nos mercados internacionais (Jin & Cho, 2018).

A literatura sobre internacionalização aponta que a inovação é importante para a obtenção de vantagens competitivas em mercados globais e que muitas empresas internacionais dispõem de maiores oportunidades de aprendizagem, suscetíveis de conduzir à inovação (Hitt et al., 1997). Atendendo à crescente competitividade global, uma postura proativa assume-se como um veículo importante para a sobrevivência das empresas e para o seu bom desempenho comercial (Knight, 1997). A perceção de um menor risco nas atividades internacionais por parte dos empreendedores torna a empresa mais empenhada nessas operações e permite-lhe avançar nas fases do processo de internacionalização (Acedo & Florin, 2006).

O estudo de Oviatt e McDougall (1995) destaca que as pequenas empresas que optam por uma internacionalização rápida podem e, cada vez mais, devem concentrar-se em atender um nicho de mercado global. Para muitas empresas *born global*, a internacionalização torna-se uma necessidade crucial. A escassez de recursos disponíveis para esse fim implica frequentemente que as operações internacionais sejam conduzidas

por meio de medidas organizacionais flexíveis, como parcerias e redes de exportação, sem que isso implique um aumento significativo dos custos administrativos das empresas.

Para Jin e Cho (2018), um elevado nível de orientação empreendedora internacional nas PME conduz à procura de produtos e serviços inovadores orientados para os mercados externos, considerando estes como oportunidades e não riscos e procurando oportunidades de negócio e parceiros no estrangeiro.

A relação entre orientação empreendedora e o desempenho permanece contestável. A grande maioria dos estudos constatou uma influência significativa da orientação empreendedora sobre o desempenho empresarial, ao passo que outros estudos apontam para uma associação insignificante entre eles (Hossain et al., 2022). Em função disso, as conclusões diversas pediram uma terceira variável para encontrar a natureza desta relação (Hossain et al., 2022), como efeitos mediadores (Monteiro et al., 2017).

Este vínculo é fundamentado tanto no desempenho global da empresa como no seu sucesso no mercado internacional. Pesquisas conduzidas por Balabanis e Katsikea (2003), Dimitratos et al. (2004) e Jantunen et al. (2005, as cited in Celec et al., 2014) demonstram que uma orientação empreendedora contribui favoravelmente para o desempenho das exportações. As empresas com uma orientação empreendedora mais forte alcançam níveis mais elevados de vendas internacionais em relação ao total de vendas e operam num maior número de países estrangeiros (Celec et al., 2014). No contexto das PME, Knight (2000) aponta que o empreendedorismo está estreitamente associado com a adoção de uma estratégia de liderança de marketing e com a intensidade de resposta às oportunidades e ameaças da globalização, resultando num aumento do desempenho da empresa.

Eventuais diferenças nas necessidades dos clientes, na concorrência e no ambiente são suscetíveis de envolver inovações a nível dos produtos, dos canais e da organização, a fim de ultrapassar os obstáculos à entrada no mercado e estabelecer uma posição superior (Celec et al., 2014). Ainda, as incertezas relacionadas com a aceitação do mercado e a concorrência local requerem a disposição para assumir riscos. Alcançar uma vantagem competitiva nos mercados de exportação exige uma abordagem proativa, que envolve o desenvolvimento do conhecimento do mercado, a criação de uma gama distintiva e a entrada no mercado como *first mover*.

Deste modo, pretendemos testar a seguinte hipótese de investigação:

H3: A orientação empreendedora tem um efeito positivo e significativo no desempenho exportador.

Conforme abordado previamente, as capacidades de inovação são consideradas uma dimensão da orientação empreendedora, tendo esta ainda a assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. E a orientação empreendedora refere-se à atitude organizacional que impulsiona a empresa a agir em relação às oportunidades identificadas, utilizando os seus recursos e as suas competências. Assim, a capacidade da empresa em explorar as oportunidades depende da sua aptidão em reconhecê-las, da sua ambição em tomar medidas e da sua eficácia na resposta (Penrose, 1959; Celec et al., 2014).

A orientação empreendedora desempenha um papel essencial na condução das decisões e atividades relacionadas à utilização proativa dos recursos e capacidades para fins empresariais, assim como atividades reativas de acompanhamento, como destacado por Celec et al. (2014). Até o momento, esta perspectiva não foi amplamente explorada, apesar das observações de Wiklund e Shepherd (2003), indicando que a orientação empreendedora aprimora a relação entre os recursos baseados no conhecimento da empresa e o seu desempenho.

No âmbito da internacionalização, a orientação empreendedora é um fator significativo na moldagem da relação entre os recursos e as competências organizacionais e o desempenho das atividades de exportação, dependendo do propósito para o qual são aplicados. A título de exemplo, as capacidades da empresa orientadas para o mercado e a inovação podem ser direcionadas para adquirir um conhecimento aprofundado dos clientes existentes, resultando no desenvolvimento de soluções aprimoradas. Além disso, podem ser utilizadas na exploração de novos clientes e mercados, levando à criação de soluções consideravelmente diferentes das oferecidas na sua carteira existente (Celec et al., 2014).

No entanto, Celec et al. (2014) apontam que é possível sustentar a ideia de que a orientação empreendedora pode neutralizar os recursos alocados a tarefas administrativas e rotineiras, como as atividades de exportação. Por exemplo, uma alteração significativa nas capacidades de atendimento ao cliente pode resultar numa redução temporária na qualidade de serviço devido à perda de eficiência. Como resultado, a influência da

orientação empreendedora pode mitigar a relação positiva entre uma capacidade de serviço superior e o desempenho das atividades de exportação.

Por fim, pretendemos testar a última hipótese de investigação definida:

H4: As capacidades de inovação têm um efeito mediador na relação entre orientação empreendedora e desempenho das exportações.

5 Metodologia

5.1 Abordagem metodológica

Este estudo adota uma metodologia de investigação quantitativa, seguindo uma abordagem dedutiva para avaliar as hipóteses fundamentadas em teorias já existentes (Creswell & Creswell, 2018). Assim, optou-se por um inquérito quantitativo devido à sua acessibilidade, à capacidade de filtragem de perguntas com base nas respostas dos inquiridos e à viabilidade de programação e armazenagem numa base de dados.

Segundo Creswell e Creswell (2018), a abordagem quantitativa pretende testar teorias objetivas, analisando a relação entre as variáveis envolvidas, sendo os dados numéricos obtidos por instrumentos específicos que os permitem ser tratados com procedimentos estatísticos. As variáveis são quantificadas em números e analisadas em termos estatísticos, fundamentando ou não as teorias nas generalizações previstas.

O estudo quantitativo é normalmente caracterizado pela medição das opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes do público-alvo. E, também, relaciona-se com dados imediatos, ou seja, quantificação dos dados, experimentação, mensuração e controlo rigoroso dos factos. Assim, é definida uma amostra que seja representativa da população em estudo (Manzato & Santos, 2012).

A preocupação central é com a medição objetiva rigorosa para determinar a veracidade de hipóteses pré-estabelecidas. A análise desses factos observados é dedutiva e linear para rejeitar ou não a hipótese nula (Mayoux, 2006). Ademais, o pesquisador do estudo, ao especificar hipóteses, testa uma determinada teoria, recolhendo dados que depois serão analisados para validar ou não essas hipóteses. Esses dados são recolhidos através de um instrumento de medida de atitudes e as informações são investigadas através de procedimentos estatísticos e testagem de hipóteses (Creswell & Creswell, 2018).

Ainda, a base de informação da pesquisa quantitativa baseia-se nos dados primários e dados secundários. Num primeiro momento, deve-se averiguar a existência de dados secundários, isto é, dados já existentes e realizados por outras fontes, e se estes respondem às questões pretendidas. Se não, processa-se à recolha de dados primários, efetuados pela própria empresa, ou indivíduo, ou pela contratação de uma empresa própria.

Em conformidade com Mayoux (2006), o método de inquérito é o mais comum nas ciências sociais, com o objetivo de recolher dados empíricos. Os dados que serão obtidos vão ser utilizados para testar as hipóteses apontadas anteriormente e investigar as relações entre as variáveis principais deste estudo.

Este estudo segue uma abordagem quantitativa, com a utilização de um questionário desenvolvido a partir de uma revisão abrangente da literatura relacionada com diferentes fatores da orientação empreendedora, das capacidades de inovação e do desempenho das exportações.

5.2 Amostra e recolha de dados

O questionário foi estruturado em seis secções distintas, cada uma dedicada a um tópico abordado: (1) informação sobre o estudo, (2) orientação empreendedora, (3) capacidades de inovação, (4) desempenho exportador, (5) informações sobre a empresa e (6) dados demográficos do inquirido. Antes de ser distribuído à amostra, passou por uma fase de pré-teste para avaliar a sua organização, formatação e possíveis melhorias na redação para uma interpretação mais clara.

O estudo foi conduzido por meio do envio do questionário via email para empresas obtidas a partir de uma base de dados extraída da plataforma Sabi através do seu código CAE (4941 – Transportes rodoviários de mercadorias; 502 – Transportes marítimos de mercadorias; 5121 – Transportes aéreos de mercadorias). Deste modo, foi obtida uma base de dados com um total de 1642 PME portuguesas que atuam nos setores de transporte aéreo, marítimo e terrestre na região do Norte de Portugal. Durante o processo de recolha de dados, foram obtidas 65 respostas válidas ao longo de sete semanas desde 1 de agosto a 19 de setembro de 2023.

Ainda, os respondentes identificados para o presente estudo são os gestores de topo de PME do setor de transportes sediadas na região do Norte de Portugal.

5.3 Medidas

Neste estudo, serão utilizadas as variáveis da orientação empreendedora, compreendendo as suas cinco dimensões (capacidade de inovação, assunção de riscos,

proatividade, autonomia e agressividade competitiva), capacidades de inovação e desempenho das exportações.

A orientação empreendedora compreende 10 itens no seu total, sendo dois para a dimensão da inovação, dois para a dimensão da assunção de riscos, dois para a dimensão da proatividade, dois para a dimensão da autonomia e dois para a dimensão da agressividade competitiva (Al Mamun et al., 2017). Tal acontece com as restantes secções, ou seja, as capacidades de inovação abrangem 15 itens (Mir et al., 2016) e o desempenho das exportações consistem em cinco itens (Kuivalainen et al., 2007; Zou & Stan, 1998). Todos estes itens são baseados em estudos prévios de Sariol e Abebe (2017) e Popadić e Černe (2016).

Os dados foram recolhidos por meio do questionário, que incluiu escalas previamente adaptadas, validadas e utilizadas em estudos anteriores. Cada secção de itens das variáveis foi avaliada através de uma escala de *Likert* de 10 pontos, permitindo que os inquiridos indicassem o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas (1 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente).

Ainda, a variável independente neste estudo é a orientação empreendedora, enquanto as variáveis dependentes são as capacidades de inovação e o desempenho das exportações. O objetivo é analisar como a orientação empreendedora influencia o desempenho das exportações de empresas exportadoras portuguesas, tanto direta como indiretamente, através do impacto das capacidades de inovação no estudo.

Tabela 1 - Variáveis e escalas

Variáveis	Escalas
Orientação Empreendedora	
Habitualmente, a direção executiva da minha empresa prioriza I&D, liderança tecnológica e inovação.	1. Discordo totalmente
	2.
	3.
Na minha empresa somos consistentemente pioneiros na introdução de novas técnicas de gestão, tecnologias operativas, e outros avanços.	4.
	5.
	6.
Frequentemente, os gestores de topo da minha empresa demonstram uma forte inclinação por projetos de alto risco, que oferecem perspectivas de altas rentabilidades, porém com níveis de incerteza significativos.	7.
	8.
	9.
	10. Concordo totalmente

Os colaboradores da empresa têm total liberdade para apresentar ideias ou sugestões a qualquer momento e são encorajados a tomar decisões sem restrições. Adotamos uma postura reativa em resposta às ações da concorrência, procurando fortalecer a nossa posição no mercado e diminuir a competitividade dos nossos concorrentes. Regularmente, a direção executiva da minha empresa valoriza a comercialização de produtos/serviços que já existem na empresa. A minha empresa acompanha as mudanças criadas pela concorrência no mercado. Os gestores de topo da minha empresa têm uma frequente preferência acentuada por projetos de baixo risco, que proporcionam rentabilidades normais e garantidas. Os colaboradores da empresa têm restrições para apresentar ideias ou sugestões, e não são encorajados a tomar decisões livremente a qualquer momento. A minha empresa assume uma postura passiva em relação às ações da concorrência, atenuando a sua capacidade competitiva.	
Capacidades de Inovação	
Os projetos de inovação assentam na estratégia geral da empresa. A empresa tem um excelente conhecimento do ambiente competitivo do mercado. É necessária a criação de uma definição precisa e antecipada das tarefas e objetivos a desenvolver. A comunicação da informação necessária para os projetos de inovação é especialmente clara, transparente e íntegra. Os erros cometidos durante os projetos de inovação são vistos como oportunidades para aprender e melhorar sistematicamente.	1. Discordo totalmente 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Concordo totalmente

A visão da inovação é considerada durante a tomada de decisões estratégicas na empresa. Os projetos de inovação respeitam um processo de inovação devidamente documentado que considera todas as áreas de atividade, realizados de acordo com o calendário e o orçamento previstos. Através da inovação, a empresa adquiriu maiores quotas de mercado do que os seus concorrentes. Os canais de distribuição orientados para o mercado são identificados inicialmente no processo de inovação. É atribuído um orçamento para projetos de inovação que não é diretamente financiado por encomendas de clientes. A coordenação com fontes de investigação externas é mantida para manter o conhecimento dos desenvolvimentos tecnológicos e de investigação relevantes. Os membros dos órgãos de gestão demonstram grande interesse em participar em novos projetos (recetividade a novos mercados e tecnologias, entre outros). Existe a possibilidade de colaboradores de diferentes formações trabalharem em conjunto em equipas de projetos de inovação. Os riscos dos projetos de inovação são controlados sistematicamente, utilizando métodos e ferramentas, como a análise SWOT, entre outros. São utilizados critérios claramente definidos e precisos para avaliar e seleccionar potenciais projetos para implementação.	
Desempenho das Exportações	
O nosso mercado internacional tem-se mostrado altamente rentável. Observamos um substancial aumento nas vendas do nosso mercado internacional. Nos últimos 3 anos, testemunhamos um crescimento notável nas nossas atividades internacionais.	1. Discordo totalmente 2. 3. 4. 5. 6. 7.

Nos últimos 3 anos, expandimos as nossas operações. De maneira geral, o desempenho internacional da empresa tem sido altamente satisfatório.	8. 9. 10. Concordo totalmente
--	--

Fonte: Sariol e Abebe (2017); Popadić e Černe (2016); Al Mamun et al. (2017); Mir et al. (2016); Kuivalainen et al. (2007); Zou e Stan (1998)

6 Resultados

6.1 Análise descritiva

A análise da fiabilidade foi realizada através do alfa de Cronbach, que garante a consistência e estabilidade das respostas, tendo em conta a heterogeneidade dos inquiridos e das suas opiniões (Pestana & Gageiro, 2008). A fiabilidade da amostra foi excelente para todas as variáveis (0,945).

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva dos dados demográficos da amostra.

Tabela 2 - Análise descritiva

Inquiridos	
Item	%
Género:	
Masculino	61,5
Feminino	38,5
Idade (anos):	
< 25	7,7
25-30	13,8
31-40	23,1
41-50	53,8
> 50	1,5
Prefiro não revelar	0,0
Habilitações académicas:	
Ensino básico	7,7
Ensino secundário	26,2
Curso Superior Profissional (CTesP)	9,2
Licenciatura	44,6
Mestrado	12,3
Doutoramento	0,0
Outra	0,0
Experiência profissional (anos):	
< 5	23,1
5-10	23,1
11-15	15,4
16-20	13,8
> 20	24,6
Empresa	
Item	%
Idade da empresa (anos):	
< 5	20,0
5-10	12,3
11-15	15,4
16-20	7,7
> 20	44,6
Dimensão da empresa:	
Micro	38,5
Pequena	27,7
Média	15,4
Grande	18,5
Mercados:	
América do Norte	4,6
América do Sul	

América do Centro	6,2
Nordeste Asiático	3,1
Europa do Norte	1,5
Europa do Sul	12,3
Europa Ocidental	30,8
Europa Oriental	35,4
Médio Oriente	4,6
	1,5
Área de atividade:	
Aéreo	10,8
Marítimo	6,2
Terrestre	83,1

Fonte: Elaboração própria.

6.2 Modelo de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM)

O PLS-SEM foi utilizado para testar as hipóteses com o software SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2016). O PLS-SEM foi o mais adequado para estimar o modelo de pesquisa, uma vez que: (1) esta pesquisa centra-se na previsão e explicação da variância dos construtos do modelo (neste caso, três); (2) o modelo de pesquisa tem uma estrutura complexa; (3) a relação entre inovação aberta e vantagem competitiva pode ser medida direta e indiretamente; (4) o estudo utiliza construtos reflexivos de primeira e segunda ordem; e (5) a amostra ($n = 65$) é relativamente pequena. Os constructos reflexivos foram utilizados para estimar os parâmetros PLS para maximizar a variância explicada nas medidas observadas (Anderson & Gerbing, 1988).

6.2.1 Avaliação do Modelo de Medição

Os resultados revelaram que o modelo de medição cumpria todos os requisitos gerais. Primeiramente, todos os itens de reflexão têm uma carga superior a 0,707, o que significa que a fiabilidade dos indicadores individuais (*loadings*) é superior a 0,5. Em segundo lugar, os níveis de fiabilidade de todos os compostos e o alfa de Cronbach foram superiores a 0,7, o que sugere uma fiabilidade aceitável do modelo. Em terceiro lugar, os valores da variância média extraída (AVE) de todos os constructos foram superiores a 0,50, indicando uma validade convergente adequada e implicando que os indicadores representam os mesmos constructos subjacentes (Hair et al., 2016).

Ademais, o coeficiente de fiabilidade composto foi utilizado para testar a validade dos constructos (Chin, 1998). Gefen e Straub (2005) defendem um mínimo de 0,6 quando as variáveis ultrapassam o valor de referência. Neste estudo, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que propõe que as AVE devem ter um valor mínimo de 0,5 para comprovar a validade convergente. Todos os construtos atingiram esse valor (Tabela 3).

Tabela 3 - Análise fatorial, validade composta (VC), variância média explicada (AVE), média e desvio padrão

Constructos	Item	Peso	VC	AVE	Média	DP
Orientação Empreendedora ($\alpha = 0,915$)			.775	.542		
	EO1	0,899			6,71	2,492
	EO2	0,884			6,52	2,444
	EO3	0,799			4,78	2,583
	EO4	0,703			7,42	2,297
	EO5	0,747			6,49	2,469
	EO6	0,759			7,28	2,176
	EO7	0,843			7,49	2,319
	EO8	0,702			6,65	2,496
	EO9	0,740			3,22	2,503
	EO10	0,701			4,15	2,802
Capacidade de inovação ($\alpha = 0,961$)			.965	.648		
	IC1	0,804			7,28	2,302
	IC2	0,772			7,66	2,109
	IC3	0,714			7,29	2,199
	IC4	0,836			7,02	2,459
	IC5	0,729			7,57	2,015
	IC6	0,870			7,15	2,101
	IC7	0,849			6,80	2,353
	IC8	0,864			6,83	2,485
	IC9	0,851			6,62	2,343
	IC10	0,681			5,88	2,678
	IC11	0,823			6,25	2,443
	IC12	0,865			6,97	2,411
	IC13	0,788			6,94	2,417
	IC14	0,793			6,06	2,866
	IC15	0,810			6,57	2,692
Desempenho Exportador ($\alpha = 0,973$)			.979	.902		
	EP1	0,937			5,05	2,864
	EP2	0,969			4,63	2,713
	EP3	0,957			4,68	2,851
	EP4	0,914			5,31	3,087
	EP5	0,971			5,06	2,904

Fonte: Elaboração própria.

A validade discriminante do modelo foi demonstrada, na medida em que os resultados revelaram que os constructos sem relação teórica não estavam, de facto, significativamente correlacionados, o que pode ser apurado a partir do princípio de que todas as cargas cruzadas não podem ser superiores à carga de cada indicador (Hair et al., 2016). Com base na classificação de Chin (1998) do poder explicativo como sendo moderado/substancial, os dados da Tabela 3 mostram que os resultados da validade discriminante foram satisfatórios, ou seja, as medidas dos construtos mostraram que são significativamente diferentes.

O critério de Fornell-Larcker (1981) (FLC) especifica que a AVE deve ser maior que a variância entre os construtos do mesmo modelo. Henseler et al. (2015) propuseram um critério novo e avançado (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) para avaliar a validade discriminante. Estes autores aceitam que o FLC continue a ser um método aceitável para avaliar a validade discriminante. No entanto, o FLC não consegue avaliar a falta de validade discriminante em várias situações de investigação. Por conseguinte, o presente estudo utilizou o HTMT para avaliar a validade discriminante dos constructos; estes valores são apresentados na Tabela 4. Todos os valores foram inferiores a 0,9.

Tabela 4 - Validade discriminante e HTMT

FLC	1.	2.	3.
1. Orientação Empreendedora	0,665		
2. Desempenho Exportador	0,386	0,950	
3. Capacidades de Inovação	0,846	0,476	0,805
HTMT	1.	2.	3.
1. Orientação Empreendedora			
2. Desempenho Exportador	0,440		
3. Capacidades de Inovação	0,906	0,488	

Fonte: Elaboração própria.

6.2.2 Avaliação do Modelo Estrutural

A relevância do modelo foi avaliada com base nos coeficientes de caminho, nos valores-t e nos erros-padrão. As hipóteses foram testadas para efeitos diretos e indiretos através da técnica do *bootstrapping* (Ringle et al., 2005).

Com base no critério de Chin (1998), segundo o qual o coeficiente estrutural mínimo deve ser de 0,2, os efeitos propostos nas hipóteses revelaram-se significativos. A orientação empreendedora tem um efeito direto nas capacidades de inovação ($\beta=0,846$,

$t=14,644$; $LL=0.730$, $UL=0.942$), pelo que a Hipótese 1 é suportada, pois os limites inferiores e superiores incluem o valor zero, indicando que a relação é significativa. As capacidades de inovação têm um efeito direto no desempenho exportador ($\beta=0,524$, $t=1,691$; $LL=0,254$, $UL=0.909$); assim, a Hipótese 2 é suportada. Por outro lado, a orientação empreendedora não apresenta um efeito direto no desempenho exportador ($\beta=-0,057$, $t=0,171$; $LL=-0,498$, $UL=0,767$); por isso, Hipótese 3 não é suportada.

Utilizamos a técnica de *bootstrap* para testar a hipótese de investigação que apresenta um efeito mediador (Preacher & Hayes, 2008). A mediação existe quando o efeito indireto é positivo (Hair et al., 2017a). Assim, as capacidades de inovação apresentam um efeito mediador na relação entre orientação empreendedora e desempenho exportador ($\beta=0,443$; $t=1,693$; $LL=0,232$, $UL=0,784$); consequentemente, Hipótese 4 é suportada. A Tabela 4 mostra o efeito demonstrado.

Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural

Hipóteses	Amostra Original (O)	Média Amostra (M)	Desvio Padrão (STERR)	T-Statistics (O / STERR)	L.L.	U.L.	Resultado
Efeitos Diretos							
H1. OE $\rightarrow$ CI	0,846	0,856	0,058	14,644*	0,730	0,942	Suportada
H2. CI $\rightarrow$ DE	0,524	0,444	0,310	1,691**	0,254	0,909	Suportada
H3. OE $\rightarrow$ DE	-0,057	0,027	0,333	0,171****	-0,498	0,767	Não Suportada
Efeitos Indiretos							
H4. OE $\rightarrow$ CI $\rightarrow$ DE	0,443	0,372	0,262	1,693***	0,232	0,784	Suportada

Notes:

* $p<0.001$.

** $p<0.05$.

*** $p<0.1$.

**** Não significativo.

A Figura 2 mostra a síntese do modelo estrutural, considerando os efeitos diretos e indiretos.

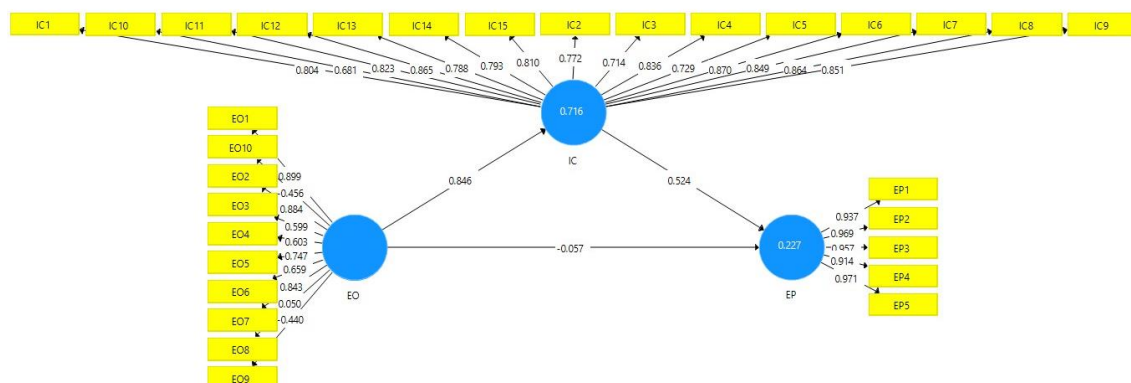


Figura 2 - Resultados do modelo estrutural

Fonte: Elaboração própria.

7 Discussão de Resultados

Os resultados deste estudo corroboram os de estudos anteriores (e.g., Aljanabi, 2017; Alshanty & Emeagwali, 2019; Ferreira et al., 2020), sustentando a relação direta entre orientação empreendedora e capacidades de inovação (H1). A capacidade de inovação é considerada como uma dimensão da orientação empreendedora (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Alshanty e Emeagwali (2019) validaram a convergência e divergência dos seus constructos, destacando a relevância da percepção de mercado e das necessidades dos clientes para adquirir conhecimento e, assim, impulsionar a sua capacidade de inovação.

Tanto a inovação exploradora como a inovação exploratória afetam a inovação, com destaque para a última, indicando o progresso das empresas portuguesas no *ranking* europeu da inovação (Ferreira et al., 2020). Estes dois tipos de inovação são essenciais para perceber o processo criativo, uma vez que incorporam o sucesso passado como um fator influenciador na propensão para explorar novas ideias.

Além disso, Ferreira et al. (2020) destacaram a influência mediadora da orientação empreendedora na relação entre a autoeficácia e o desempenho empresarial, ou seja, empresas que adotam estratégias proativas e inovadoras são mais propensas a explorar novas ideias e produtos (Lumpkin & Dess, 1996).

Aljanabi (2017) destacou que atitudes empreendedoras impulsionam a inovação tecnológica e a adoção de conhecimento externo, salientando a importância da orientação empreendedora e das suas dimensões no reforço das capacidades de inovação das PME. Huang e Wang (2011) analisaram a inovação como um resultado da orientação empreendedora, o que se reflete no seu estudo dedicado no estímulo dos níveis da capacidade de inovação nas PME.

Conforme destacado por Zhang e Jedin (2022), existe uma sólida correlação direta entre as capacidades de inovação e o desempenho das exportações, visto que as capacidades distintivas das empresas proporcionam resultados positivos nos mercados internacionais. Ainda, a aquisição antecipada dessas capacidades em relação à concorrência confere às empresas uma vantagem significativa no desempenho exportador. Vieira et al. (2022) reforçam essa relação, argumentando que a avaliação da inovação em contextos internacionais procura captar a capacidade da empresa em se

adaptar às mudanças do mercado, seja em resposta a situações contextuais incertas ou na identificação e exploração de novas oportunidades.

Da mesma forma, autores como Moreira et al. (2022), Alegre et al. (2022), Kolbe et al. (2021) e Vicente et al. (2015) compartilham a visão de que as capacidades de inovação desempenham um papel crucial para empresas exportadoras, promovendo um desempenho mais sólido nos mercados internacionais ao permitir a adaptação às necessidades dos clientes, o desenvolvimento de múltiplas dimensões de capacidade de inovação e a criação de um construto multidimensional que reflete as características únicas das atividades de inovação das empresas exportadoras. Esta ampla convergência de evidências sustenta a validade da hipótese H2 e reforça a importância das capacidades de inovação na melhoria do desempenho das exportações.

Neste estudo, investiga-se o efeito direto da orientação empreendedora no desempenho exportador, no entanto, os resultados não suportam a hipótese H3. Esta conclusão vai de encontro a uma ampla gama de estudos que tradicionalmente apoiaram essa relação (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Esta é fundamentada na ideia de que a orientação empreendedora, centrada na internacionalização, estimula o crescimento internacional das empresas, bem como inovações em mercados estrangeiros e exportações para mercados externos, com reforço advindo do tamanho da empresa e da sua cultura organizacional (Covin & Miller, 2014; Hossain et al., 2014).

Apesar de Monteiro et al. (2019) também encontrarem suporte para o impacto da orientação empreendedora no desempenho exportador, é importante observar uma carência de estudos específicos que verifiquem essa dimensão da internacionalização, em contraste com a relação entre orientação empreendedora e performance no geral. Segundo Monteiro et al. (2017), o desempenho exportador é positivamente afetado, direta e indiretamente, pela orientação empreendedora. Contudo, Jin e Cho (2018) salientam que, apesar de estudos prévios destacarem o papel crucial da orientação empreendedora internacional no desempenho exportador, esse efeito apenas se manifesta quando a orientação empreendedora promove as capacidades tecnológicas e de marketing, que, por sua vez, influenciam diretamente o desempenho das exportações. Em resumo, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho exportador pode não ser direta e automática, dependendo da promoção das capacidades necessárias para a internacionalização. Assim, as PME devem otimizar os seus recursos limitados para

desenvolver capacidades essenciais para alcançar um elevado desempenho nos mercados internacionais.

Os resultados de Celec et al. (2014) evidenciam que as capacidades de inovação e de mercado têm um impacto positivo e significativo no desempenho das exportações, especialmente quando a orientação empreendedora atinge níveis elevados. Isso sublinha a importância da ambição e da capacidade de identificar e explorar oportunidades. Esse efeito positivo também é sustentado por Monteiro et al. (2019), que destacam a contribuição tanto das capacidades dinâmicas quanto da orientação empreendedora no desempenho das exportações.

O estudo de Monteiro et al. (2017) reforça essa relação, demonstrando que o desempenho exportador é beneficiado direta e indiretamente pelas capacidades dinâmicas e pela orientação empreendedora. Além disso, assim como no nosso estudo, a relação não se manifesta diretamente entre a orientação empreendedora e o desempenho exportador, mas estabelece-se de forma indireta quando as capacidades de inovação são incluídas como efeito mediador. Isso demonstra que a procura contínua por novas oportunidades fortalece a orientação empreendedora, permitindo que empresas, principalmente PME, direcionem as suas estratégias empreendedoras para inovação, assunção de riscos e proatividade, resultando num desempenho exportador superior.

Ferreira et al. (2020) enfatizam que a orientação empreendedora valoriza as capacidades de inovação, contribuindo significativamente para melhorar o desempenho empresarial, especialmente nas PME. Portanto, a capacidade de inovação, como dimensão da orientação empreendedora, desempenha um papel vital ao capacitar as PME a explorar oportunidades de inovação proativamente, essenciais para o sucesso no desempenho exportador. Assim, a hipótese H4 é suportada.

8 Conclusão

8.1 Considerações finais

As PME representam mais de 99% do tecido empresarial de Portugal, desempenhando um papel essencial no crescimento económico, social e financeiro para os seus países. Num contexto global cada vez mais competitivo, aprimorar a sua competitividade e proporcionar valor acrescentado aos seus clientes torna-se uma necessidade. Por sua vez, é importante para alcançar um maior desempenho geral e sustentável a longo prazo.

O estudo presente contribuiu para a compreensão da importância da interação entre a orientação empreendedora, as capacidades de inovação e o desempenho das exportações nas empresas exportadoras nos setores do transporte aéreo, marítimo e terrestre em Portugal. Empresas que demonstram proatividade na procura contínua de oportunidades, assim como a competência de conceber e desenvolver novas ideias, correndo riscos associados, principalmente em termos financeiros, enquanto respondem às ações da concorrência, desempenham um papel de destaque no desenvolvimento de capacidades de inovação. Estas, por sua vez, exercem um impacto positivo e significativo no desempenho exportador. Estas conclusões estão alinhadas com estudos anteriores e enfatizam a importância dos papéis complementares que cada variável desempenha no desenvolvimento das empresas exportadoras.

8.2 Implicações na teoria e na prática

O estudo contribuiu para a literatura no que diz respeito à relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações. Poucas investigações têm explorado esta associação, com as capacidades de inovação a desempenhar um papel mediador entre estes dois fatores. Além disso, contribui para o desenvolvimento do conceito de desempenho exportador, que carece de uma definição universalmente aceite.

Os resultados obtidos representam uma contribuição relevante para esclarecer como a orientação empreendedora e as capacidades de inovação influenciam o desempenho exportador das PME de transporte dos setores referidos, no Norte de Portugal. É importante destacar o papel das capacidades de inovação como um fator

mediador neste estudo, uma vez que os resultados indicaram não uma relação direta entre orientação empreendedora e desempenho exportador, mas uma relação indireta.

Adicionalmente, este estudo possui relevância para os executivos de empresas exportadoras, particularmente para os gestores de topo, visto que os resultados sublinham a importância da orientação empreendedora e das capacidades de inovação no contexto do desempenho das exportações, mesmo que a relação direta entre orientação empreendedora e desempenho exportador não tenha sido confirmada. Deste modo, podemos afirmar que a inovação representa um elemento fundamental para o desenvolvimento do desempenho, uma vez que as empresas dispõem de recursos e competências únicos que devem ser aproveitados em prol do seu sucesso. Nesse sentido, os gestores de topo devem possuir a habilidade de analisar sistematicamente as mudanças no mercado, identificando possíveis necessidades e tendências, a fim de explorar e incorporar essas oportunidades nas suas atividades e processos.

8.3 Limitações

Foi possível confirmar todas as hipóteses propostas, com exceção da H3, que estabelecia a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das exportações. A falta de confirmação dessa hipótese representa uma limitação deste estudo, salientando a complexidade dessa relação. No entanto, é importante observar que outros estudos, como o de Jin e Cho (2018), também encontraram desafios ao tentar estabelecer um impacto direto da orientação empreendedora no desempenho exportador, indicando a necessidade de considerar variáveis adicionais para uma compreensão mais abrangente.

Assim como a maioria dos estudos empíricos, este estudo possui limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados, proporcionando diretrizes para investigações futuras. Em particular, uma limitação significativa deste estudo é a dimensão da amostra, visto que, embora o estudo tenha sido conduzido no contexto de empresas no setor de transporte aéreo, marítimo e terrestre do Norte de Portugal, a adesão ao estudo foi relativamente baixa. Para estudos subsequentes, seria proveitoso estender o período de disponibilidade do questionário e adotar estratégias alternativas de recolha de dados para garantir uma representação mais ampla e diversificada.

Além disso, é importante observar que a amostra em questão foi selecionada por meio de um método de amostragem não probabilística por conveniência, devido ao facto de que as empresas incluídas na amostra não foram escolhidas aleatoriamente, mas selecionadas com base em critérios específicos relativos ao setor e à localização geográfica. Assim, os resultados obtidos neste estudo são aplicáveis unicamente ao contexto específico definido, e não podem ser generalizados para o conjunto das empresas exportadoras em Portugal.

Ainda, o questionário foi distribuído por email aos gestores de topo, utilizando os endereços disponibilizados na base de dados. No entanto, não podemos afirmar com absoluta certeza de que as respostas obtidas tenham sido, de facto, fornecidas pelos gestores de topo das empresas. Portanto, admite-se algum enviesamento nas respostas. Em relação à base de dados utilizada, surgiram alguns problemas, como empresas inativas, informações de contacto erradas ou inexistentes, o que dificultou o estudo.

Adicionalmente, uma outra limitação observada durante a revisão da literatura foi a complexidade de estabelecer uma definição precisa para o conceito de desempenho das exportações. Este desafio decorre da ampla gama de interpretações presentes em diversos estudos e autores (Okpara, 2009; Monteiro et al., 2019; Njegic & Komnenic, 2020; Sousa et al., 2008; Cavusgil & Zou, 1994), sem a existência de uma definição universalmente aceite. Além disso, a própria medição deste conceito apresenta um grau considerável de subjetividade, devido à variedade de fatores que podem ser considerados na sua avaliação, resultando em várias fontes de comparação.

Além disso, a análise dos resultados referentes às hipóteses H1 e H4 foi exigente, visto que existe uma carência de estudos que estabeleçam uma relação definida entre orientação empreendedora e capacidades de inovação, bem como entre estes dois elementos e desempenho das exportações. A última hipótese em questão representa o principal objetivo deste estudo e, embora tenha sido confirmada, a relação direta entre orientação empreendedora e desempenho das exportações não pôde ser suportada.

8.4 Futuras linhas de investigação

No futuro, é importante que este estudo seja desenvolvido com uma amostra mais ampla e representativa da população estabelecida. Estudos subsequentes podem até

estender esta investigação para abranger empresas de diversos setores, relacionados à exportação, e em diferentes contextos geográficos. Ainda, podem explorar a influência de variáveis moderadoras, incluindo as dimensões da orientação empreendedora e as capacidades de inovação exploradora e exploratória. Seria igualmente relevante investigar o impacto de estratégias de inovação e outros tipos de inovação nas relações abordadas ao longo de todo o estudo.

Por último, este estudo estabelece uma base sólida para futuras investigações que visem aprofundar a compreensão deste tema, explorando como a orientação empreendedora e as capacidades de inovação podem influenciar o desempenho das exportações num mundo globalizado em constante evolução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80(7).
- Acedo, F. J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49–67. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-0482-9>
- Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting Your Technological Base: The Organizational Challenge. *MIT Sloan Management Review*, 32(1), 25.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an empirical analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111. <https://doi.org/10.1142/S1363919608001923>
- Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., Bin Yusoff, M. N. H. (2017). Validating the Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Economics and Sociology*, 10(4), 51-66. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/5>
- Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Strange, R. (2022). Innovation capabilities and export performance in manufacturing SMEs. *Tec Empresarial*, 16(3), 55–71. <https://doi.org/10.18845/te.v16i3.6367>
- Aljanabi, A. Q. R. A. (2018). The mediating role of absorptive capacity on the relationship between entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(4), 818–841. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-0233>
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 171–178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.002>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755-775.

- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095160>
- Argatu, R. (2020). Innovation capability assessment tools in social enterprises. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 91–101. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0010>
- Arvis, J.F., Duval, Y., Shepherd, B. & Utoktham, C. (2016). Trade Costs in the Developing World: 1996 – 2010. *World Trade Review*, 15(3), 451-474. <https://doi.org/10.1017/S147474561500052X>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Benaim, A. (2015). Innovation Capabilities – Measurement, Assessment and Development. [Licentiate Thesis]. Faculty of Engineering, Department of Design Sciences, Innovation Engineering.
- Benner, M. I., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2). <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Björkdahl, J., & Börjesson, S. (2012). Assessing firm capabilities for innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(1-2), 171-184. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2012.051970>

- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23, 605-635. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490280>
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667–681. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.009>
- Brás, G. N. R. (2016). *O empreendedorismo ao nível do país e a nível da empresa: o papel do 'intrapreneurship' na internacionalização de empresas portuguesas*. [Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/29360>
- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *Service Industries Journal*, 24(1), 116–130. <https://doi.org/10.1080/02642060412331301162>
- Cassey, L. (2014). The Exporting and Productivity Nexus: Does Firm Size Matter?. *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia*, 8.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Celec, R., Inovativni, R. C., Robert Celec, M., Globocnik, D., & Kruse, P. (2014). Resources, capabilities, export performance and the moderating role of entrepreneurial orientation in the context of SMEs. *European Journal of International Management*, 8(4), 440-464. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.062971>
- Chaston, I., & Scott, G.J. (2012). Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy. *Management Decision*, 50(7), 1161-1177. <https://doi.org/10.1108/00251741211246941>
- Chen, J., Sousa, C.M. & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>

- Chin, W.W. (1998). *Modern methods for business research*. (1.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Coura, L. F., Reis Neto, M. T., Verwaal, E., & Oliveira, R. R. (2018). Orientação Empreendedora: Conceitos e Dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v9n2p2533-2555>
- Coviello, N. E., & Mcauley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S., & Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(7-8), 819-834. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791102>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1). <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Di Fatta, D., Gera, N., Tyagi, L. K., & Grisold, T. (2019). Export knowledge: Determinant of export strategy, export commitment and export performance in carpet industry. *Kybernetes*, 48(8), 1806-1826. <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0245>

- Faria, S., Rebelo, J., & Gouveia, S. (2020). Firms' export performance: A fractional econometric approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 521–542. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11934>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ganotakis, P. and Love, J.H. (2010). R&D, product innovation, and exporting: evidence from UK new technology based firms. *Oxford Economic Papers*, 63(2), 279-306. <https://doi.org/10.1093/oep/gpq027>
- 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. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01605>
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737–747. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5)
- Gupta, A. K., Smith, K., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Ha, V. T. C., Holmes, M. J., & Le, T. M. (2020). Firms and export performance: does size matter?. *Journal of Economic Studies*, 47(5), 985–999. <https://doi.org/10.1108/JES-12-2018-0451>
- Hair, J., Hult, G.T.M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London, UK: Sage.
- Haryani, S., & Gupta, V. B. (2016). Factors affecting innovation capability of Indian software firms (with special reference to Indore city). *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(12), 1213-1219.

- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (1997). International Diversification: effects on Innovation and Firm Performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798. <https://doi.org/10.5465/256948>
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L. F. (2011). The Trade-off between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 19(3). <https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.36>
- Hossain, K., Che Abdullah, A. S., Mohd Balwi, M. A. W. F., Lubis, A., Azizan, N. A., Alam, M. N., & Taha, A. Z. (2022). Linking entrepreneurial orientation with export performance: mediation effects of multiple differentiation strategies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(9), 1769–1793. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0326>
- Huang, S.K. and Wang, Y.-L. (2011), Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906. <https://doi.org/10.1002/smj.197>
- Hurley, R. F., Tomas, G., & Hult, M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3). <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>

- Jamil, K., Liu, D., Anwar, A., Rana, M. W., Amjad, F., & Liu, M. (2021). Nexus between relationship marketing and export performance of readymade garments exporting firms. *Industria Textila*, 72(6), 673–679. <https://doi.org/10.35530/IT.072.06.202028>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3). <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jin, B., & Cho, H. J. (2018). Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological and marketing capabilities on SME's export performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(5), 585–598. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0043>
- Johanson, J. and Vahlne, J. (1977), The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- 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. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies the Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104–130. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2012-0117>
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1–2), 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>
- Khalid, S. (2019). Explorative and exploitative strategies and export performance: The moderating effects of entrepreneurial orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 22(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0004>

- Knight, G. A. (1997). *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Michigan State University ProQuest Dissertations Publishing.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155–171. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00042-4](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00042-4)
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Ko, H., & Lu, H. (2010). Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*, 21(2), 162–190. <https://doi.org/10.1108/09564231011039277>
- Kolbe, D., Frasset, M., & Calderon, H. (2021). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*, 30(2), 289–312. <https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0202>
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010>
- Lages, L.F., Lages, C. & Lages, C.R. (2004). European perspectives on export performance determinants: an exploratory study. *FEUNL Working Paper No. 444*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.882424>.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Ledesma-Chaves, P., & Arenas-Gaitán, J. (2022). Dynamic Innovation Capabilities and their Impact on Export Performance in Times of Economic Crisis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 351–365. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>

- Lee, S. H., Beamish, P. W., Lee, H. U., & Park, J. H. (2009). Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business*, 44(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.015>
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of Management*, 18(2), 399–429. <https://doi.org/10.1177/014920639201800209>
- Leonidou, L.C., Palihawadana, D. and Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organisational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Levinthal, D. A., March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lundberg, H. (2019). Bank relationships' contributions to SME export performance. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1143–1164. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2018-0115>
- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 6(4). <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001518>

- Malca, O., Bolaños, J. P., Rubio Donet, J. L., & Acedo, F. (2021). Export market orientation and export performance in emerging markets: insights from the Peruvian agri-export sector. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 13(1), 70–89. <https://doi.org/10.1108/JADEE-12-2020-0308>
- Manzato, A. J. & Santos, A. B. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística-IBILCE-UNESP*, 17.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mayoux, L. (2006). Quantitative, qualitative or participatory? Which method, for what and when. *Doing development research*, 1, 115-129.
- Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. In *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707–734). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: A sociometric approach. *Social Networks*, 64, 72–82. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.08.004>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Mir, M., Casadesús, M., & Petnji, L. H. (2016). The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41, 26-44. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.002>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0097>

- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2022). Moderation Effects of Government Institutional Support, Active and Reactive Internationalization Behavior on Innovation Capability and Export Performance. *Economies*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/economies10080177>
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: Criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301–312. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149>
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M., & Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.001>
- Njegić, K., Damnjanović, J., & Komnenić, B. (2020). Mediated effect of export assistance on export performance of Serbian manufacturing SMEs. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 649–667. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0084>
- Nogueira, E. M. C. (2016). *Orientação empreendedora e internacionalização: o estudo de caso de uma empresa do setor têxtil e vestuário*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho]. Repositório aberto da Universidade de Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/44669>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Okpara, J. O. (2009). Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, 47(8), 1281–1299. <https://doi.org/10.1108/00251740910984541>

- Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351–364. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002>
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2). <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9506273269>
- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 55(1), 137–139. <https://doi.org/10.1017/S0305004100033776>
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2010). *Análise de dados para ciências socais: a complementaridade do SPSS* (5.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Popadić, M., Černe, M., & Černe, M. (2016). Exploratory and exploitative innovation: The moderating role of partner geographic diversity. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 1165–1181. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1211951>
- Porter, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing effects in a multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Purwanggono, B., & Amalia, A. N. (2019). Modified assessment tools for measuring innovativeness level of companies. *Cogent Engineering*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2019.1649006>
- Quintero, S., Ruiz-Castañeda, W., Jiménez, S. C., Marín Sánchez, B. M., Giraldo, D. P., & Vélez Acosta, L. M. (2021). Measurement technological innovation capabilities in agriculture knowledge and innovation systems. *Ciencia Tecnologia Agropecuaria*, 22(1). https://doi.org/10.21930/RCTA.VOL22_NUM1_ART:1896

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modelling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12). <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Rodriguez, L., Diaz, J., Garbajosa, J., Perez, J., & Yagüe, A. (2014). *A Framework for Positioning and Assessing Innovation Capability from an Organizational Perspective* [Conference session]. 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, USA. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.444>.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00176-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00176-7)
- Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087-1102. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5)
- Rumanti, A. A., Samadhi, T. M. A. A., Wiratmadja, I. I., & Sunaryo, I. (2018). A systematic literature review on knowledge sharing for innovation: Empirical study approach. *2018 5th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)*, Singapore, 2018, 504-509, <https://doi.org/10.1109/IEA.2018.8387153>.
- Salomon, R. M., & Shaver, J. M. (2005). Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(2), 431-460. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2005.00047.x>
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90016-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90016-4)
- Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.016>
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162–176. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>

- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard University Press*, 55.
- Sen, F. K., & Egelhoff, W. G. (2000). Innovative Capabilities of a Firm and the Use of Technical Alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2). <https://doi.org/10.1109/17.846785>.
- Sexton, D. L. (2001). Wayne Huizenga: Entrepreneur and wealth creator. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 40–48. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251392>
- Shoham, A. (1997). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3). <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600308>
- Sousa, C. M. P., & Lages, L. F. (2011). The PD scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201–222. <https://doi.org/10.1108/02651331111122678>
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literatures between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149–158. <https://doi.org/10.1108/09544780010318415>
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179–196. <https://doi.org/10.5465/256635>
- Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, 7(19), 1927–1937. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.1633>
- Trento, S., & Oliveira, S.R.M. (2018). Borderless Innovation: Innovation Capability Assessment on Business Incubators Performance using Resources, Leadership and Capability: An Investigation in Business Incubators from Chile, Italy and Israel. *European Journal of Scientific Research*, 151(2), 143–159.

- Vicente, M., Abrantes, J. L., & Teixeira, M. S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: The INNOVSCALE. *International Marketing Review*, 32(1), 29–51. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0208>
- Vieira, J., Frade, R., Martinho, F., & Martinho, D. (2022). Does Uncertainty Boost Exports? A Study on the Effect of Innovation and Marketing Capabilities in a Small and Innovation-Intensive Sector. *Economies*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/economies11010001>
- Vila, N., & Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1–2), 17–36. <https://doi.org/10.1108/03090560710718094>
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485–494. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>
- Wach, K., Glodowska, A., & Maciejewski, M. (2018). Entrepreneurial orientation, knowledge utilization and internationalization of firms. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124711>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, G., & Olsen, J. E. (2002). Knowledge, Performance, and Exporter Satisfaction: An Exploratory Study. *Journal of Global Marketing*, 15(3–4), 39–64. https://doi.org/10.1300/J042v15n03_03
- Wang, X., & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.019>

- Wang, Y., Cao, W., Zhou, Z., & Ning, L. (2013). Does external technology acquisition determine export performance? Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Business Review*, 22(6), 1079–1091. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.009>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15(4). <https://doi.org/10.1509/jimk.15.4.63>
- Zhang, M., & Jedin, M. H. (2022). Firm innovation and technical capabilities for enhanced export performance: the moderating role of competitive intensity. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2022-0015>
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547–561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>
- Zhou, L., Barnes, B.R. & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.87>
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356. <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>

Apêndice I – Questionário

Orientação Empreendedora, Capacidades de Inovação e Desempenho Exportador

No âmbito da dissertação do **Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), este questionário pretende estudar a relação entre Orientação Empreendedora, Capacidades de Inovação e Desempenho Exportador, sob a orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

A sua participação é, pois, fundamental para o sucesso do mesmo, sendo que serão assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, e conta com uma duração prevista de 5 minutos.

Se surgirem dúvidas ou se necessitar de algum esclarecimento adicional, não hesite em entrar em contacto através do e-mail: 2180914@iscap.ipp.pt.

Agradeço, antecipadamente, a v/ preciosa colaboração para a realização deste estudo.

Atenciosamente,

Tatiana Vilela

Orientação Empreendedora

Nas seguintes afirmações, selecione a opção que melhor representa a realidade da sua empresa em relação à orientação empreendedora e as suas diferentes dimensões.

Habitualmente, a direção executiva da minha empresa prioriza I&D, liderança tecnológica e inovação. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Na minha empresa somos consistentemente pioneiros na introdução de novas técnicas de gestão, tecnologias operativas, e outros avanços. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Frequentemente, os gestores de topo da minha empresa demonstram uma forte inclinação por projetos de alto risco, que oferecem perspectivas de altas rentabilidades, porém com níveis de incerteza significativos. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Os colaboradores da empresa têm total liberdade para apresentar ideias ou sugestões a qualquer momento e são encorajados a tomar decisões sem restrições. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Adotamos uma postura reativa em resposta às ações da concorrência, procurando fortalecer a nossa posição no mercado e diminuir a competitividade dos nossos concorrentes. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Regularmente, a direção executiva da minha empresa valoriza a comercialização de produtos/serviços que já existem na empresa. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

A minha empresa acompanha as mudanças criadas pela concorrência no mercado. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Os gestores de topo da minha empresa têm uma frequente preferência acentuada por projetos de baixo risco, que proporcionam rentabilidades normais e garantidas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

Os colaboradores da empresa têm restrições para apresentar ideias ou sugestões, e não são encorajados a tomar decisões livremente a qualquer momento. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

A minha empresa assume uma postura passiva em relação às ações da concorrência, atenuando a sua capacidade competitiva. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

Capacidades de Inovação



Nas seguintes afirmações, indique a opção que melhor retrata o contexto da sua empresa. Avalie cada frase numa escala de 1 a 10, em que 1 significa "Discordo totalmente" e 10 significa "Concordo totalmente".

Os projetos de inovação assentam na estratégia geral da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A empresa tem um excelente conhecimento do ambiente competitivo do mercado. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

É necessária a criação de uma definição precisa e antecipada das tarefas e objetivos a desenvolver. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A comunicação da informação necessária para os projetos de inovação é especialmente clara, transparente e íntegra. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Os erros cometidos durante os projetos de inovação são vistos como oportunidades para aprender e melhorar sistematicamente. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

A visão da inovação é considerada durante a tomada de decisões estratégicas na empresa. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Os projetos de inovação respeitam um processo de inovação devidamente documentado que considera todas as áreas de atividade, realizados de acordo com o calendário e o orçamento previstos. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

Através da inovação, a empresa adquiriu maiores quotas de mercado do que os seus concorrentes.

*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

Os canais de distribuição orientados para o mercado são identificados inicialmente no processo de inovação.

*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

É atribuído um orçamento para projetos de inovação que não é diretamente financiado por encomendas de clientes.

*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

A coordenação com fontes de investigação externas é mantida para manter o conhecimento dos desenvolvimentos tecnológicos e de investigação relevantes.

*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

Os membros dos órgãos de gestão demonstram grande interesse em participar em novos projetos (recetividade a novos mercados e tecnologias, entre outros). *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Existe a possibilidade de colaboradores de diferentes formações trabalharem em conjunto em equipas de projetos de inovação. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Os riscos dos projetos de inovação são controlados sistematicamente, utilizando métodos e ferramentas, como a análise SWOT, entre outros. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

São utilizados critérios claramente definidos e precisos para avaliar e selecionar potenciais projetos para implementação. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Informação sobre a empresa e atividade internacional



Descrição (opcional)

Trata-se de uma empresa *

- ☐ Micro
- ☐ Pequena
- ☐ Média
- ☐ Grande

Em que área está a sua empresa inserida? *

- ☐ Aéreo
- ☐ Marítimo
- ☐ Terrestre

Idade da empresa *

- ☐ Menos de 5;
- ☐ 5-10 anos
- ☐ 11-15 anos
- ☐ 16-20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Zona geográfica do principal mercado de exportação (com maior percentagem no volume de vendas) *

1. América do Norte
2. América do Sul
3. América Central
4. Caraíbas
5. Ásia Central e Sul
6. Nordeste asiático
7. Sudeste asiático
8. Austrália e Oceânia
9. Europa do Norte
10. Europa do Sul
11. Europa Ocidental
12. Europa Oriental
13. Médio Oriente
14. Norte de África
15. Sul de África

Nas seguintes afirmações, indique a opção que representa melhor o cenário do desempenho ^{*} exportador da sua empresa, numa escala de 1 a 10, em que 1 significa "Discordo totalmente" e 10 significa "Concordo totalmente".

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O noss...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Observ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nos últ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nos últ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De ma...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Informação sobre o inquirido



Descrição (opcional)

Idade ^{*}

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25-30 anos
- ☐ 31-40 anos
- ☐ 41-50 anos
- ☐ 51-60 anos
- ☐ Mais de 60 anos
- ☐ Prefiro não responder

Género ^{*}

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

Habilitações Literárias *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Curso Superior Profissional (CTeSP)
- ☐ Licenciatura ou equivalente
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outras

Antiguidade na área *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-15 anos
- ☐ 16-20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Secção 6 de 6

Título da secção (opcional)



O questionário chegou ao fim!

Agradeço o tempo que dedicou para respondê-lo. Mais uma vez, todas as informações adquiridas neste inquérito serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no contexto do estudo desta Dissertação de Mestrado. O seu apoio é fundamental para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!