

Carlos Miguel Fernandes de Oliveira

Gerindo recursos, construindo capacidades, criando valor nos processos
de internacionalização das empresas nacionais – aplicação ao setor
exportador do calçado

Tese de Doutoramento apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para
obtenção do grau de Doutor em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Júlio Faceira Guedes



UNIVERSIDADE
PORTUCALENSE

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Setembro de 2014

Agradecimentos

Este documento representa o culminar de um objetivo fixado há vários anos e conquistado com o apoio recebido de familiares, amigos, colegas, profissionais e organizações. A todos o meu reconhecimento e gratidão.

Agradeço com especial atenção:

- Ao Professor Júlio Faceira Guedes, meu orientador, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade ao longo destes anos, assim como pelas críticas e sugestões feitas durante a orientação;

- Ao Professor José Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo da Universidade de La Rioja – Logroño pelo apoio na definição do âmbito do trabalho e metodologia possível a seguir;

- Ao Professor Doutor António Lencastre Godinho, Presidente do ISLA e amigo, pelo incentivo constante;

- Aos meus Colegas e Entidade Instituidora do ISLA;

- Aos meus alunos das licenciaturas de Gestão de Empresas e Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Línguas e Administração, pelo apoio e suporte no processo de recolha da informação que serviu de base a parte do trabalho aqui apresentado;

- Aos responsáveis das empresas produtoras de calçado e organismos públicos que participaram no questionário e tornaram o estudo possível;

E, por fim, à minha família pelo constante apoio e carinho. À minha esposa Isabel que tem sido o meu suporte. Aos meus filhos Sofia, João e Guilherme pelas ausências. Sem vocês isto não faria sentido!

Gerindo Recursos, construindo capacidades, criando valor nos processos de internacionalização das empresas nacionais – aplicação ao setor exportador do calçado

RESUMO

Apoiando-nos nos vários contributos teóricos existentes, procuramos identificar e validar o papel dos recursos das empresas de calçado, a sua natureza e heterogeneidade, tentando identificar quais os recursos mais importantes para o processo de exportação e quais as atividades e processos com maior peso na constituição de capacidades que potenciem a conquista de vantagens competitivas e valor para as organizações. Identificamos ainda os principais instrumentos e políticas de apoio aos processos de internacionalização, bem como o seu alinhamento com as capacidades exportadoras derivadas e perfeccionadas pelos dirigentes.

Ao conseguirmos identificar recursos e capacidades centrais para o sucesso ou performance exportadora, estaremos a contribuir com nova informação e conhecimento para que decisores e *policy makers* desenvolvam novas políticas, instrumentos e apoios, de forma a incrementar o desempenho da indústria exportadora nacional.

O presente estudo procura integrar a gestão de recursos e as capacidades internas das organizações com a performance exportadora das empresas da indústria de calçado português.

Palavras-chave: performance exportadora, capacidades exportadoras, recursos e características das firmas exportadoras

Managing resources, building capabilities, creating value in the
internationalization process of firms - application to the export footwear
industry

ABSTRACT

Supported by various theoretical contributions, we aim to identify and recognize the role of resources, their nature and heterogeneity, trying to determine the key resources for the export process, organizational activities and processes with greater weight in capacity building that enhance the achievement of competitive advantages and value to organizations. In the study, we identified the main instruments and policies in support of internationalization processes and their alignment with the exporting capabilities, derived and perceived by managers.

Through the identification of resources and core capabilities for success in export performance, we will provide with new information and knowledge in order to decision makers and policy makers develop new policies, tools and instruments that can be used to increase the performance of the Portuguese Footwear export industry.

This study seeks to integrate the management of resources and internal capabilities of organizations with the export performance of firms in the Portuguese footwear industry.

Keywords: export performance, export capabilities, resources and characteristics of exporting firms

Índice

1	Introdução	1
1.1	Justificação e base de desenvolvimento do estudo	1
1.2	Objetivos e questões da investigação	3
1.3	Âmbito da investigação	4
1.4	Metodologia e estrutura do trabalho	8
2	Revisão da Literatura.....	11
2.1	Resource Based View e capacidades dinâmicas – A performance baseada nos recursos.....	11
2.1.1	Resource Based View – Introdução à temática e revisão dos principais conceitos.....	12
2.1.2	Dynamic Capabilities Approach	20
2.1.2.1	Introdução à temática da DCA	20
2.1.2.2	Os processos de criação ou formação de capacidades dinâmicas	35
2.1.3	O conceito do valor e a sua ligação à RBV.....	50
2.1.3.1	Fontes de criação de valor	54
2.1.3.2	O conceito de criação de valor	62
2.2	A internacionalização. Fatores críticos para o sucesso da internacionalização baseada nas exportações.....	76
2.2.1	Introdução.....	76
2.2.2	Principais conceitos e teorias ligadas à internacionalização e a sua associação ao estudo.....	78
2.2.2.1	O conceito de internacionalização.....	79
2.2.2.2	As diferentes abordagens ao conceito de internacionalização	81
2.2.2.3	Tipos e formas de internacionalização.....	82

2.2.2.4	Teorias e modelos indexados ao processo de internacionalização.....	85
2.2.2.4.1	Teorias sobre internacionalização focalizadas em empresas multinacionais.....	87
2.2.2.4.2	Teorias que exploram o comportamento das empresas nos processos de internacionalização.....	97
2.2.2.5	Processos de internacionalização – condicionantes, motivações e fatores	118
2.2.3	Recursos e capacidades no desempenho das empresas exportadoras....	124
2.2.3.1	A performance, o desempenho e a sua medição.....	124
2.2.3.2	O papel dos recursos e características da organização no desempenho exportador	130
2.2.3.3	Capacidades, fatores e rotinas identificados na literatura	136
3	Validando recursos e capacidades na performance e intensidade exportadora do setor do calçado	150
3.1	Breve caracterização do setor do calçado.....	150
3.1.1	Caracterização geral da indústria e justificação pela sua adoção no estudo.. ..	150
3.2	Validação da afetação dos recursos e características das empresas na performance exportadora da indústria de calçado.....	159
3.2.1	Universo de estudo, seleção da amostra, caracterização das variáveis e técnicas de análise utilizadas.....	161
3.2.1.1	Introdução à técnica de análise de dados em painel.....	163
3.2.2	Validação da hipótese 1.....	168
3.2.3	Validação da hipótese 2.....	171
3.2.4	Validação da hipótese 3.....	182
3.2.5	Validação da Hipótese 4	185
3.2.6	Validação da Hipótese 5.....	190

3.3	A criação de capacidades exportadoras – afetação à performance das empresas e relação com os instrumentos de apoio à internacionalização	195
3.3.1	Hipóteses do estudo e metodologia seguida.....	197
3.3.2	Resultados obtidos - análise fatorial para validação de capacidades exportadoras e hipóteses colocadas.....	207
3.3.3	A mensuração da performance exportadora das empresas numa base competitiva.	211
3.3.4	Validação da hipótese 6.....	215
3.3.5	Validação das hipóteses H7a e H7b.....	223
3.3.6	Políticas e instrumentos de apoio a processos de internacionalização e desempenho exportador.....	229
3.3.6.1	A utilização da análise fatorial para a integração dos diferentes tipos de instrumentos e apoio ao processo de internacionalização	230
3.3.6.2	Validação da hipótese 8.....	233
4	Conclusões e novos caminhos para o estudo	242
5	Bibliografia	262
6	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO USADO PARA VALIDAÇÃO DAS CAPACIDADES	273

Lista de abreviaturas e siglas

AF – Análise Fatorial

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANOVA – Análise da Variância

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CAE – Código de Atividade Económica

CPA – Classificação dos Produtos por Atividade

CVC – Ciclo de Vida das Capacidades

DCA – Dynamic Capabilities Approach

EBITDA - Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimentos

IDE - Investimento Direto no Estrangeiro

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RBV – Resource Based View

ROA - retorno de ativos

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WinAb – Sistema de Recolha de Informação da empresa Informa D&B

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais grupos de produtos exportados pelas PME entre 2007 e 2009	7
Figura 2 - Estrutura e resumo do trabalho	10
Figura 3 - Visão contingencial do RBV e das estratégias corporativas proativas de resposta à incerteza ambiental.....	29
Figura 4 - Fundamentos e estrutura das capacidades dinâmicas e performance empresarial.....	41
Figura 5 - O processo de gestão de recursos e criação de capacidades numa perspetiva contingencial.	45
Figura 6 - A fonte de criação de valor – uma análise epistemológica.....	57
Figura 7- Modelo de internacionalização de Uppsala.....	99
Figura 8 - Tipos de empresas emergentes (<i>International New Ventures</i>).....	109
Figura 9 - Lógica causal vrs empreendedora (<i>effectual</i>).....	112
Figura 10 - Forças internas e externas que moldam a orientação internacional das empresas	114
Figura 11 - Medidas para a performance exportadora de acordo com Katsikeas, Leonidou, & Morgan	125
Figura 12 - Caracterização da Indústria do couro e dos produtos de couro	150
Figura 13 - Comércio Internacional – Saldo da Balança Comercial e evolução dos principais saldos por grupos de produtos 2011	151
Figura 14 - Principais dados sobre a indústria de calçado português e o seu posicionamento internacional.....	154
Figura 15 - Principais parceiros comerciais da indústria de calçado em 2011.	155
Figura 16 - Trocas efetuadas por tipo de calçado no ano de 2011.....	155
Figura 17 - Modelo de internacionalização das empresas de natureza industrial	199
Figura 18 - Fases do processo de investigação	201

Figura 19 - Recurso a apoios no processo de exportação	225
Figura 20- Etapas propostas para o processo exportador das empresas de fabricação de calçado.....	229

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução contrastante do conceito de capacidade dinâmica	22
Tabela 2- Decisões estratégicas e competências necessárias para a gestão das oportunidades de mercado.	42
Tabela 3 - O processo de constituição de uma capacidade.....	47
Tabela 4 - contributos para a temática do valor tendo em atenção a fonte, o utilizador e as áreas de estudo que têm contribuído para o tema.	51
Tabela 5 - Quadro síntese da análise efetuada aos diferentes estudos sobre a fonte de heterogeneidade.....	58
Tabela 6 - Definições de internacionalização classificadas por foco ou tipo de abordagem.	80
Tabela 7- Abordagem analítica e técnicas exploratórias usadas no estudo da performance exportadora.....	128
Tabela 8 - Variáveis dependentes mais usadas para o estudo da performance exportadora de acordo com Freeman (2009).....	128
Tabela 9 – Variáveis e capacidades usadas no estudo da performance exportadora	129
Tabela 10 - Evolução dos principais indicadores da indústria de fabricação do calçado.	153
Tabela 11 - Caraterização da produção do calçado de couro em 2010.	156
Tabela 12 - Evolução das principais estatísticas na indústria de calçado nos 27 países da UE.....	156
Tabela 13 - Evolução do Valor Acrescentado Bruto por trabalhador entre 2006 e 2011, com base na amostra de 289 empresas do distrito do Porto	158
Tabela 14 - Teste de homogeneidade das variâncias entre tipos de PME.....	169
Tabela 15 - Estatísticas descritivas relativas à intensidade exportadora por tipo de PME	169

Tabela 16 - Teste de Hausman para validar a opção entre modelo de efeitos aleatórios ou fixos	171
Tabela 17 - Teste de autocorrelação na regressão com efeitos.	173
Tabela 18 - Coeficientes de correlação e determinação obtidos na regressão simples entre as habilitações dos dirigentes e as intensidades exportadoras das empresas que dirigem	174
Tabela 19 - Resultados do teste t para amostras independentes (Intensidade exportadora e habilitações dos dirigentes).....	176
Tabela 20 - Resultados da estimação para a variável dependente intensidade exportadora usando dados em painel e modelo de efeitos fixos seccional e correção da heterocedasticidade pelo método de White	180
Tabela 21 - Marcas registadas em 2011 para as empresas integradas na amostra e por tipo de PME.....	181
Tabela 22 - Relação entre a variável intensidade exportadora e as variáveis explicativas diferenciadas por tipo de PME	183
Tabela 23 - Relação entre a intensidade exportadora e os tipos de PME entre 2006 a 2011	184
Tabela 24 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do EBITDA para empresas não exportadoras e exportadoras	186
Tabela 25 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do resultado líquido, produtividade (VAB por trabalhador) e retorno do investimento para empresas não exportadoras e exportadoras	188
Tabela 26 - Resultados da estimação da regressão entre a margem do EBITDA e as diferentes variáveis explicativas	191
Tabela 27 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do EBITDA por tipo de habilitação do seu dirigente para todas as empresas da amostra.....	194
Tabela 28 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do EBITDA por tipo de habilitação do seu dirigente para as empresas exportadoras	194
Tabela 29 - Ficha Técnica do processo metodológico.....	200

Tabela 30 - Fatores utilizados no questionário, ligação a um constructo e fonte.	203
Tabela 31 - Resultados da análise fatorial: cargas fatoriais, variância e testes	209
Tabela 32 - Resultados da regressão entre a valoração da performance competitiva efetuada pelos dirigentes e o conjunto de itens usados para a avaliação do desempenho competitivo das empresas	215
Tabela 33- Resultados da estimação	217
Tabela 34 - testes de significância individual	218
Tabela 35 - Modelo ajustado com eliminação da capacidade Design e Diferenciação do produto	220
Tabela 36 - Desempenho das empresas explicado pelas capacidades extraídas	221
Tabela 37 - Gastos com publicidade e propaganda das empresas da amostra	222
Tabela 38 - Resultados da regressão e relativos ao Desempenho decomposto tendo em atenção se já efetuou ou não investimento direto no exterior	223
Tabela 39 - Resultados da regressão e relativos ao desempenho tendo o recurso a apoios e instrumentos para o desenvolvimento do processo exportador	225
Tabela 40 - Tabela de contingência – desempenho competitivo versus forma de acesso aos mercados externos	228
Tabela 41 - Resultados da análise fatorial dos instrumentos e políticas de apoio à internacional e matriz rodada de fatores	231
Tabela 42- Correlações entre os <i>scores</i> das capacidades e das políticas e apoios derivadas da análise fatorial	234
Tabela 43 - Relação entre as capacidades e os instrumentos e políticas de apoio ao processo exportador	235
Tabela 44 - Relação entre os incentivos nacionais para a promoção da internacionalização e os instrumentos e políticas derivadas no nosso estudo	237

1 Introdução

1.1 Justificação e base de desenvolvimento do estudo

Os recursos têm sido amplamente explorados na literatura ligada à estratégia das organizações, ocupando um papel central no intento, planeamento e implementação estratégica e assumindo-se como fonte de performance e conquista de vantagens competitivas pelas organizações (Barney, 1991; Wernefelt, 1984; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Desde 1980 os recursos começam a ter um peso significativo no estudo da performance das organizações (Porter, 1979; Porter, 1987; Prahalad & Hamel, 1990). Ao longo das últimas décadas têm sido origem de diferentes linhas de investigação ao nível da gestão. Conceitos foram sendo expostos, revelando uma perspetiva dinâmica entre a gestão dos diferentes tipos de recursos da organização, os efeitos do meio envolvente e sua configuração como instrumentos de conquista de vantagens competitivas e criação de valor para as organizações.

A teoria do **Resource-Based View (RBV)** e a **Dynamic Capabilities Approach (DCA)** constituem na literatura duas áreas separadas, mas altamente relacionadas do ponto de vista estratégico. A conquista e manutenção de vantagens competitivas e a determinação dos níveis de performance da organização são diferenciadas pelas duas visões. Se na RBV discutimos o papel da assimetria dos recursos (e a sua natureza), no DCA sugere-se que diferentes desempenhos são resultado da capacidade das organizações em acumular, reconfigurar, renovar e alavancar os recursos, criando capacidades que possam responder às mutações do ambiente externo da

organização (Eisenhardt & Martin, 2000; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Winter, 2003).

Num mundo onde a competitividade entre organizações não deixa de aumentar, a internacionalização assume um papel vital no desenvolvimento e manutenção das organizações, sendo encarada como condição necessária para o crescimento de economias como a portuguesa e manutenção das empresas nos mercados. No campo da gestão, o estudo da internacionalização tem sido efetuado em profundidade, foram já validadas várias questões como os processos, etapas e formas de internacionalização, graus de internacionalização de organizações ou territórios, fatores e motivações indutoras e condicionantes aos processos de globalização; fatores, variáveis e performance exportadora. Contudo, constatamos que ainda não foram dados passos substanciais para a identificação dos recursos mais importantes nos processos de internacionalização, a forma como os mesmos podem ser transformados em capacidades e o seu impacto na performance da organização.

O presente estudo tenta integrar a gestão de recursos e as capacidades internas das organizações com a performance exportadora das empresas da indústria de calçado português. Neste contexto a RBV será usada como um conjunto de pressupostos teóricos que permitirão compreender como é alcançada a vantagem competitiva nas empresas em processos de internacionalização e de que forma mantêm a sua sustentabilidade ao longo do tempo. Vamos basear-nos no princípio da RBV, que assume que as empresas podem ser encaradas como um conjunto de recursos, que esses recursos estão distribuídos de forma heterogénea e que diferenças entre recursos persistem no tempo. Este tipo de afirmação levanta uma série de questões para a partida do estudo: Será a heterogeneidade o fator

mais importante na performance de uma organização? Qual será a génese da heterogeneidade entre as organizações? Por que razão empresas com recursos similares são marcadas por performances distintas? Como são criadas as capacidades organizacionais e de que forma estas condicionam os processos de exportação e afetam a performance? Se a performance é ditada por capacidades, de que forma e com que instrumentos as mesmas poderão ser alavancadas?

1.2 Objetivos e questões da investigação

Esperamos, através da conjugação dos contributos das várias temáticas, identificar e validar o papel dos recursos das empresas de calçado, a sua natureza e heterogeneidade, tentando identificar quais os recursos mais importantes para o processo de exportação e quais as atividades e processos com maior peso na constituição de capacidades que potenciem a conquista de vantagens competitivas.

A questão levantada nesta tese é: De que modo os recursos e a sua gestão condicionam a formação das capacidades e afetam uma boa performance exportadora?

Os objetivos específicos do processo de investigação (OI) passam por:

OI1: Identificar e validar os recursos que influenciam a intensidade e performance exportadora;

OI2: Validar o grau de afetação dos recursos na intensidade e performance exportadora;

OI3: Explorar os fatores mais importantes e o seu peso no processo de criação das capacidades organizacionais e seu desempenho (perspetiva do empresário ou gestor);

O14: Validar a relação entre os processos de criação de capacidades e as políticas e instrumentos de alavancagem da indústria.

1.3 Âmbito da investigação

O sentido e o valor deste estudo são alicerçados em diferentes dimensões. Do ponto de vista económico, a dinamização da procura externa representa hoje o principal instrumento para o crescimento da riqueza nacional. O guia do exportador da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) é claro na sua afirmação de que a internacionalização apresenta-se como uma estratégia decisiva para o incremento da competitividade organizacional. O lema da agência é “expedir para sobreviver” e “exportar para competir”. Assim, potenciar ou manter a competitividade sustentada das organizações pela via da internacionalização, nomeadamente da exportação, constitui um repto e uma inevitabilidade, assumindo-se como resultado natural de estratégias empresariais integradas. A criação de capacidades de gestão e de intervenção integradas em mercados globais, bem como de condições para o desenvolvimento harmonioso das vantagens competitivas das empresas e de massa crítica global vocacionada para a atividade exportadora, pode revelar-se uma condição indispensável para o sucesso das empresas e da economia.

Por outro lado, o estudo pretende dar um contributo para validar o impacto nas organizações dos fatores do meio envolvente externo, da sua dependência face às reações internas da empresa, nomeadamente a nível da decisão (Helfat & Peteraf, 2003). A perspetiva da evolução interna dos

recursos ligada à mutabilidade do meio envolvente e ao realinhamento das capacidades da organização são fatores importantes para a análise da génese da criação de vantagens competitivas nas organizações e os seus processos de internacionalização. Existe a necessidade de se estudar e reconhecer o papel dos recursos de uma empresa no desenvolvimento de uma estratégia proativa em ambientes internacionais cada vez mais dinâmicos e mutáveis (Aragón-Correa & Sanjay, 2003). Estes recursos incluem a tecnologia, habilidades diretivas, atitudes e interpretações sobre a dinâmica do meio envolvente à organização.

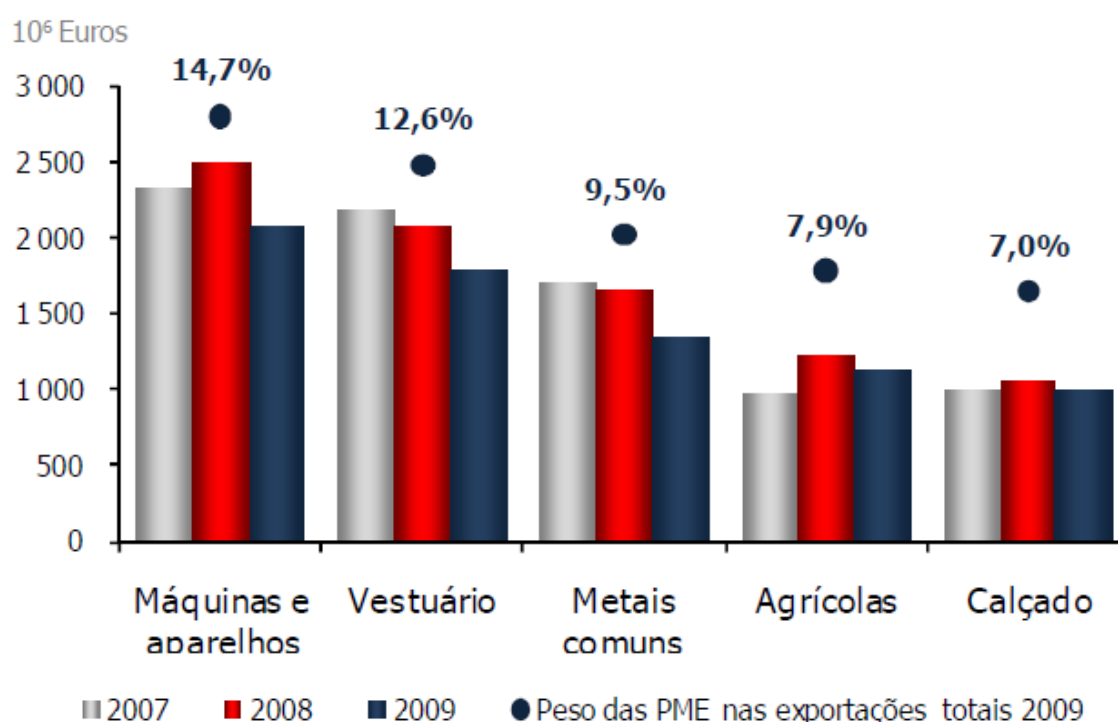
Muitos investigadores abordam o conceito de capacidade como uma *black box*, raramente definindo o que elas são, mas, em vez disso, definindo o que elas podem fazer, os seus efeitos (Bitar & Hafsi, 2007). De acordo com Bitar e Hafsi, a visão a que estamos habituados acerca das capacidades constitui um paradoxo. É sempre mais fácil dizer o que uma capacidade não é, do que definir o que ela é realmente. Muitos investigadores descrevem as capacidades como um elemento chave da vantagem competitiva, mas poucos as definem (Spanos & Prastacos, 2004). Identificar ao certo o que são as capacidades poderá dar-nos uma visão interior de como os gestores organizam a sua empresa na perseguição de vantagens competitivas. Olhar para as capacidades como uma *black box*, dá-nos a sensação de que as conclusões obtidas entre as mesmas e a performance assumem um mero papel especulativo. Neste sentido, fixamos como um dos objetivos o de definir quais as capacidades mais importantes para as organizações exportadoras do calçado e, se possível, qual o seu peso no sucesso ou performance.

Ao identificar essas variáveis estaremos a contribuir com nova informação e conhecimento para que decisores e *policy makers* desenvolvam novas políticas, instrumentos e apoios para incentivar a performance da indústria exportadora.

O âmbito do estudo é limitado à sua aplicação - setor do calçado, nomeadamente às empresas produtoras de calçado. O relatório das estatísticas estruturais das empresas e a caracterização do perfil exportador das PME em Portugal, para o período de 2007-2009 (Instituto Nacional de Estatística, 2011), vem revelar diferenças substanciais entre as PME exportadoras e as que apenas se dedicam à produção ou comercialização de bens e serviços no território nacional. Em 2009 apenas 10% das empresas eram exportadoras, contudo as mesmas apresentam várias características que as diferenciam das restantes: apesar de serem 10% das empresas nacionais representam 28% do emprego, o que denota uma dimensão superior; representam 40% do volume do negócio e 34,6% do VAB. As empresas exportadoras também têm revelado maior eficiência produtiva. A sua estrutura financeira é caracterizada por melhores rácios de solvabilidade e de autonomia financeira (em 2009 foram de 0,47 e 0,32, respetivamente). Em 2009 as PME portuguesas concentravam-se nas regiões de Lisboa e Norte, representando 66% do seu total. No caso das PME exportadoras, o seu maior peso cabe à região Norte que tem claramente um peso superior à região de Lisboa e à zona centro que também ocupa um papel importante nas exportações nacionais. No ano de 2009 existiam 33.861 de PME exportadoras de bens, responsáveis por 44,6% do valor das exportações nacionais que ascendeu aos 31.725 milhões de euros. Este peso sofreu um incremento de 9% face a 2008, acontecendo

num ano em que se verificou um decréscimo nas exportações nacionais. Relativamente aos destinos das exportações das nossas PME, o principal mercado continua a ser o comunitário, representando, em 2009, 76,1%. Os principais países de destino das exportações de bens das PME são: Espanha – 30,6%; França – 14,8%; Angola - 10,2%; Alemanha - 8,7% e Reino Unido - 5,4%. Os principais grupos de produtos exportados pelas PME portuguesas, entre 2007 e 2009, foram as máquinas e aparelhos, o vestuário, os metais comuns, os produtos agrícolas e o calçado.

Figura 1 - Principais grupos de produtos exportados pelas PME entre 2007 e 2009



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2011

Contudo, em termos desagregados, de acordo com os dados do INE, o principal produto exportado pelas PME portuguesas é o calçado.

Esta é a principal razão pela escolha das empresas de fabricação de calçado na realização deste estudo. Outros fatores também influenciaram

a escolha do setor de calçado, nomeadamente: o seu crescimento em 2010 e 2011, a utilização de capacidades ligadas ao desenvolvimento e promoção do bem e o grau de concentração da indústria nos distritos de Porto e Aveiro (facilitando assim o contacto com os “atores” do mercado).

1.4 Metodologia e estrutura do trabalho

O trabalho foi desenvolvido em duas fases. A primeira fase caracterizada por uma componente exploratória de informação e conceitos, efetuada através de uma revisão bibliográfica e de contributos de peritos e entidades que operam no mercado exportador. A revisão bibliográfica procurou beber nas correntes de pensamento na área da internacionalização; identificando as variáveis e os recursos que afetam a performance e a intensidade exportadora e, desta forma, criam valor para as organizações e os seus *stakeholders*. Estas variáveis serão fundamentais na definição dos modelos a desenvolver e na identificação de fatores que contribuam para a formação das capacidades das empresas exportadoras. A validação destes fatores será efetuada com recurso a peritos (empresas exportadoras e técnicos de agências públicas e associações do setor).

A segunda fase foi caracterizada pela recolha, tratamento e modelização da informação. Esta foi efetuada, quer através do recurso aos relatórios de gestão e relatórios financeiros recolhidos junto à Informa D&B S.A., quer através de um questionário facultado *online* e em papel aos gestores das empresas produtoras de calçado.

A análise dos recursos e características, bem como a sua indexação à performance, foi efetuada com base numa amostra de 289 empresas do

distrito do Porto. A informação financeira foi recolhida entre os anos de 2006 a 2011, potenciando uma análise com dados em painel.

A derivação das capacidades exportadoras foi efetuada com recurso aos dados recolhidos por questionário. No total, foi recolhida e tratada informação de 100 empresas do setor de fabricação de calçado (código de atividade económica 15201 – CAE Ver.3).

Em 2008 (segundo dados da APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) existiam 1.415 empresas em funcionamento em Portugal. A amostra que serviu de base à caracterização das capacidades (100 empresas) representa 36,62% do valor das vendas da indústria (480.010.884,99€) e empregam 7.403 trabalhadores, correspondendo a 20,56% da força de trabalho da indústria.

O tratamento estatístico dos dados e dos modelos definidos foi efetivado com recurso ao *IBM SPSS Statistics 20*; *Gretl – GNU Regression, Econometric and Time Series Library* e *Eviews 7*.

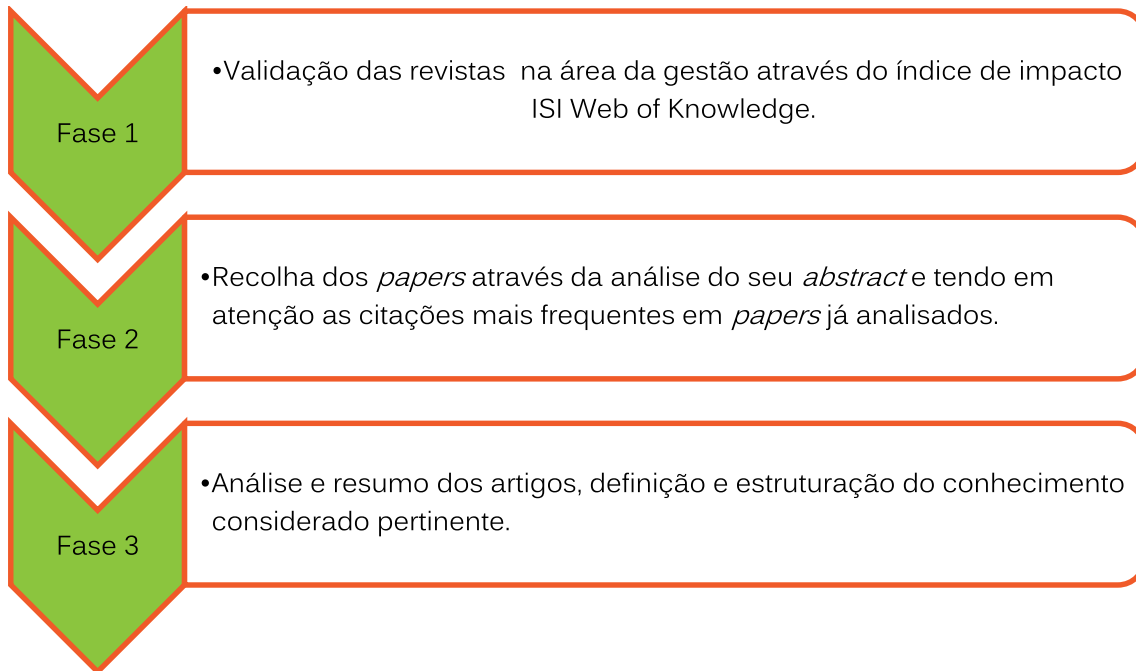
Figura 2 - Estrutura e resumo do trabalho

<p>Capítulo 1 Introdução</p>	<p>Introduz a motivação para o desenvolvimento do trabalho e as principais questões e objetivos da investigação. Procura definir o âmbito do trabalho e a metodologia seguida para o seu desenvolvimento</p>
<p>Capítulo 2 Revisão da Literatura</p>	<p>2.1 - É efetuada uma revisão aos principais conceitos do resource based view, Dynamic Capabilities Approach e criação de valor.</p> <p>2.2 - Abordagem à internacionalização e aos recursos, atividades e rotinas que ditam a performance das empresas exportadoras.</p>
<p>Capítulo 3 Estudo Empírico</p>	<p>3.1 - Caracterização da indústria produtora de calçado nacional.</p> <p>3.2. - Validação dos recursos características e sua afetação à performance exportadora</p> <p>3.3 - Validação das capacidades mais importantes para a performance exportadora e sua integração com as políticas e instrumentos de apoio à internacionalização.</p>
<p>Capítulo 4 Conclusão</p>	<p>Discussão dos principais resultado encontrados.</p>

Fonte: Elaborado para o estudo

2 Revisão da Literatura

O processo de revisão da literatura desenvolvido neste capítulo é resultado da seguinte metodologia:



2.1 Resource Based View e capacidades dinâmicas – A performance baseada nos recursos

A RBV constitui-se como um pilar estrutural do conhecimento e ponto de partida para a elaboração deste estudo. Nos pontos seguintes serão explanadas as décadas de contributos que esta teoria tem aportado para o desempenho das organizações e criação de valor para os seus *stakeholders*.

2.1.1 Resource Based View – Introdução à temática e revisão dos principais conceitos

Desde 1980, os recursos começaram a ocupar um papel preponderante no estudo da performance das organizações (Porter M. E., How competitive forces shape strategy, 1979) (Prahalad & Hamel, 1990). Ao longo das últimas décadas, o seu estudo tem dado origem a diferentes linhas de investigação ao nível da gestão estratégica das organizações. Conceitos foram sendo delineados, revelando uma perspetiva dinâmica entre a gestão dos diferentes tipos de recursos da organização, os efeitos do meio envolvente e a sua configuração como instrumento de conquista de vantagens competitivas e criação de valor para as organizações.

As abordagens baseadas nos recursos foram alvo de adendas à abordagem de Porter. Mas as noções de competência e aptidões que lhes servem de base não são novas. Já Penrose, no âmbito do crescimento da firma ligado à teoria da economia evolucionária, referenciava a importância dos recursos tangíveis e intangíveis como base para uma vantagem competitiva sustentável (Penrose, 1959).

A forma como a vantagem competitiva é obtida ainda é algo difícil de estruturar, contudo é claro que precisa de recursos e competências estratégicas para ser sustentada (Mills, Platts, & Bourne, 2003).

A aplicação destes conceitos não tem sido fácil, tendo como um dos problemas a natureza abstrata das ideias que integram o conceito de capacidade. É assim necessário o desenvolvimento de representações que tornem mais explícitos os termos como recursos, competências,

capacidades e rotinas, bem como a sua categorização e o seu inter-relacionamento.

Na literatura os termos atrás apontados não têm uma base comum. Existem várias imagens do mesmo conjunto de competências e recursos que podem ser traçadas. Cada imagem, devido ao tamanho, forma, estrutura e métodos usados na sua criação, irá enfatizar os diferentes aspetos, refletindo a perspetiva do artista e chegando mesmo a ser afetada pelos materiais usados. Mesmo as fotografias carecem de objetividade, sendo sempre uma visão condicionada pelas preferências e perspetiva do fotógrafo (Mills, Platts, & Bourne, 2003).

A noção de que é possível dismantelar uma estrutura de competências e recursos e reconfigurá-la é, possivelmente, a melhor via para estruturar os conceitos.

A reconfiguração dos recursos e competências depende da velocidade de mudança do mercado. Algumas organizações necessitam de reconfigurar continuamente as suas operações - e de forma célere (os exemplos incluem aqueles impulsionados pelos rápidos avanços nas indústrias eletrónicas ou da comunicação). Ser suficientemente célere na adaptação a tais mudanças implica uma arquitetura de recursos aprimorada. Muitas organizações, que operam em ambientes menos mutáveis, não requerem tanta velocidade de mudança e viverão períodos em que a competência nuclear (*core competence*) poderá tornar-se numa rigidez nuclear (*core rigidity*). Para Mills, Platts, & Bourne (2003) a utilização dos conceitos

implica a presença de um arquiteto e uma fase de desenho. Os dirigentes devem possuir uma capacidade para desenhar a estrutura de competências e recursos da sua organização, não obstante, muitos aspetos serão determinados pelos seus valores e convicções, pelo que serão “desenhados” subconscientemente.

Passamos agora a validar os contributos de alguns autores na definição de conceitos ligados às teorias da RBV e DCA.

Segundo Wernerfelt (1984), o recurso é tudo o que possa ser considerado como uma fraqueza ou força de uma firma, sejam estes bens tangíveis ou intangíveis e que estejam relacionados semi-permanentemente à firma.

Penrose (1959) descreve recursos separando-os entre os recursos físicos e os recursos humanos. Faz ainda a distinção entre a existência de um recurso e a sua utilização, sendo que os recursos emergem como o pacote de potenciais serviços que podem, na sua maioria, ser definidos independentemente da sua utilização.

Nelson e Winter (1982) criaram o termo rotina, definido no contexto da teoria evolucionária de mudança económica. Este termo mescla as características das firmas com rotinas de produção abrangentes, características persistentes das organizações (encaradas como um organismo vivo) e que determinam o seu comportamento. Esta é hereditária, no sentido em que os organismos do futuro têm a sua génese nos do presente. Criaram ainda uma distinção entre três tipos de rotina: a de curto prazo, definida pelas características operacionais da organização;

a rotina de investimento e as rotinas que ao longo do tempo modificam as rotinas operacionais. O conceito de rotina é, de alguma forma, semelhante ao conceito de serviço definido por Penrose.

Selznick definiu competência distintiva como compromisso perante formas de atuação e resposta intrínsecas à organização, sendo que, quando integradas, as competências definem o caráter da mesma.

Porter (1979) utilizou o termo competência para descrever uma aptidão que separa uma dada organização dos demais competidores, traduzindo-se num benefício tangível para os consumidores e numa vantagem competitiva para a organização. Prahalad e Hamel (1990) definiram as competências nucleares (*core competences*) como uma aprendizagem coletiva dentro da organização, baseada na coordenação das diversas aptidões produtivas e a integração de tecnologias.

Os conceitos de recursos, competências e capacidades têm sido amplamente explorados na literatura ligada à estratégia, ocupando um papel central no intento, planeamento e implementação estratégica, e assumindo-se como fonte de performance e conquista de vantagens competitivas pelas organizações (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) (Wernefelt, 1984) (Barney J., 1991). De acordo com Collis e Montgomery, a essência da teoria baseada nos recursos (RBV - Resource Based View) deriva do facto de que a mesma permite, de uma forma simultânea, explicar o porquê de alguns concorrentes serem mais bem-sucedidos do que outros, explicar a forma como na prática as organizações tiram partido de conceitos como as competências nucleares ou as capacidades organizacionais (*capabilities*), decompondo o processo de desenvolvimento estratégico, bem como a sua implementação (Collis & Montgomery, 1995).

Na exploração das temáticas ligadas ao RBV torna-se fundamental clarificar dois conceitos: o da dinâmica estratégica, baseada nas competências nucleares, e o da competição, baseada nas capacidades organizacionais.

O conceito da competência nuclear foi introduzido na gestão estratégica por Prahalad e Hamel (1990) e estava correlacionado com a competitividade de uma organização, com a habilidade de construção de uma competência chave que permitisse à mesma a conquista de uma vantagem competitiva relativamente à sua concorrência. Neste sentido, poderemos encarar uma competência nuclear como uma habilidade ou uma aptidão (ligada à capacidade diretiva do gestor) em converter a tecnologia e o *know-how* da sua organização em competências que permitam uma rápida adaptação às oportunidades. Hamel e Heene (1994) fazem uma analogia interessante do conceito a uma árvore: “a organização cresce a partir das suas raízes (competências). Estas assumem-se como a aprendizagem coletiva da organização, crescendo segundo a forma como são integradas as diferentes tecnologias, como são coordenadas as diferentes habilidades e como é organizado o trabalho na direção da produção de valor para o cliente. Assim, as competências estão conexas às condições de potenciarem acesso a novos mercados, de contribuírem de forma decisiva para o valor apercebido pelo cliente e de se constituírem como elemento de difícil imitação. É um conceito delicado e de aplicação prática complexa.

As competências englobam muitos níveis de análise. Ao nível corporativo (*corporate level*) é dada preferência às ideias de Prahalad e Hamel. Porém, ao nível da análise do negócio (*business-unit*) poderão ser as ideias de Selznick sobre as competências tangíveis para os consumidores e as meta-

competências, tal como proposta por Liedtka (1999), que são mais favorecidas.

O termo capacidade é, por vezes, intermutável com o conceito de competência. A propósito, Winter (2003) define a capacidade organizacional como uma rotina (ou conjunto de rotinas) que potencia um conjunto de opções de decisão para a gestão de uma determinada organização.

O conceito de capacidade, introduzido por Stalk, Evans e Shulman (1992), distingue-se do conceito de competência nuclear por ser um conceito mais lato que abarca toda a cadeia de valor da organização. É definido como um conjunto de processos de negócio entendidos estrategicamente. Estes processos devem possuir, aos olhos do cliente da organização, uma característica distintiva da concorrência. Deste modo, a base da estratégia organizacional deverá ser o processo de negócio e não o produto ou tecnologia; a vantagem competitiva é obtida transformando os processos chave em capacidades estratégicas que potenciem maior valor e sejam facilmente visíveis pelo cliente. O desenvolvimento destas capacidades só será possível numa visão transversal à própria organização, assente na criação de uma estrutura que permita a ligação dos vários processos organizacionais.

A capacidade pode ser encarada como a máquina que transforma a intenção na ação. As capacidades preenchem a lacuna entre a intenção e o resultado; e preenchem-na de tal maneira que o resultado apresenta uma clara semelhança com o que se pretendia (Dosi, Nelson, & Winter, 2000).

Na construção das capacidades organizacionais, o papel da intencionalidade é muito importante: o exercício específico pode ser

intencional (como quando uma empresa de engenharia constrói uma fábrica ou uma ponte para cumprir o seu contrato), mas pode também ser completamente automático (como numa chamada telefónica, por exemplo). Apesar de o telefonema ser uma ação simples e familiar do ponto de vista da pessoa que telefona, só é possível graças ao funcionamento de um sistema extraordinariamente complexo. O sistema, por sua vez, é o produto de um longo e complexo processo de mudanças tecnológicas e organizacionais, relacionadas com os recursos e com a forma como os mesmos foram associados ao problema.

De acordo com Kay (1993), uma capacidade só é distintiva se for sustentável ao longo do tempo e apropriável do ponto de vista da organização. Defende ainda a existência de poucas capacidades distintivas, enumerando a inovação, a arquitetura interna da organização (relações formais e informais que se dão no seio da organização e com os elementos do meio envolvente transaccional) e a reputação como as mais importantes. Contudo, as capacidades devem ser encaradas de forma alinhada com os elementos do ambiente externo que afetam a organização. É neste sentido que surge a *Dynamic Capabilities Approach* (DCA), que sugere que diferentes desempenhos são resultado da capacidade das organizações em acumular, reconfigurar, renovar e alavancar os recursos, criando capacidades que possam responder às mutações do ambiente externo da organização (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Winter, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

As capacidades tanto podem ser operacionais como dinâmicas.

Winter (2000) define uma capacidade operacional como uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com os *inputs*, confere à

gestão de uma organização opções de decisão para produzir *outputs* de determinado tipo. Uma capacidade operacional envolve, geralmente, o desenvolvimento de uma atividade, usando um conjunto de rotinas que permitam executar e coordenar a variedade de tarefas necessárias com o objetivo de desenvolver determinada atividade.

As capacidades dinâmicas, de acordo com Teece *et al* (1997), não envolvem produção de um bem; em vez disso, como já referido anteriormente, as capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram as capacidades operacionais; não afetam diretamente os *outputs* da empresa aos quais pertencem, mas contribuem indiretamente para o *output* da empresa enquanto capacidade operacional.

A perspectiva da evolução interna dos recursos, ligada à mutabilidade do meio envolvente e ao realinhamento das capacidades da organização são fatores importantes para análise da gênese da criação de vantagens competitivas nas organizações.

Aragón-Correa & Sanjay (2003) enfatizam a necessidade de se estudar e reconhecer o papel dos recursos de uma empresa no desenvolvimento de uma estratégia proativa em ambientes cada vez mais dinâmicos e mutáveis. Estes recursos incluem a tecnologia, habilidades diretivas, atitudes e interpretações sobre a dinâmica do meio envolvente à organização. Neste sentido, e usando a perspectiva das capacidades dinâmicas, Bowman (2007) tenta demonstrar que o RBV pode ser extensível à aplicação no nível estratégico corporativo. Passamos a falar de capacidades estratégicas.

2.1.2 Dynamic Capabilities Approach

A DCA traduz a integração da RBV na dinâmica dos mercados (Eisenhardt & Martin, 2000). O conhecimento de base para a análise desta temática assenta no trabalho desenvolvido por Kathleen Eisenhardt e Jeffrey Martin no seu artigo *Dynamic Capabilities: What are They?*, publicado em 2000, no *Strategic Management Journal*.

2.1.2.1 Introdução à temática da DCA

A RBV é entendida como um conjunto de pressupostos teóricos que permitem compreender como é alcançada a vantagem competitiva nas empresas e a sua sustentabilidade ao longo do tempo. Assume que as empresas podem ser vistas como um conjunto de recursos, que esses recursos estão distribuídos de forma heterogénea e que diferenças entre recursos persistem no tempo. A natural afetação do desempenho à dinâmica e mutações dos mercados levam a encarar as capacidades como fenómenos dinâmicos através das quais os gestores das empresas integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas para enfrentarem rapidamente as mudanças. Este processo configura-se como base das vantagens competitivas sustentadas.

As capacidades dinâmicas são encaradas como as rotinas organizacionais e estratégicas através das quais os gestores alteram os seus recursos base para gerar novas estratégias de criação de valor. Desta forma, Eisenhardt & Martin definem capacidades dinâmicas como os processos específicos baseados na integração, reconfiguração, obtenção de recursos e a sua disponibilização em capacidades, de forma a acondicionar as mutações do mercado. As capacidades dinâmicas são, todavia, rotinas organizacionais

e estratégicas através das quais as empresas reconfiguram os seus recursos à medida que os mercados emergem, desenvolvem, colidem, dividem e se extinguem. Os autores defendem que as competências dinâmicas são uma série de processos específicos e identificáveis (ex. desenvolvimento de produtos, decisões estratégicas) não sendo vagas nem tautológicas. As capacidades dinâmicas são usualmente encaradas como únicas, baseadas em processos idiossincráticos que emergem de percursos específicos para cada empresa. Contudo, de acordo com Eisenhardt & Martin, partilham características comuns que podem ser associadas a processos similares entre várias organizações. Tal sugere que são mais homogêneas, fundíveis e substituíveis do que normalmente se julga. Este conceito de comunalidade passa a ser pedra basilar no nosso estudo, sendo usado como ponto de partida para a identificação das capacidades exportadoras exploradas no capítulo 3 deste trabalho.

As comunalidades podem ser entendidas como vias efetivas para ultrapassar desafios específicos (organizacionais, interpessoais e tecnológicos). As capacidades dinâmicas podem ser associadas à resolução de um problema ou à conquista de uma vantagem específica. Por exemplo, a criação de grupos de trabalho multifuncionais, com a participação de diferentes colaboradores com diferentes conhecimentos, tem sido tradicionalmente associada a rotinas de desenvolvimento dos produtos. Contudo, a existência de características comuns em capacidades dinâmicas não implicam que a sua natureza seja igual nas organizações. De acordo com Eisenhardt & Martin, as comunalidades entre capacidades partilham algumas características:

- Implicam o mesmo fim, mas nascem e seguem caminhos ou trajetórias diferenciadas;

- As rotinas para a sua criação são substituíveis e com diferentes impactos ao nível da eficácia entre diferentes organizações e indústrias;
- As capacidades dinâmicas *per si* não podem ser encaradas como fonte sustentável de vantagem competitiva (capacidades como fonte de valor, raras, inimitáveis e insubstituíveis - VRIN). Apesar de não serem fontes de vantagem sustentável, são, com certeza, importantes instrumentos na dinâmica competitiva das organizações.

Tabela 1 - Evolução contrastante do conceito de capacidade dinâmica

Dimensões	Visão tradicional do conceito	Visão partilhada por Eisenhardt & Martin
Definição	Rotinas para a aprendizagem de capacidades organizacionais e estratégicas	Processo organizacional, específico e estratégico (ex. inovação do produto), no qual os dirigentes, com base nas
Heterogeneidade	Idiossincrático às especificidades da organização	comunalidades dos seus recursos e de alguns detalhes idiossincráticos da
Padrão	Rotinas analíticas e detalhadas	organização, criam e reconfiguram
Resultado	Previsível	capacidades que possam gerar
Vantagem competitiva	Baseada na conquista de vantagens competitivas sustentáveis (VRIN – Capacidades valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis)	vantagens competitivas valiosas (tentando que as mesmas sejam o mais raras, inimitáveis e insubstituíveis possível) através que um processo baseado em mecanismos de
Evolução	Contínua num caminho único	aprendizagem. A sua criação é influenciada pela natureza da dinâmica do mercado.

Fonte: adaptado de Eisenhardt & Martin, 2000.

O padrão de desenvolvimento da capacidade é afetado pela dinâmica do mercado e o conhecimento tácito detido pela organização. Em mercados

moderadamente dinâmicos¹ o desenvolvimento de capacidades equiparase à conceção tradicional de rotina, assentando no conhecimento tácito e regras do mercado. O conhecimento é codificado em rotinas e atividades que podem ser organizadas e ordenadas de forma mais ou menos linear, podendo ser desenvolvidos processos eficientes, previsíveis e relativamente estáveis.

Em mercados altamente dinâmicos os padrões de mudança tornam-se mais complexos e menos previsíveis. As fronteiras dos mercados são ambíguas e os modelos de negócio incertos e sujeitos à mudança. Neste ambiente as capacidades dinâmicas não poderão depender do conhecimento existente, mas deverão ser resultantes do novo conhecimento gerado pelas especificidades das novas situações que vão ocorrendo. A atuação baseada no conhecimento existente em determinado momento pode inclusive gerar desvantagens competitivas se as capacidades forem generalizadas a partir de situações do passado. Paradoxalmente, as capacidades dinâmicas a gerar nestes mercados devem ser o mais simples possível e constituídas por rotina simples. Rotinas simples mantêm os gestores focados nas questões verdadeiramente importantes, sem os condicionar a comportamentos específicos ou à utilização de experiências anteriores, que podem revelar-se como inadequadas. Contudo as capacidades dinâmicas são de difícil sustentação em mercados altamente mutáveis, já que as vantagens

¹ Onde as mudanças ocorrem frequentemente, mas seguindo padrões lineares e previsíveis, a estrutura da indústria é relativamente estável, os limites claramente definidos e os agentes perfeitamente identificados

traduzidas pelas capacidades são destruídas não só pelo exterior da organização (como nos mercados mais moderados) como também no seu interior, por via do colapso das próprias capacidades. Neste contexto, a integração do conceito de RBV, dinâmica dos mercados e vantagens competitivas de longo prazo assume um novo modelo relacional no qual o potencial de uma vantagem competitiva de longo prazo reside na utilização de recursos dinâmicos, mais cedo do que os concorrentes, de forma mais astuta, criando configurações de recursos que potenciem essa vantagem.

Em geral, as capacidades dinâmicas podem ser conceptualizadas como ferramentas que manipulam configurações de recursos. Às vezes será eficaz utilizar estas ferramentas para melhorar a configuração dos recursos existentes e reforçar a posição atual usando a lógica de estratégia de alavancamento prevista no RBV. Neste caso, o objetivo passará pela conquista de uma vantagem competitiva duradoura. Em mercados dinâmicos, faz mais sentido a utilização de capacidades dinâmicas para a construção de novas configurações de recursos que potenciem o reposicionamento competitivo da empresa, utilizando uma estratégia de rutura baseada na mudança.

Vários autores defendem que a complexidade e afetação dos mercados à organização limitam o espectro da RBV, esta estratégia muitas vezes não é suficiente para suportar uma vantagem competitiva significativa. Bons desempenhos no mercado global foram correlacionados com empresas capazes de demonstrar resposta atempada, sustentada pela inovação flexível, a par da capacidade de gestão efetiva e redistribuição das competências internas e externas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Teece, Pisano e Shuen referem-se às capacidades dinâmicas como um meio para alcançar novas formas de vantagem competitiva. Enfatizam dois aspetos: o

termo "dinâmico", que se refere à capacidade de renovar competências, de modo a atingir congruência com a mudança do ambiente empresarial; o termo "capacidades" enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar interna e externamente as habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais para corresponder às exigências de uma mudança ambiental. Defendem o argumento de que a vantagem competitiva das empresas reside na gestão dos processos organizacionais, moldada pelos seus ativos específicos e os caminhos de que dispõe.

Os processos organizacionais devem ser assumidos através de três funções: coordenação/integração (um conceito estático), aprendizagem (conceito dinâmico) e reconfiguração (conceito transformacional). A função de coordenação / integração é baseada na eficiência e na eficácia da coordenação interna. Contudo, a vantagem estratégica requer a integração das ações externas e das tecnologias. A literatura sobre alianças estratégicas, a corporação virtual, relação entre comprador e fornecedor, colaboração tecnológica, entre outras, tem evidenciado a importância de integração externa.

A aprendizagem ocupa um papel central no estudo da capacidade (Teece, 2007). É um processo através do qual a repetição e a experimentação potenciam a execução de tarefas, de forma mais eficiente e, permite que novas oportunidades de produção sejam identificadas. No âmbito da empresa, a aprendizagem tem duas características essenciais. Primeiro, a aprendizagem envolve a organização e competências individuais. Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e coletivos e ocorrem através da imitação e estímulos de indivíduos, expressos, por exemplo, na relação professor – estudante ou mestre – aprendiz, e também

como consequência das contribuições conjuntas para a compreensão dos problemas complexos. Em segundo lugar, o conhecimento organizacional, que pode ter origem nos processos atrás descritos, reside em novos padrões de atividade, em "rotinas", ou numa nova lógica de organização. Estes padrões de interação residem nos comportamentos de grupo. O conceito de capacidades dinâmicas como um processo de gestão coordenativa abre a porta à possibilidade de **aprendizagem** interorganizacional.

Em ambientes muito mutáveis, há obviamente a necessidade de **reconfigurar** a estrutura dos ativos da empresa. Este processo requer vigilância constante dos mercados e evoluções tecnológicas, bem como a vontade de adotar as melhores práticas. Neste contexto, o *benchmarking* é de considerável valor como instrumento estratégico de apoio. A capacidade de transformar e reconfigurar é ela própria uma competência de aprendizagem (Kogut & Zander, 1996).

O **posicionamento** e a postura estratégica de uma empresa são determinados não só pelos seus processos de aprendizagem e pela coerência dos seus processos internos e externos, mas também pelos seus ativos específicos (ex: instalações, equipamentos,..).

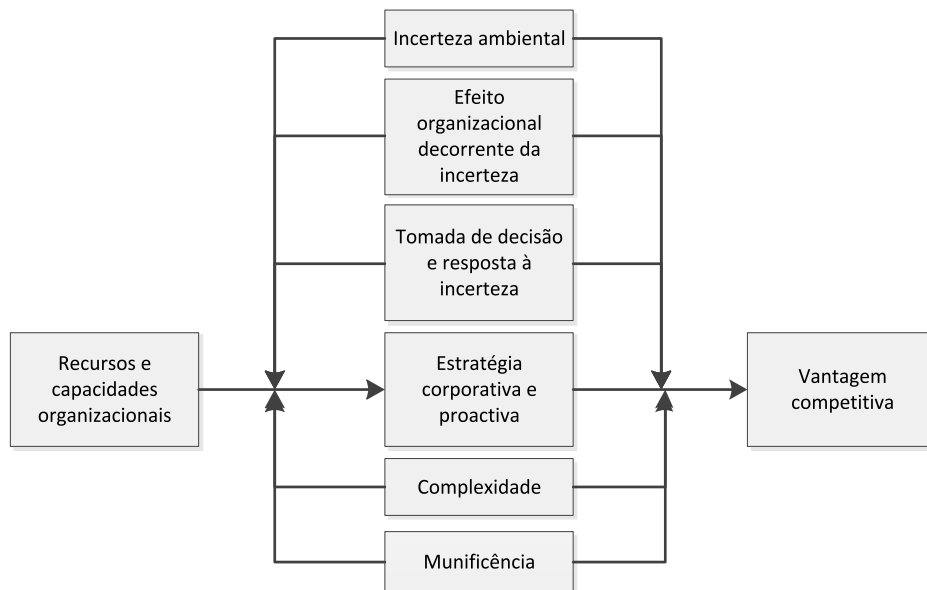
Os ativos das organizações são decompostos nos tecnológicos, complementares, financeiros, reputacionais (ligados à notoriedade), estruturais, institucionais e de mercado (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Determinam o posicionamento da empresa e definem as **fronteiras organizacionais**. Uma dimensão importante da "posição" é dada pelo grau de integração (vertical, lateral e horizontal). As fronteiras não são apenas significativas em relação à tecnologia e ativos complementares (resultantes

das capacidades específicas desenvolvidas pela organização) contidos no interior, mas também em respeito à natureza da coordenação que pode ser alcançada tanto a nível interno como em relação aos mercados. Os caminhos ou trajetórias de expansão das empresas fornecem-nos indicações sobre até onde uma empresa pode ir, como resultado da sua posição atual e dos caminhos alternativos identificados. O posicionamento atual é, por sua vez, determinado pelo historial da empresa, ditado pelos seus investimentos, pelas suas rotinas e pela estrutura dos seus ativos. O simples problema de maximização da produção e minimização do custo expresso na teoria microeconómica é mais do que uma relação entre fatores produtivos e tecnologia de produção. Nos mercados, o posicionamento das empresas é um resultado mais complexo e altamente afetado pela competitividade do meio envolvente, mudanças tecnológicas e capacidades organizacionais. Neste quadro, as oportunidades tecnológicas ocupam um papel importante na trajetória de expansão da empresa. Tais oportunidades são geralmente uma função dos *gaps* temporais entre os avanços tecnológicos indexados à indústria. O seu caráter é simultaneamente exógeno e endógeno à indústria, onde as oportunidades tecnológicas são frequentemente alimentadas por atividades inovadoras e investimento em I&D.

A essência das competências e capacidades dinâmicas de uma empresa é aqui apresentada nos seus processos organizacionais que, por sua vez, são moldados pelos ativos da mesma (posições) e pelo seu percurso evolutivo. Aquilo que a empresa pode fazer e até onde pode ir é, portanto, bastante limitado pelas suas posições e caminhos. Autores como Aragón-Correa & Sanjay (2003) incluíram na temática da gestão dos recursos a incerteza ambiental, dando uma perspetiva contingencial à sua análise. O

seu argumento contingencial baseia-se no facto de que um bom desempenho organizacional é sempre resultado do alinhamento apropriado de variáveis organizacionais endógenas à organização com variáveis exógenas do contexto. Os autores sugerem que diferentes níveis de variabilidade ambiental requerem diferentes graus de compreensão na tomada de decisão e de formalidade estratégica, para mesclar os recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente de negócio em geral. Propõem a inclusão de uma perspetiva contingencial na avaliação do valor dos recursos e potencialidades organizacionais. Demonstram ainda que o peso das perceções diretivas relativas ao ambiente de negócio em geral influencia a estratégia. Os dirigentes podem interpretar afetações ambientais como ameaças ou como oportunidades. A fim de manter o alinhamento entre as mudanças do meio envolvente (afetações exógenas) e capacidades organizacionais internas para controlar esse mesmo ambiente, as organizações necessitam de desenvolver as capacidades dinâmicas inseridas numa estratégia corporativa e contextual proativa.

Figura 3 - Visão contingencial do RBV e das estratégias corporativas proativas de resposta à incerteza ambiental



Fonte: adaptado de Aragón-Correa & Sanjay, "A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy", 2003

Ambientes de incerteza e turbulentos são caracterizados pelo seu risco e pela dinâmica necessária à antecipação e pronta resposta às mutações do mercado. As estratégias empresariais passam a ser proativas, marcadas pelo seu carácter complexo e inovador.

A complexidade é geralmente definida como a diversidade de fatores e questões impostas pelo meio ambiente na gestão da empresa. Quanto maior o número de fatores apercebidos pelos dirigentes, maior o número de fatores com que ele terá que lidar, e quanto maiores as diferenças entre esses fatores, mais complexo o ambiente se tornará. A complexidade afeta o processo de criação das capacidades e características como o seu valor ou imitabilidade. Em mercados complexos a conquista de capacidades proativas de difícil imitação revela-se como importante fonte para a conquista de vantagens competitivas.

O conceito de munificência é traduzido pelo grau até ao qual poderá ser suportada uma taxa sustentada de crescimento organizacional no meio onde a empresa se insere. Aragón-Correa & Sanjay referem que Yasai e Ardekani (1989) no estudo “Effects on environmental scarcity and munificence on the relationship of the context to organizational structure”, mostraram que, em ambientes de negócio munificentes, as pressões exógenas percebidas pelos dirigentes estão positivamente relacionadas com a complexidade estrutural da organização (medida em termos de qualificações profissionais e na descentralização dos processos de tomada de decisão). Além disso, validam que em ambientes de negócio escassos, as pressões percebidas conduziram a uma maior formalização dos procedimentos e à centralização das decisões estratégicas.

A perspetiva da evolução interna dos recursos, ligada à mutabilidade do meio envolvente e ao realinhamento das capacidades da organização são fatores importantes para análise da génese da criação de vantagens competitivas nas organizações.

A conquista de uma vantagem competitiva não pode ser dissociada da sua dimensão temporal; o conceito de ciclo de vida da capacidade (*capability lifecycle*) de Helfat & Peteraf (2003) insere mais dinâmica ao conceito de capacidade, fornecendo elementos para a análise da evolução das capacidades ao longo do tempo.

Tal como o ciclo de vida dos produtos (que integra o nascimento, maturidade e declínio), o ciclo de vida das capacidades também pode ser descrito em etapas.

Contudo, existem vários elementos distintivos entre os dois conceitos. Através da sua evolução, as capacidades podem suportar uma sequência

de produtos ou de múltiplos produtos em simultâneo. Uma capacidade pode também passar por inúmeras etapas de transformação antes de enfrentar o declínio. Por esta razão, o ciclo de vida de uma capacidade pode-se expandir para lá da organização da qual é originária.

Capacidades, quer sejam operacionais ou dinâmicas, incluem dois tipos de rotinas: umas para efetuar tarefas individuais e outras que coordenam as tarefas individuais. A necessidade de coordenar tarefas implica que a capacidade envolva um esforço individual coordenado, baseado num trabalho de equipa.

O ciclo de vida das capacidades (*capability lifecycles* – CVC) descreve um padrão e um jogo de possíveis trajetórias que caracterizam a evolução de uma capacidade organizacional. Proporciona uma estrutura evolutiva para a teoria da DCA.

O CVC identifica três etapas – criação/fundação, desenvolvimento e maturidade – seguidas de possíveis ramificações em seis etapas adicionais. O ciclo de vida da capacidade também proporciona uma explicação da heterogeneidade dos recursos e das capacidades.

O CVC começa com a fase da criação/fundação; o início dá-se quando um grupo de indivíduos é organizado em torno de um objetivo que obriga à criação de uma capacidade. Sendo nova para a organização, a capacidade não precisa de ser original, ou seja, pode já existir noutras organizações. Cada um dos indivíduos de uma equipa ou grupo tem de ter aptidões técnicas e humanas (conhecimentos, competências e experiência), aptidões sociais e relacionais (laços sociais dentro e fora do grupo) e inteligência cognitiva (Helfat & Peteraf, 2003).

A fase do desenvolvimento inicia-se depois de a equipa se ter organizado em volta de um objetivo comum. Durante esta etapa, a capacidade desenvolve-se na busca de alternativas viáveis, combinada com a experiência acumulada ao longo do tempo. As alternativas podem diferir nos seus tipos de *inputs*, na natureza das tarefas necessárias para desenvolver a atividade, no tipo de coordenação e liderança necessária a cada uma das tarefas, bem como na quantidade dos *outputs* a disponibilizar.

A escolha das alternativas mais adequadas a seguir dependerá das condições que originaram a criação da capacidade. Diferentes equipas com o mesmo objetivo podem escolher diferentes alternativas, dependendo das qualidades humanas e sociais e da inteligência cognitiva dos indivíduos que compõem o grupo.

Na perseguição de alternativas, uma equipa pode optar por imitar uma capacidade já existente noutras organizações ou pode desenvolver uma capacidade de raiz. Ambos os casos requerem aprendizagem.

As equipas que escolhem as mesmas alternativas podem também diferir na extensão do desenvolvimento da capacidade. A heterogeneidade entre equipas do ponto de vista de inteligência cognitiva dos seus membros, por exemplo, pode conduzir a diferenças no âmbito de escolhas efetuadas. Helfat e Peteraf (2003) argumentam que as capacidades podem balancear os resultados da empresa. Por exemplo, empresas podem conseguir compensar capacidades menos conseguidas, por exemplo na produção, com excelentes capacidades por exemplo ao nível do marketing (sempre comparativamente à concorrência).

A fase da maturidade diz respeito à manutenção da capacidade. Envolve o “trabalhar” e o manter capacidade. Se for exercitada com regularidade, a capacidade torna-se mais entranhada na memória estrutural da organização. As rotinas podem tornar-se habituais, necessitando de pouca ou nenhuma reflexão; passam a ocorrer com naturalidade.

Nas etapas de criação/fundação e de desenvolvimento do ciclo de vida da capacidade, esta (dinâmica ou não) evolui e muda ao longo do tempo. As capacidades dinâmicas seguem o mesmo padrão de criação/fundação, desenvolvimento e maturidade e podem também ramificar-se em diversas direções.

A ramificação da capacidade ocorre quando alguns fatores externos à capacidade têm um forte impacto, potenciando alterações no normal trajeto de desenvolvimento da mesma. Estes fatores podem ter origem interna ou externa à organização a que a capacidade pertence. A nível interno, os fatores com maior afetação são os resultantes da orientação estratégica da organização; os fatores do ambiente externo podem ser traduzidos pelos avanços da ciência e da tecnologia, disponibilidade de matéria-prima e as políticas governamentais.

O impacto nas organizações dos fatores do meio envolvente externo depende, no entanto, de reações internas da empresa, nomeadamente, dos gestores. Gestores distintos podem fazer escolhas diferenciadas consoante as mesmas variações do ambiente externo (Adner & Helfat, 2003).

Helfat & Peteraf (2003) caracterizam seis ramificações possíveis no ciclo de vida das capacidades, sendo elas: abandono (morte), contenção, renovação, replicação, recombinação e redistribuição.

As ramificações do ciclo de vida das capacidades refletem o impacto a dois níveis: o que ameaça tornar a capacidade obsoleta e o que potencia novas oportunidades para o crescimento ou mudança de uma capacidade. As ramificações replicação e redistribuição (e, por vezes, também a *recombinação*) envolvem a transferência da capacidade para um mercado ou organização diferente.

Algumas situações extremas podem obrigar a empresa a abandonar por completo a capacidade, significando que a mesma morreu.

Como alternativas ao abandono ou contenção, a empresa pode tentar melhorar ou renovar a capacidade de alguma forma. Winter (2000) nota que uma crise pode aumentar as aspirações e motivações da organização e aumentar o nível da capacidade.

Em algumas situações, as empresas podem também responder a uma ameaça que afete uma das suas capacidades através de uma mudança para outro mercado. Ao transferir uma capacidade para servir um mercado relacionado, a capacidade original pode ser recombinação com outras resultando numa nova capacidade.

Além da redistribuição, as empresas podem utilizar a renovação ou replicação, de forma a aproveitar as oportunidades do mercado. Por exemplo, a inovação tecnológica é uma oportunidade de desenvolvimento do ciclo de vida da capacidade ou da sua renovação.

2.1.2.2 Os processos de criação ou formação de capacidades dinâmicas

As capacidades emergem, desenvolvem-se e dissolvem-se como resultado de variados fatores. Elas parecem ser desenvolvidas pelos gestores, que também as podem afetar positiva ou negativamente.

Como já foi visto, as capacidades surgem ao longo do tempo, através das atividades dos indivíduos, redefinindo e resolvendo problemas a diferentes níveis na organização e reinterpretam-nos como oportunidades.

A identificação de um qualquer problema é um rastilho necessário para o surgimento de uma capacidade, mas não é suficiente. Num contexto de incerteza e de uma racionalidade não muito firme, a aprendizagem e o acumular de conhecimento são ingredientes essenciais. Participar em atividades para identificar problemas, implementar e avaliar soluções são um elemento chave para a criação de uma capacidade. Por exemplo, fixar objetivos pode ser um catalisador importante no que visa ao surgimento de uma capacidade desde que os objetivos sejam “problemas” a resolver. Por outras palavras, as organizações não criam capacidades; em vez disso, elas emergem quando os indivíduos identificam problemas, fixam objetivos e os tentam alcançar, identificando e implementando novas soluções que, através do tempo, se tornam institucionalizadas. À medida que os componentes se tornam mais interconectados e institucionalizados nas rotinas, eles moldam cada vez mais o comportamento dos indivíduos. As rotinas de definição e de resolução de problemas redefinem as diferentes componentes de uma capacidade, fazendo-as mais tácitas e construindo uma configuração geral mais persistente e mais efetiva na modelação do comportamento dos indivíduos.

O papel da heterogeneidade é incrementado via DCA; o modelo sugere que as capacidades não são genéricas, mas sim específicas de determinadas organizações. Para serem relevantes têm de ser contextualizadas (servem como resposta a problemas definidos num contexto específico). Cada organização desenvolve a sua própria configuração de capacidades modeladas pelo seu ambiente específico, história e antecipações futuras (Day, 1994). Apesar de duas capacidades poderem emergir de diferentes elementos, elas podem ter efeitos semelhantes. Mais, o tipo de recursos, a fonte destes recursos e o método de aquisição, assim como o investimento, podem conduzir a diferentes configurações de capacidades que podem ter um objetivo funcional similar. Não existe um único “recipiente” com uma lista estabelecida de componentes para a formação de uma capacidade específica; e diferentes combinações de elementos organizacionais podem levar a capacidades equivalentes.

Esta natureza complexa das capacidades elucidam-nos do porquê de pequenas variações poderem ter um grande impacto na eficiência de uma capacidade e sublinha a importância da coerência (Teece, Rumelt, Dosi, & Winter, 1994) entre os diferentes elementos constituintes de uma capacidade. Por coerência, os autores deste artigo referem-se a uma relação ordenada e consistente entre os diferentes componentes, similar ao conceito de “sinergia”. Enquanto Teece et al., (1994) sugerem que “coerência é uma medida de relação”, Bitar & Hafsi (2007) afirmam que a coerência é um termo dinâmico muito semelhante a um “casamento” estrutural. Quanto mais elementos estiverem “casados” estruturalmente uns com os outros, mais o todo é coerente. Porter (1996) sugeriu que existem três tipos de coerência:

1 – Consistência simples entre cada uma das atividades e a estratégia total;

2 – Reforço mútuo;

3 – Otimização do esforço ao longo das atividades.

Apesar de estas definições serem úteis, Bitar & Hafsi (2007) preferem complementar com mais dois tipos de coerência:

4 – Coerência local ou interna;

5 – Coerência global ou externa.

A eficiência de uma capacidade é determinada através das inter-relações sinérgicas entre os diferentes componentes, coerência local, assim como a interação com outras capacidades, coerência global.

Uma capacidade persiste como resultado de interações entre os seus componentes. Quanto mais elevado for o nível de interação entre eles, maior será a eficiência da capacidade e a velocidade com que atingirá a maturidade.

As capacidades podem influenciar-se umas às outras quer positiva, quer negativamente. Dutta et al. (2005) indicam que, nos mercados de alta tecnologia, as capacidades ligadas à I&D e ao marketing são sinérgicas; Bitar & Hafsi (2007) afirmam (baseados no estudo de Danneels The dynamics of product innovation and firm competences -2002) que o marketing e o I&D trabalham em conjunto com o propósito de modelar a evolução de um produto de uma empresa. Sugerem ainda que os elementos de uma capacidade necessitam, não só de ser coerentes a nível local, mas também devem ser concordantes com as outras capacidades criadas (coerência global). É sugerido que um equilíbrio entre coerência local e coerência global pode aumentar a eficiência da capacidade.

A coerência local é essencial para a criação e desenvolvimento de uma capacidade. Contudo, a eficiência de uma capacidade é também uma

contingência na sua relação com a estratégia de uma empresa (Barney, 1991; Selznick, 1957).

As capacidades podem contribuir diretamente para os produtos ou serviços de uma empresa, assentando no desenvolvimento de capacidades como a produtiva, ou indiretamente como capacidades de I&D ou capacidades de suporte a clientes. Mais, quanto maior for a coerência das capacidades com o ambiente externo da empresa, maior é o seu contributo para uma performance global da empresa.

O incremento da coerência global pode incrementar a performance da empresa. Esta coerência externa pode ser também o rastilho para o emergir de uma capacidade. Muitos casos descrevem como as empresas identificam uma oportunidade de mercado e colaboram com os primeiros clientes para criar um novo mercado, ao desenvolver um novo produto ou serviço e, assim, dão origem ao surgimento de uma nova capacidade.

A perseguição da coerência externa pode conduzir a um “Dilema Inovador” (Bitar & Hafsi, 2007). As empresas que se concentram exclusivamente nas necessidades dos seus clientes e desenvolvem produtos e serviços para preencher essas necessidades são premiadas de acordo com a representatividade que esses clientes têm nas necessidades de um mercado mais vasto. Contudo, a incerteza do ambiente e o resultado das ininterruptas inovações tecnológicas podem levar os mercados para direções inesperadas, fazendo com que os investimentos se possam perder e as capacidades se possam tornar inúteis.

É possível identificar várias características de capacidades organizacionais. A mais importante é que as capacidades são conduzidas consoante a eficiência funcional local. Isto sublinha a diferença entre performance local

(funcional) e performance global (nível da empresa). Mais, enquanto a capacidade pode ser efetiva, não contribui necessariamente para uma vantagem competitiva; pode ter mesmo um impacto negativo. Isto permite sublinhar dois conceitos chave para que os gestores consigam uma vantagem competitiva: a coerência local sobre os componentes de uma capacidade da organização e uma coerência global sobre o conjunto das capacidades da empresa. Isto sugere que a empresa deve ser vista como um *portfolio* de capacidades entendidas como configurações ou componentes organizacionais. Por isso, o desenvolvimento de uma vantagem competitiva encontra-se relacionado com a gestão de uma capacidade organizacional de coerência local ou global. Logo, o papel do gestor não se pode limitar a identificar as capacidades mais apropriadas de um conjunto pré-existente, mas também cobrir o nascimento, modelação e dissolução de um conjunto de capacidades.

Concluindo, a capacidade é um fenómeno emergente das interações de diferentes elementos organizacionais tais como a estrutura, os sistemas e os valores. Eles surgem através de atividades – físicas e cognitivas – dos indivíduos, interagindo umas com as outras num determinado contexto. Mais, a capacidade é ao mesmo tempo uma coleção de atividades e um todo de conhecimento.

Os indivíduos, ao tentarem fazer sentido no seu mundo e agindo num contexto específico dentro das organizações, são a fonte das capacidades. Os indivíduos capazes de fazerem sentido no seu contexto (Bower, 1972) continuam a perpetuá-lo e a contribuir, conscientes ou não, para a permanência das capacidades existentes. Na sua essência, as capacidades emergem do conhecimento e outros recursos num contexto específico de fronteiras racionais, os indivíduos agem no sentido de resolver

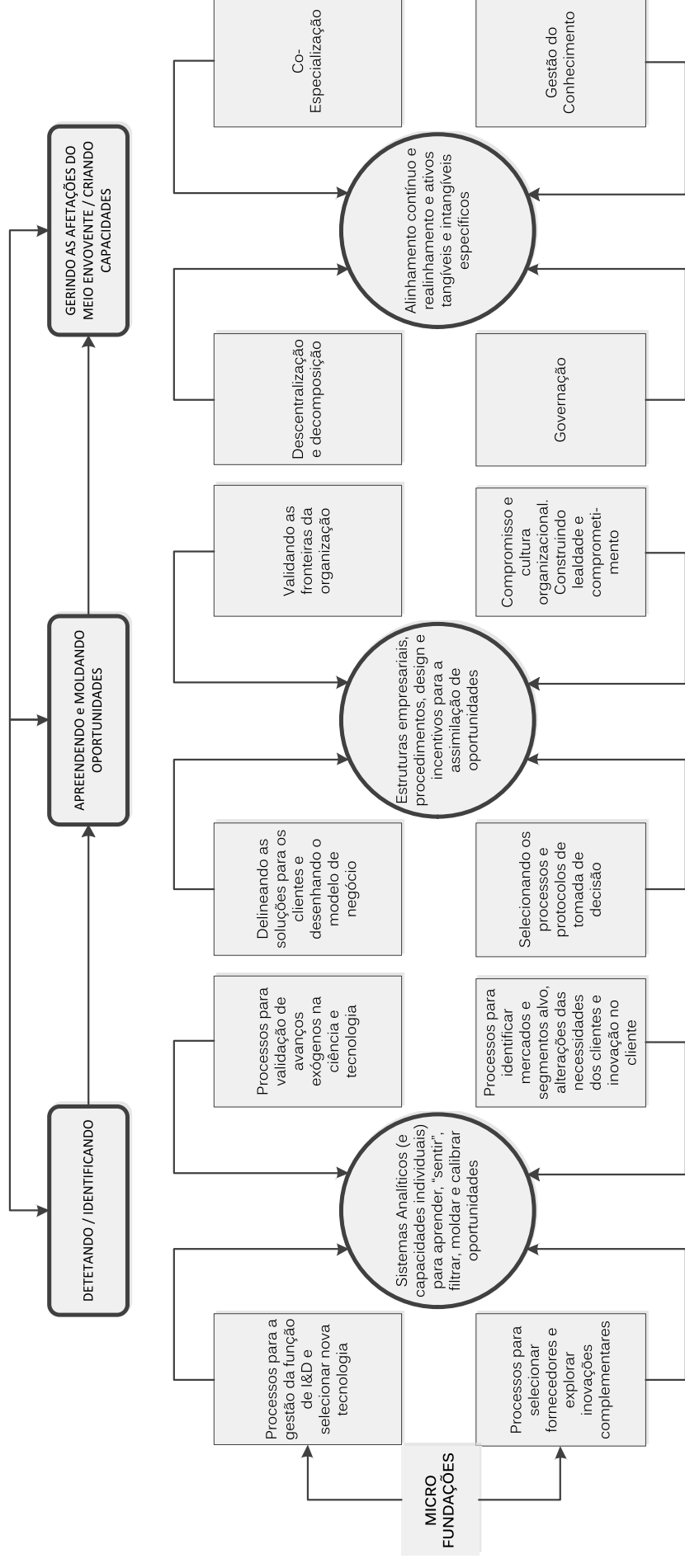
os problemas detetados. Mais, os próprios indivíduos também são componentes das capacidades.

Uma empresa é um *portfolio* de capacidades que precisa de ser otimizado tanto a nível local (funcional) como a nível global. Esta dinâmica local/global aplicada ao nível da capacidade pode ser usada numa dimensão espacial (duas diferentes capacidades podem influenciar-se uma à outra positiva e negativamente) ou mesmo numa dimensão temporal onde o desenvolvimento de uma capacidade num tempo específico irá definir a empresa, no sentido de desenvolver ou desativar outra capacidade no futuro.

De uma perspectiva prática, abrir a *black box* das capacidades pode ajudar o gestor a escolher com mais precisão como desenvolver e modelar as capacidades de uma organização que contribuem para uma vantagem competitiva. É importante voltar a referir que a capacidade apenas será uma vantagem competitiva se o contexto for favorável. Isto sugere que os gestores devem dar atenção às relações, entender as suas capacidades e a natureza dos desafios com que a organização se irá confrontar.

Em 2007, Teece apresenta um novo trabalho que tenta analisar os fundamentos e os processos de constituição de capacidades. Os princípios estratégicos base para apreensão e moldagem das oportunidades passam pela definição da estrutura organizacional, procedimentos, *design* do modelo e incentivos para a apreensão e exploração das oportunidades do mercado. Este processo é afetado pela forma como a empresa irá delinear as soluções para os clientes e o seu modelo de negócio; pelos processos de tomada de decisão, pela definição das fronteiras da empresa e pelo compromisso e cultura organizacional.

Figura 4 - Fundamentos e estrutura das capacidades dinâmicas e performance empresarial.



Fonte: adaptado de Teece, Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations (sustainable) enterprise performance, 2007)

Tabela 2- Decisões estratégicas e competências necessárias para a gestão das oportunidades de mercado.

Dimensões a explorar	Decisões estratégicas ou competências necessárias
Modelo de negócio / desenho das soluções para os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção da tecnologia e arquitetura do produto; • Seleção dos mercados alvo; • Desenho de mecanismos de captura de valor;
Seleção dos processos e protocolos de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de pontos de inflexão nos percursos e complementaridades
Definição das fronteiras da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Calibração dos ativos específicos da empresa; • Controlo dos ativos chave; • Avaliar a possibilidade de apropriação ou imitação do processo; • Reconhecimento, gestão e captura de economias baseadas na co especialização.
Compromisso e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Comunicação eficaz; • Desenvolvimento de fatores não económicos como valores e cultura.

Fonte: adaptado de Teece, Explicating Dynamic Capabilities: The nature and micro foundations of sustainable enterprise performance, 2007)

A combinação, reconfiguração e proteção das capacidades é efetuada através do alinhamento contínuo dos recursos da organização. Este processo é decomposto por Teece em quatro dimensões:

- Descentralização e decomposição. Trabalhado ao nível da flexibilidade da estrutura, adoção da inovação aberta, desenvolvimento da integração e coordenação de habilidades.
- Governação: alinhando os incentivos, validando as improbidades estratégicas, bloqueando a dissipação de rendimento.

² Envolver parceiros externos como pré-requisito para o sucesso da inovação

- Co-especialização: gerindo a adequação estratégica e garantindo que as capacidades criadas potenciam valor.

- Gestão do conhecimento: gerindo a aprendizagem, a transferência de conhecimento, a integração do Know-How em processos que potenciam a propriedade industrial ou intelectual e a sua proteção.

O desenvolvimento de uma capacidade é um mecanismo de integração complexo que atravessa diferentes níveis e funções (Bitar & Hafsi, 2007). A questão essencial, do ponto de vista da gestão estratégica, gira em torno da forma como as organizações potenciam as suas vantagens competitivas. Em vez de se concentrarem apenas na conceção da estratégia, os gestores de diferentes níveis, sob a visão da capacidade, deverão focar-se na diversidade e no nível de capacidade que a sua organização deve (e pode) adquirir ou desenvolver de forma a atingir uma vantagem competitiva.

Partindo do pressuposto de Penrose de que capacidades estão relacionadas com os meios internos, externos e com a capacidade cognitiva dos gestores, a conquista de capacidades que potenciem uma dinâmica competitiva resultará provavelmente:

- De uma maior sintonia entre objetivos de longo prazo, objetivos de curto prazo e o desenho organizacional;
- De uma maior coordenação ao nível da gestão de topo, com vista à identificação dos tipos de capacidades que podem ajudar a uma nova iniciativa estratégica e ao desenvolvimento dessas mesmas capacidades;

- Do incremento de uma maior sinergia entre recursos e competências, quando as iniciativas estratégicas são criadas numa organização que já possua capacidades formadas.

As capacidades, baseadas numa perspetiva estratégica são derivadas dos recursos internos e competências chave, constituindo-se como capacidades distintivas capazes de cimentar a base estratégica, subjacente a um desempenho de longo prazo.

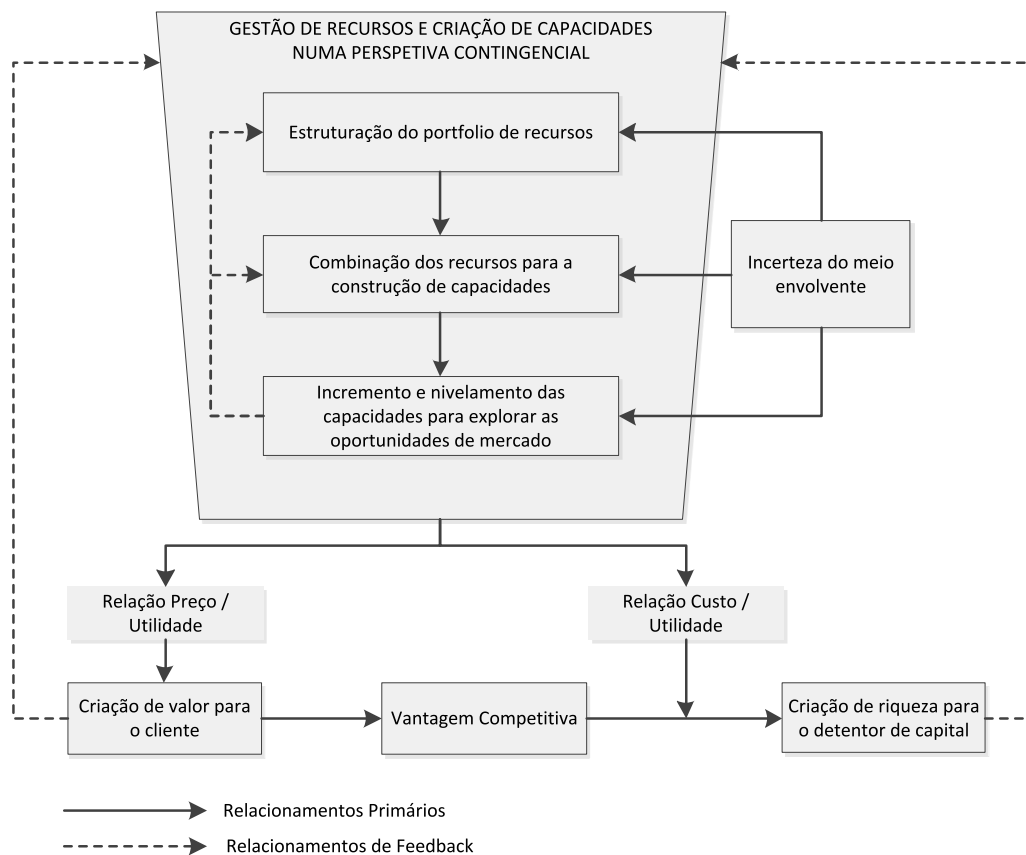
Stalk, Evans e Shulman (1992) identificaram quatro princípios que servem como orientações para uma competição baseada em capacidades:

- A estratégia empresarial não depende de produtos ou mercados, mas dos processos organizacionais.
- Os processos estratégicos são chave para a criação de disponibilização de valor aos *stakeholders* da organização.
- Os investimentos são feitos na construção de capacidades e não funções ou unidades de negócio.
- A Direção da organização deve defender a estratégia baseada nas capacidades.

Apoiando-nos na RBV, a estratégia da organização deverá ser formulada a partir da estrutura dos seus recursos, na dinâmica do meio envolvente e nas capacidades organizacionais potenciadas. Partindo desta base, admitimos que a gestão de recursos deve ser efetuada numa perspetiva contingencial. Como já visto, o processo de gestão da organização deverá ser caracterizado pela estruturação do *portfolio* dos recursos, conjugando os mesmos para a construção e incremento de capacidades, de forma a criar valor aos clientes e aos detentores de capital. Este processo foi designado por dinâmicas competitivas (Sirmon, Hitt, & Ireland, Managing

Firm Resources in Dynamic Environments to creat Value: Looking inside the black Box, 2007).

Figura 5 - O processo de gestão de recursos e criação de capacidades numa perspectiva contingencial.



Fonte: adaptado de adaptado de Sirmon, Hitt & Ireland, 2007

O modelo de Sirmom, Hitt & Ireland (2007) é baseado em processos, incorporando uma dimensão temporal. Pode ser visto numa perspectiva sequencial: alocação – combinação e potenciação. O feedback traduz a perspectiva dinâmica, referente à adaptação e sincronização dos processos ao meio envolvente, traduzindo a exploração das oportunidades criadas pelas contingências do meio envolvente.

A dinâmica do meio envolvente é baseada na incerteza resultante de operarmos no mesmo. A incerteza é criada pela instabilidade no ambiente

envolvente que produz défices na informação necessária para a identificação e compreensão das relações causa-efeito, afetando a forma como os recursos são geridos, logo, como valor é criado. Algumas das ideias deixadas pelos autores são:

- A estrutura da Indústria afeta o nível de competitividade, rivalidade e incerteza;
- A instabilidade dos mercados (ao nível da procura) pode também moldar a dinâmica competitiva da indústria. As flutuações do mercado aliadas ao ciclo de vida do produto afetam não só a rivalidade, mas também o nível tecnológico e a capacidade de inovação das organizações (Adner & Helfat, 2003);
- Choques ambientais (privatizações, desvalorizações da moeda, aparecimento de um produto substituto, ...) são responsáveis pela criação de descontinuidades numa indústria. Este tipo de descontinuidade obriga, na maior parte das vezes, à procura de novos recursos para competirmos num “novo” mercado. Sirmom, Hitt & Ireland (2007) referem o conceito de *disruptive technology* (tecnologia disruptiva) e comentam o caso do aparecimento da tecnologia sem fios, que obrigou à alocação e combinação de novos recursos nas indústrias ainda baseadas no cabo (Ireland et al, 2003). Este tipo de acontecimentos obriga à recombinação dos recursos da organização, à criação de novas rotinas e capacidades.

A escassez ou abundância de recursos críticos necessários para as empresas operarem no ambiente onde se inserem é um fator contingencial na gestão dos recursos. Ambientes com reduzida amplitude ao nível dos recursos obrigam a uma gestão mais efetiva dos mesmos face à sua condição ao nível da escassez. Capacidades ao nível da seleção e

desenvolvimento dos recursos tornam-se um dos fatores mais importantes para o sucesso da empresa.

A estruturação do *portfolio* de recurso envolve a utilização de processos (aquisição de recursos, acumulação, substituição ou eliminação) de forma a obter os melhores recursos para a organização os combinar (Makadok, 2001). A combinação refere-se aos processos (estabilização, melhoria e empreendedorismo) usados na integração dos recursos de forma a potenciar capacidades. Por sua vez, o incremento ou desenvolvimento envolve um conjunto de processos (mobilização, coordenação e organização) usados para explorar as capacidades, conquistando vantagens através de oportunidade específicas do mercado.

Tabela 3 - O processo de constituição de uma capacidade.

Componentes	Subprocessos	Descrição
Estruturação	<u>Refere-se à gestão do <i>portfolio</i> dos recursos da organização</u>	
	Alocação de recursos	Processo de aquisição dos recursos nos mercados de fatores (estratégico)
	Desenvolvimento de recursos	Processo de desenvolvimento interno dos recursos
	Eliminando recursos	Processo de eliminação de recursos controlados pela organização
Combinação	<u>Refere-se à combinação dos recursos de forma a construir ou alterar capacidades</u>	
	Estabilização	Processo de ajustes incrementais para melhorar as capacidades existentes
	Enriquecendo / melhorando	Processo de extensão das capacidades correntes e sua manutenção
	Antecipando e inovando	Processo de criação de novas capacidades indexadas ao ambiente competitivo da organização
Desenvolvimento / Alavancagem das capacidades	<u>Refere-se à aplicação das capacidades da empresa para criar valor para o cliente e riqueza para os acionistas</u>	
	Mobilização e resposta	Processo de identificação das capacidades necessárias para suportar as configurações necessárias para explorar as oportunidades no mercado

Componentes	Subprocessos	Descrição
	Coordenando	Processo de integração das capacidades identificadas em configurações efetiva e eficientes
	<i>Deploying</i>	O processo de utilização física das configurações das capacidades que suportam a estratégia, incluindo estratégia de vantagem de recursos, estratégias de exploração de mercado ou estratégias ao nível do empreendedorismo.

Fonte: adaptado de Sirmon, Hitt & Ireland, 2007

O RBV sugere que os recursos das empresas criam valor pelo desenvolvimento de vantagens competitivas (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Especificamente, o RBV indica que a base para a criação de valor assenta na posse de recursos raros e valiosos. Este valor só poderá ser sustentado quando os recursos forem inimitáveis ou escassos (Barney J. , 1991). Porém, a posse destes recursos não é garante de desenvolvimento de vantagens competitivas ou criação de valor (Barney & Arian, 2001; Priem & Butler, 2001). Para que o processo de criação de valor seja efetivo, as empresas têm que acumular, combinar e explorar recursos (Grant, 1991; Sirmon & Hitt, 2003).

“A criação de valor é otimizada quando uma empresa sincroniza os processos dentro, e entre a componente da gestão de cada recurso, para que as diferenças entre os custos da empresa e o preço pago pelos consumidores sejam otimizadas” (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Tendo como base que a essência da estratégia reside na escolha por desempenhar uma atividade de forma diferente da concorrência (Porter, 1996), poderemos encarar o processo estratégico como as atividades e processos desenvolvidos pelas organizações e resultantes de capacidades

idiossincráticas. Neste sentido, a relação entre a definição estratégica, a sua configuração, implementação e resultados resulta da forma como a organização desenvolve as suas capacidades num ambiente dinâmico, sendo este o fator originador da sua performance e, por consequência, a contingência na conquista do valor.

2.1.3 O conceito do valor e a sua ligação à RBV

A Criação de valor é um conceito central na Gestão e literatura sobre a organização. É discutido tanto a um nível micro (indivíduo, grupo) como macro (organização, teoria da administração, gestão estratégica). O processo tem sido ancorado com recurso a várias correntes de pensamento: análise da cadeia de valor (Porter), inovação (Schumpeter), teoria dos custos de transação (Coase), redes estratégicas e, mais recentemente, pela RBV (Amit & Zott, 2001).

Desde 2007, temos vindo a assistir à publicação de vários artigos que vêm renovar o conceito do valor, dando mais ênfase ao processo e ao nível da sua constituição. É indubitável a importância do processo de construção e manutenção de capacidades, como potencial para a conquista das vantagens competitivas e de uma performance superior.

Ainda existe pouco consenso quanto ao conceito de criação de valor ou como o mesmo pode ser alcançado. Em 2007, a Academy of Management Review promoveu um fórum especialmente dedicado ao conceito de valor. O artigo publicado por Lepak, Smith e Taylor (2007) apresenta algumas conclusões importantes:

- Não encontraram nenhum académico que não considerasse o conceito como importante.
- Não encontraram consenso entre académicos quanto:
 - ao conceito de criação de valor;
 - ao processo de criação de valor;
 - aos mecanismos pelos quais o valor pode ser capturado.

A natureza multidisciplinar do conhecimento produzido na área da gestão introduz variâncias significativas nas partes ou objetivos para os quais o valor é criado e nas fontes potenciais ou criadoras desse mesmo valor.

Quando nos questionamos sobre o destinatário do valor, a ênfase pode ser dada:

- Ao stakeholder, existindo inúmeros contributos na área da gestão estratégica, gestão estratégica de recursos humanos, marketing ou empreendedorismo;
- À criação de valor para os acionistas (Porter, 1985; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007);
- À criação do valor para o cliente.

Tabela 4 - contributos para a temática do valor tendo em atenção a fonte, o utilizador e as áreas de estudo que têm contribuído para o tema.

Áreas de Estudo	Ênfase (para quem o valor é criado)	Fontes de criação de valor	Contributos por autor
- Gestão Estratégica - Gestão Estratégica de Recursos Humanos - Marketing, - Empreendedorismo	Acionista	- A nível organizacional	- Porter, 1995 - Sirmon, Hitt & Ireland, 2007
	<i>Stakeholder</i>		- Post, Preston & Sachs, 2002
	Clientes Consumidor		- Kang, Morris & Snell, 2007 - Priem, 2007
- Gestão de Recursos Humanos - Comportamento Organizacional - Conhecimento	Colaborador da organização Grupos de trabalho	- Ao nível do indivíduo (comportamento do indivíduo e grupo)	- March & Simon, 1958 - Felin & Hesterly, 2007
- Sociologia - Economia	Sociedade Nação	- Ao nível da indústria ou social	- Lee, Peng & Barney, 2007 - Porter, 1990.

Fonte: Lepak, Smith, & Taylor, Value Creation and Value Capture: a multilevel perspective, 2007.

A discussão das fontes ou origem do valor são resultado de diferentes visões. Diferentes visões criam diferentes conceitos. De facto, a área de formação de base de cada investigador leva-os a focarem-se em diferentes

fontes de criação de valor. Por exemplo, em áreas como a Psicologia, comportamento organizacional e outras áreas conexas à gestão de recursos humanos, o foco reside no indivíduo ou no grupo. Por outro lado, investigadores das organizações, da gestão estratégica, da gestão estratégica de recursos humanos e do empreendedorismo analisam o valor ao nível da organização. Temos também o ponto de vista dos economistas, sociólogos e investigadores organizacionais que partem de um ponto de vista da análise da indústria e da sociedade para estudo do processo da criação de valor.

É clara a existência de pluralidade na fonte e nos destinatários do valor.

Ao nos embrenharmos na análise do tema valor deparamo-nos com mais uma dificuldade indexada ao seu processo de criação. Questões como o que é valor, o que é valorizado, quem valoriza o quê, ou onde é que o valor reside, denotam a complexidade do tema e a indefinição do conceito. Será importante entendermos o processo de criação do valor, a forma como o mesmo é gerado e o papel da gestão no processo.

Será ainda importante distinguir entre os processos de criação de valor e o processo de captura do mesmo (Lepak, Smith, & Taylor, 2007). A fonte de criação de valor poderá não ser capaz de reter ou capturar o mesmo a longo prazo. Lepak, Smith, & Taylor (2007) introduzem o conceito de “deslizamento do valor” (*value slippage*), defendendo que a criação de valor por uma fonte ou em determinado nível da análise pode ser capturado por outra parte³. Este conceito introduz uma nova dimensão ao uso do termo

³ O conceito poderá ser conexo às características – VRIN - dos recursos defendida por Barney.

valor e a sua utilização na conquista de vantagens competitivas, pois evidencia uma nova importância à análise constituída pelo agente que poderá apropriar o valor gerado. Dão um exemplo muito claro: apesar de um indivíduo criar valor através do desenvolvimento de um novo processo para desempenhar determinada tarefa no seu posto de trabalho, outras partes como organizações, ou mesmo ao nível da sociedade, poderão beneficiar mais do valor criado do que o indivíduo que foi seu criador. De forma similar, o valor criado por uma organização através da introdução de um novo produto ou desenvolvimento de um novo processo, poderá não ser totalmente capturado pela mesma, caso seja facilmente disseminado na indústria ou na sociedade. A tendência de utilizarmos os dois conceitos de uma forma não diferenciada tem trazido alguma confusão na utilização do termo criação de valor.

Autores como Priem (2007) defendem que a criação de valor deixa de estar centrada apenas no detentor de capital, sendo transposta pelas necessidades impostas por clientes e mercados. Defende que a orientação estratégica passa obrigatoriamente pela condução das tarefas de experimentação e apoio ao cliente nos processos de venda, consumo e apoio subsequente.

Felin & Hesterly (2007) apresentam uma reflexão interessante sobre o nível a que é criado novo valor e sobre o papel do conhecimento na sua criação. Estes investigadores defendem o papel do indivíduo no processo de criação de valor, contrapondo a importância da teoria baseada no conhecimento e nas capacidades. Afinal, a fonte reside no indivíduo ou no coletivo?

2.1.3.1 Fontes de criação de valor

A primazia para o conhecimento individual (Simon, 1991) ou conhecimento coletivo (Adner & Helfat, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2003; Nelson & Winter, 1982) é, mais uma vez, “trazida” à discussão pública, sendo várias questões colocadas:

- A criação de valor (conhecimento) assenta sobre processos organizacionais? Ou será originada pelos atributos e habilidades dos indivíduos envolvidos?
- Será a inovação o resultado de novo valor e ideias criadas como um processo coletivo e independente do indivíduo, ou o processo de criação tem a sua génese no indivíduo?
- Será a transferência do conhecimento assente em processos estruturais e organizacionais, ou nas habilidades do indivíduo para absorver o conhecimento?
- De um ponto vista estratégico, serão as vantagens baseadas no conhecimento, um resultado da aptidão da organização em alocar e construir capacidades estratégicas, ou serão essas mesmas vantagens o resultado das habilidades individuais face às decisões tomadas aquando da alocação dos recursos às atividades?

A análise, apresentada por Felin & Hesterly (2007), foi efetuada através do recurso a diferentes dimensões da filosofia como a epistemologia e a ontologia⁴, contrastando os ideais coletivos e individuais. Tendo em atenção

⁴ **Ontologia:** análise que deriva da descoberta da natureza do ser, da realidade, da existência e das questões metafísicas – ontos+logoi = “conhecimento do ser”.

que na sua análise Felin e Hesterly dão primazia ao indivíduo, conectam o conceito de valor ao de conhecimento.

A fonte do conhecimento – o indivíduo versus coletivo.

Muitos autores que se debruçam sobre o RBV identificam os processos coletivos como fonte da criação de valor (Nelson & Winter, 1982; Teece et al., 1997). Da perspetiva coletivista, o conhecimento é encarado como fenómeno social diferenciado da agregação de indivíduos. Para Nelson & Winter (1982), a posse do conhecimento técnico deve ser encarada como um atributo do todo complexo da organização, não podendo ser reduzido ao conhecimento do indivíduo. O conhecimento técnico é uma agregação de competências e capacidades de vários indivíduos, equipamentos e instalações da empresa. As empresas existem porque disponibilizam um conjunto de ações de índole social, estruturadas por princípios organizacionais que não podem ser reduzidos ao indivíduo (Kogut & Zander, 1996).

Felin & Hesterly (2007) fazem alusão ao princípio da consciência coletiva desenvolvida por DurKheim⁵. O conhecimento coletivo é considerado como o tipo mais importante de conhecimento estratégico, contudo devemos ter em atenção que não se pode validar apenas o contributo de variáveis como a cultura organizacional ou fatores externos, sem ter em atenção a

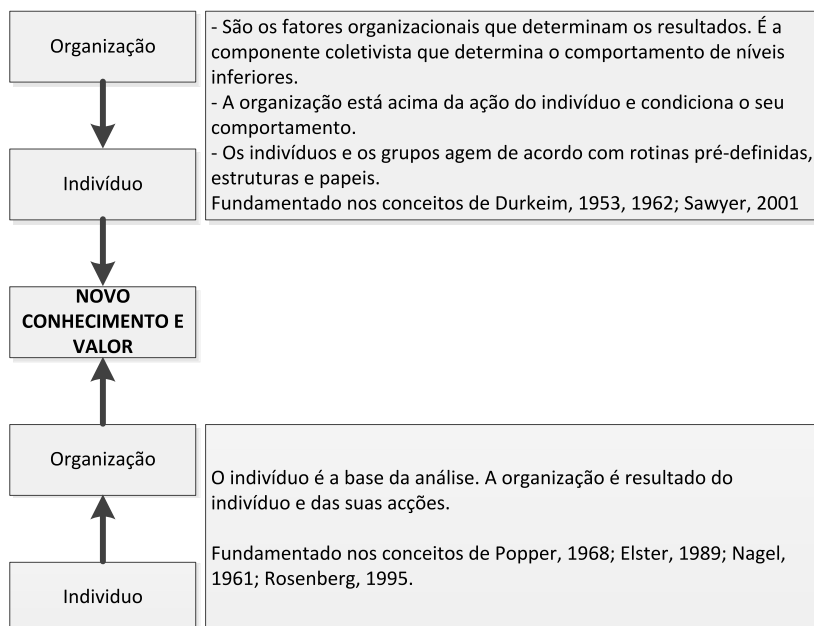
⁵ Baseada na sua análise do suicídio. Concluiu que o fenómeno é do tipo Top-Down. São os fatores coletivos e sociais que determinam e afetam o comportamento do indivíduo.

influência do conhecimento individual no processo de criação do capital intelectual da organização.

Autores como Sirmon (1991) dão primazia ao indivíduo como fonte da criação de valor. Para Sirmon, toda a aprendizagem organizacional dá-se na mente humana; uma organização pode aprender apenas através de dois caminhos: a) pela aprendizagem dos seus membros; ou b) pela assimilação de novos membros que possuam conhecimento que a organização não detinha.

A análise epistemológica da relação individualismo vs. coletivismo é baseada na validação do sentido da criação de valor. Felin & Hesterly (2007) recorrem à epistemologia, baseando-se na teoria do conhecimento que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento na sua análise. Afirmam que a discussão indivíduo versus coletivo quase nunca está presente na literatura da gestão.

Figura 6 - A fonte de criação de valor – uma análise epistemológica



Fonte: adaptado de Felin & Hesterly, The Knowledge view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge, 2007

O RBV tem defendido que o conhecimento organizacional é emergente, sendo autónomo ao indivíduo ou às partes que constituem o todo da organização. Defendem que coletivo não pode ser reduzido às suas partes, logo são independentes e realizados de forma múltipla (Sawyer, 2001). Dentro desta perspetiva, vários autores têm baseado o seu estudo em perspetivas estruturais supra individuais, incluindo temáticas como rotinas e capacidades. A análise ligada à RBV e DCA é do tipo *Top-Down*.

Felin & Hesterly defendem que, do ponto de vista ontológico, apenas o indivíduo é real, logo será este que determinará o resultado organizacional. Para estes autores, os estudos sobre o conceito de superveniência do ponto de vista filosófico revelam que qualquer alteração ao nível mais elevado da organização é em função de alterações a um nível mais baixo, logo todos os resultados coletivos deverão ser explicados com referência ao indivíduo.

Consideram, ao fixarmos a organização como o nível chave de análise, que estamos, de forma implícita, a atribuir homogeneidade aos níveis mais baixos de análise. Na realidade, o potencial da heterogeneidade existe a vários níveis; a questão poderá passar pela identificação dos pontos de heterogeneidade. No campo da estratégia, a questão onde reside a heterogeneidade tem levado a vários estudos que comparam a performance a diferentes níveis de análise: indústria, corporativo, nível de negócio (Porter, 1997). Se uma indústria é definida como nível chave de análise, então a homogeneidade será assumida ao nível da empresa. Seguindo esta corrente de pensamento, Felin & Hesterly (2007) defendem que poder-se-á assumir que ao nível da análise da empresa, baseada na sua heterogeneidade, seremos obrigados a assumir uma homogeneidade a nível do indivíduo.

Tabela 5 - Quadro síntese da análise efetuada aos diferentes estudos sobre a fonte de heterogeneidade.

Fonte da heterogeneidade	Autores	Variáveis independentes	Comentários / Citações relevantes
Coletivista Alianças e Redes	Baum, Calabrese, & Silverman (2000), Powell, Koput, & Smith-Doerr (1996), Rothaermel (2001), Shan, Walker, & Kogut (1994)	Alianças / redes e comunidades de aprendizagem	"A fonte da inovação será encontrada em redes de aprendizagem, e não em empresas individuais" (Powell et al., 1996: 116). "Nós temos defendido que em campos com rápido crescimento tecnológico, a fonte da inovação é encontrada no seio de redes de relações interorganizacionais que sustentam uma comunidade fluida em evolução (Powell et al., 1996: 142)
Coletivista Organização	Cockburn, Henderson, & Stern (2000), DeCarolis & Deeds (1999), Henderson & Cockburn (1994, 1996), Pisano (1994), Yeoh & Roth (1999)	Capacidades – Promoção baseada em publicações, despesas de I&D	"Os nossos resultados sugerem o enfoque na arquitetura, integração ou combinação de capacidades como fontes de vantagens competitivas" Estes autores assumem que a heterogeneidade das práticas organizacionais são os motores primários da performance e resultados. Afirmando que as publicações dos investigadores no setor

Fonte da heterogeneidade	Autores	Variáveis independentes	Comentários / Citações relevantes
			são função da extensão através da qual as organizações encorajam as publicações. Este fator torna-se mais importante do que a habilidade e capacidade individual do indivíduo. (Henderson & Cockburn, 1994: 77).
Individual Gestores	Higgins & Gulati (2003), Kaplan, Murray, & Henderson (2003)	Dois fluxos: (1) Cognição empresarial e habilidades; (2) Afiliações e ligações a escalões superiores, redes empresariais	"Nossos resultados são consistentes com a hipótese que a gestão do (reconhecimento e interpretação) ambiente pode ser um fator explicativo adicional no entendimento do destino da empresa e no seu desempenho durante os períodos de descontinuidade tecnológica" (Kaplan et. al, 2003).
Individual Académicos / investigadores e cientistas	Audretsch & Stephan (1996), Darby & Brewer (1998), Darby & Zucker (2003), Lacetera, Cockburn, & Henderson (2004), Liebeskind, Oliver, Zucker, & Brewer (1996), Zucker, Darby, & Brewer (1998)	Habilidade/talento dos cientistas, capacidades, cognição	"Descobertas científicas são criadas, desenvolvidas e aplicadas comercialmente por um indivíduo particular, respondendo a incentivos e trabalhando numa organização específica" (Zucker & Darby. 1998) "Ate recentemente, economistas e sociólogos têm sido avessos a encarar os cientistas como indivíduos que possuem motivações próprias vendo-os como elementos de contribuição desinteressada a um local de conhecimento comum. Nossos resultados sugerem que os cientistas de topo deverão ser encarados com mais frequência como indivíduos empreendedores, que valorizam tanto a recompensa financeira como o prazer, reconhecimento e os recursos que advém de serem os primeiros a efetuarem uma nova descoberta significativa. (Zucker & Darby. 1998)

Fonte: elaborado a partir do artigo de Felin & Hesterly, The Knowledge view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge, 2007

A **heterogeneidade** assume o papel de destaque na criação de valor. Contudo, existe ainda uma grande insuficiência de estudos que destrincem os papéis dos indivíduos e organizações nos processos de criação de valor.

Felin & Hesterly levantam a questão: “ O que acontece à organização e à sua vantagem se um indivíduo chave abandonar a organização?” Se nos basearmos nos argumentos do RBV, a resposta possível será: a organização poderá resistir à mudança, dado que a ênfase deverá ser colocada ao nível coletivo, às rotinas e à sua heterogeneidade e não na homogeneidade do indivíduo. Alguns estudos revelam que a saída de investigadores tem sido causa para a falha de processo de aquisições e para a redução da inovação, traduzida em patentes, criada pela organização.

Por outro lado, o aparecimento de alguns trabalhos que defendem que as pequenas organizações são proporcionalmente mais inovadoras, evidencia o papel do indivíduo na criação de valor, sendo fonte para o aparecimento de pequenas organizações criadas por especialistas que desempenhavam as suas funções em grandes organizações.

Teece (2003) também evidencia a importância de indivíduos como fontes de criação de valor, principalmente em organizações orientadas para os serviços. A desagregação das organizações potencia o aparecimento de incentivos, autonomia e flexibilidade dentro da organização, estimulando as capacidades e habilidades dos indivíduos.

Os trabalhos dos autores que defendem a heterogeneidade ao nível do indivíduo possuem a sua observação centrada numa única indústria. Esta é caracterizada por processos específicos, sendo que dificilmente poderá partilhar conclusões e conhecimento de uma forma generalizada. Felin & Hesterly (2007) basearam a sua análise na indústria biofarmacêutica. Tomaram o exemplo do trabalho de um investigador que ocupava a posição central no desenvolvimento de um processo específico de

investigação. Assumem que a empresa se encontra sujeita a um processo integrado de desenvolvimento marcadamente dependente do conhecimento do investigador. Este tipo de análise não poderá ser extensível a outros setores. As evoluções apontadas no que concerne à redução da dimensão das organizações e às falhas provocadas pela saída de investigadores chave são também uma falácia, já que a especificidade do setor dita as regras e as vantagens das organizações que operam o mercado. É natural que este setor possa ser desagregado, principalmente no que concerne à questão da investigação & desenvolvimento.

Felin & Hesterly (2007) defendem a importância de uma análise do valor ao nível do indivíduo. Este será o melhor processo no entendimento dos processos de criação de novo valor, fornecendo alternativas mais credíveis e mensuráveis. O conhecimento individual não deverá ser encarado como um constructo social ou ambiental, retirando desta forma o peso que os fatores organizacionais e ambientes podem trazer ao processo de criação de valor e ao apoio ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

As limitações do artigo apresentado por Felin & Hesterly (2007) e por outros autores que focaram a sua análise no talento individual passam pelo:

- Recurso a fundamentos filosóficos de natureza epistemológica ainda não completamente resolvidos (origem do conhecimento);
- Não consideração dos fatores organizacionais, pelo menos na perspetiva de elementos de incentivo ou mecanismos potenciadores para a criação de valor do ponto de vista individual;
- Utilização na sua análise de uma indústria altamente específica, extremamente dependente do conhecimento e da investigação com

princípios organizacionais próprios e diferenciados da maior parte dos setores da atividade económica.

Fica a posição marcada e fundamental das capacidades do indivíduo como fonte de heterogeneidade e de criação de valor para as organizações.

2.1.3.2 O conceito de criação de valor

Bowman & Ambrosini (2000) evidenciaram dois tipos de valor do ponto de vista da análise organizacional: o valor de uso e o valor de troca. O valor de uso refere-se à qualidade apercebida pelo utilizador relativamente às suas necessidades. A qualidade apercebida e referente a uma nova tarefa, produto ou serviço pode ser consubstanciada na velocidade, performance ou atributos introduzidos. Dependem então de julgamentos subjetivos e diferenciados por indivíduo. O valor de troca pode ser encarado como a quantidade de moeda paga pela utilização do valor criado pela nova tarefa, produto ou serviço. A análise conjunta dos dois conceitos sugere que a criação de valor dependerá da quantidade relativa de valor de uso atribuída pelo utilizador alvo (foco da criação de valor, quer seja um indivíduo, uma organização ou sociedade em geral). Desta forma, a quantia monetária despendida deverá exceder os custos de produção referentes ao processo de criação de valor e, simultaneamente, ser inferior ao valor percebido pelo utilizador. Lepak, Smith, & Taylor (2007) utilizam os conceitos de novidade (*novelty*) e adequação/utilidade (*appropriateness*) e concluem que o nível de criação de novo valor dependerá da avaliação subjetiva do utilizador alvo, face à novidade e conveniência da nova tarefa, produto ou serviço. Quanto maior a novidade e adequação/utilidade maior valor de uso potencial e o valor de troca para o utilizador. Realçam ainda três condições

fundamentais e relevantes no processo de criação de valor. Para que consigamos avaliar a novidade de uma nova tarefa produto ou serviço os utilizadores devem possuir conhecimentos especializados; para validar o seu grau de adequação devem entender e conhecer o contexto específico da sua utilização; e por fim, ter em atenção o contexto social e cultural no qual o mesmo é introduzido. Desta forma, os autores defendem a subjetividade e a natureza específica do processo de criação de valor. Propõem ainda que a definição do conceito de criação de valor poderá ser comum e consistente em diferentes níveis de análise, pois o mesmo dependerá da forma como os utilizadores avaliarão a novidade e a adequação/utilidade da nova tarefa, produto ou serviço.

Como valor é criado? O processo de criação de valor

Lepak, Smith, & Taylor (2007) defendem a existência de duas formas para a conceptualização do processo de criação de valor: a primeira baseada numa conceptualização universal, a segunda numa perspetiva contingencial, alicerçada nas vantagens e características de uma fonte particular. Tendo em atenção que o processo de criação do valor requer a definição da fonte do utilizador e do nível de análise, os autores defendem a utilização de uma perspetiva contingencial na análise do processo de criação de valor. Desta forma:

- Quando o indivíduo é a unidade de análise: a análise deve residir nos atos criativos demonstrados pelo indivíduo e num conjunto de atributos como habilidade, motivação e inteligência e interação com o meio envolvente.

- Quando a organização é a fonte de criação de valor: a análise deve ser baseada em aspetos como a inovação, criação de conhecimento, invenção, capacidade de gestão.
- Ao nível da sociedade, a análise assenta no nível do empreendedorismo, aspetos macroeconómicos, regulamentação, políticas públicas ao nível do investimento.

O indivíduo como fonte de criação de valor organizacional

O indivíduo cria valor desenvolvendo novas tarefas, serviços, produtos, processos ou outras contribuições que, de alguma forma, potenciam o incremento da qualidade apercebida (novidade e adequação) das mesmas para os seus utilizadores (por exemplo empregadores ou clientes). Lepak, Smith, & Taylor (2007) defendem que o indivíduo deverá possuir habilidades (características) como conhecimento, inteligência, acuidade mental e flexibilidade para criar e defendem o papel da motivação intrínseca resultante da convivência e reconhecimento no seio da organização e no processo de criação de valor. Os indivíduos criam valor agindo de forma criativa, tornando as suas tarefas “novas”, adequadas e úteis aos olhos dos seus empregadores ou para outros utilizadores em contextos mais específicos.

A organização como fonte de criação de valor organizacional

Avançando para o nível organizacional da análise, Porter (1987) refere que a criação do novo valor é efetuada quando as empresas desenvolvem novos meios de executarem novas tarefas, utilizando novos métodos, novas tecnologias ou matérias-primas. Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman (1999) sugerem que os novos produtos, serviços ou práticas

desenvolvem-se a partir de processos de inovação; defendem que a criação de uma nova ideia implica um esforço intencional que envolve ambiguidade de mercado, técnica e organizacional, bem como um compromisso e esforço coletivo. Alguns autores defendem que as organizações com maior propensão a inovar são aquelas que enfrentam ambientes de incerteza (Eisenhardt & Martin, 2000), gozam de falta de recursos (Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 1999), são dirigidas por gestores empreendedores, possuem redes sociais alargadas (Smith, Collins, & Clark, 2005) e têm capacidade organizacional para combinar e permutar conhecimento em novo conhecimento.

Também neste nível de análise, o enfoque é centrado na forma como o utilizador final beneficiará de um novo produto ou serviço. Nesta perspetiva, Priem (2007) sugere que a criação de valor envolve a inovação que estabelece ou incrementa a valoração do consumidor relativo ao benefício do consumo.

De forma similar, os autores defendem que a nível organizacional o processo de criação de valor inclui qualquer atividade que desenvolva um maior nível de novidade e adequação. O benefício para o utilizador deverá ser superior ao preço de aquisição da referida atividade.

Outra linha de estudo baseada na gestão estratégica e capacidades dinâmicas também estudou a forma como as organizações podem criar valor, focando-se na maneira como as mesmas podem criar novas vantagens face às constantes mutações do meio envolvente. Teece, Pisano & Shuen (1997) afirmam que as empresas constroem as suas vantagens através de processos organizacionais distintivos, posicionamento dos seus ativos e caminhos evolucionários que potenciam a integração, construção

e reconfiguração interna e externa das suas competências. Por seu lado, Eisenhardt & Martin (2000) defendem que as capacidades dinâmicas são processos usuais e prontamente identificáveis, são rotinas que devem ser indexadas à forma como os recursos são alocados, integrados e reconfigurados. Winter (2003) sugere que estas capacidades são as atividades que geram e modificam rotinas operacionais para criarem novas vantagens. Os investigadores que se debruçaram sobre esta área também tentaram identificar os fatores que potenciam a criação de novas vantagens:

- Helfat (1997) – desenvolvimento do produto e processo;
- Brown & Eisenhardt (1997) – evolução organizacional;
- Adner & Helfat (2003) – capacidades cognitivas de gestão;

Estes estudos debruçam-se sobre os fatores internos e enfatizam a criação de conhecimentos, aprendizagem e empreendedorismo na criação de novas vantagens. Todas baseadas nos recursos e rotinas organizacionais.

De acordo com Lepak, Smith, & Taylor (2007), a literatura sobre capacidades dinâmicas e o processo de criação de vantagens competitivas negligencia a importância do utilizador-alvo, as suas perceções, desejos e alternativas, bem como o contexto no qual os utilizadores se encontram envolvidos.

A terceira corrente é caracterizada pelo estudo da forma como o conhecimento organizacional é gerado, partindo da premissa de que conhecimento é valor e depende da forma como o valor é gerado. Autores como Smith, Collins, & Clark (2005) sugerem que as conexões sociais dos indivíduos no seio das organizações despoletam um grande manancial de

informação e conhecimento que pode ser usado e combinado de forma a produzir conhecimento organizacional. Provam ainda que as redes sociais de membros da organização estão relacionadas positivamente à capacidade de criação de conhecimento e que esta capacidade, por si, pode ser considerada um nível organizacional conceptual que se encontra diretamente relacionada com a capacidade para inovar. Estas redes, desde de que direcionadas para o exterior, têm a capacidade de identificar as necessidades dos utilizadores, assumindo-se como instrumento potencial para o desenvolvimento de produtos ou serviços com carácter de novidade e apropriados.

Outro corpo teórico com contributos para o estudo da criação de valor é a gestão estratégica de recursos humanos (GERH). Os contributos desta área de conhecimento passam pelo estudo do papel da gestão no processo de criação de valor. A criação de sistemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) inclui práticas como o desenvolvimento de competências, incremento da motivação, definição de objetivos organizacionais, cultura organizacional.

Estendendo a lógica da GERH ao contexto do conhecimento, Kang, Morris, & Snell (2007) sugerem que a capacidade da organização em oferecer mais valor para o seu cliente, dependerá da sua capacidade de explorar o conhecimento dos colaboradores que poder-se-á tornar a base de importantes inovações e de criação de valor para utilizadores finais. Reconhecem, contudo, que a capacidade de desenvolvimento de conhecimento requer um sistema de recursos humanos que encoraje as atividades empreendedoras, bem como atividades cooperativas entre os

agentes da organização, transformando o conhecimento em vantagens competitivas.

O estudo dos vários contributos permite-nos concluir como válido o papel fundamental do utilizador do valor, seja o mesmo externo ou interno à organização.

Lepak et al (2007) referem que investigadores que se debruçam sobre o estudo da responsabilidade social das organizações sugerem que a organização deve criar valor de diferentes formas e para utilizadores diferenciados. Incluímos os detentores de capitais, as remunerações dos colaboradores, os benefícios para os clientes, os impostos para a sociedade. Uma organização não sobreviverá se não criar valor de uma forma conjunta para os vários constituintes do meio onde a organização opera. Falamos de valor para o *stakeholder*.

Por definição, diferentes *stakeholders* possuem diferentes visões sobre o que é valorizável, dado o conhecimento único que detêm, objetivos e o contexto onde se integram. Por exemplo, os investidores podem valorizar qualquer atividade de criação de valor que incremente os lucros de curto prazo; ambientalistas podem valorizar as atividades que preservem o meio ambiente. Uma abordagem baseada no conceito de *stakeholder* requer que a organização tenha uma visão periférica ampla e de longo prazo, de forma a contemplar os diferentes utilizadores do valor criado. Teremos sempre visões diferentes e formas diferentes de valorar.

Em suma, o processo de criação de valor difere tendo em atenção a perspetiva adotada; contudo, seja qual for a perspetiva dever-se-á articular sempre o utilizador do valor com a sua fonte. O equilíbrio na distribuição do valor entre as partes será fundamental numa análise futura.

A sociedade como fonte de criação de valor

A este nível, o processo de criação de valor pode ser definido em termos das políticas e incentivos ao nível do empreendedorismo e inovação, bem como na sua transferência para a sociedade. Já em 1934, Joseph Schumpeter defendia a natureza interdependente do mercado e a sua consequência na contínua necessidade de inovação e progresso tecnológico. Organizações inovadoras em busca da maximização do lucro são a chave da expansão dos mercados e do crescimento económico. Por outro lado, Porter (1990) defendia que a sociedade e os governos ocupam um papel central na criação de valor, sendo também responsáveis pelo fomento da inovação e empreendedorismo. Políticas macroeconómicas, regulamentação e desenvolvimento de serviços e estruturas que potenciem a estabilidade são fundamentais na criação de valor. Porter sugere que a inovação e o empreendedorismo são o coração da vantagem de qualquer nação. Lepak, Smith, & Taylor (2007) referenciam o trabalho de autores como Lee, S.H., Peng, M. W. & Barney, J.B. que, em 2007, estudaram o impacto da legislação como fonte de criação de valor para a sociedade. Neste nível, o processo de criação de valor é diferenciado do nível do indivíduo ou da organização. Aqui as fontes podem agir de forma intencional ou não intencional para criar valor para a sociedade, ao mesmo tempo que estão a criar valor para elas mesmas. Empreendimentos conjuntos criam valor para a sociedade, bem como para as organizações constituintes através da criação de mais postos de trabalho, receitas fiscais, produtos e serviços potencialmente melhores para os consumidores.

Mais uma vez, a característica comum face ao nível de análise é de que não podemos ignorar a fonte da criação do valor e os utilizadores alvo.

Outro facto importante a ponderar é a forma como o valor é distribuído entre os stakeholders da organização. Podemos criar muito valor para os consumidores, mas estaremos a criar valor para os nossos fornecedores? Para os nossos colaboradores? Será esta a razão da queda de grandes organizações? Estas questões levaram os autores a validar o grau de apropriação ao nível de captura de valor por parte da organização (conceito ligado às externalidades).

O processo de criação de valor requer mais do que o simples entendimento da fonte e do utilizador ou múltiplos utilizadores do valor. Teremos que analisar quem captura o valor.

Como é que o valor é capturado: apropriação do valor

A literatura que se debruça sobre gestão estratégica faz a distinção entre dois conceitos:

- criação de valor;
- apropriação do valor.

Efetivamente, muitas organizações que criam novo valor perdem-no ou têm que o partilhar com outros stakeholders, nos quais incluímos colaboradores, competidores, estado, entre outros. Este conceito é análogo ao conceito de valor de deslizamento introduzido por Lepak, Smith, & Taylor (2007), no qual a parte responsável pela criação de valor não retém o valor por si criado. Normalmente este facto ocorre quando o valor de uso é elevado e o valor de troca é baixo. Este fenómeno potencia pouco incentivo à fonte para continuar a criar valor a longo prazo. É assim fundamental percebermos o processo de captura de valor. Lepak et al (2007) defendem a existência de dois conceitos: a **competição** e os **mecanismos de**

isolamento (transversais a todos os níveis de análise e que determinam como a captura de valor se dá). A criação de novas tarefas, produtos ou serviços que potenciem valor resulta normalmente numa situação de oferta limitada face a uma procura elevada. A competição assegurará que o novo valor seja replicado no mercado. Esta vai ser a responsável pela diminuição do valor de troca, até ao ponto em que a oferta iguala a procura. À medida que novos competidores entram no mercado poderá ser criada uma situação de valor de uso elevado e de valor de troca reduzido para a fonte original da sua criação. A competição resulta do processo de criação de valor, mas a criação de valor também pode ser resultado da própria competição. Temos uma relação circular e co-dependente entre o valor e a competição. Enfrentamos o conceito da criação destrutiva explicado por Schumpeter.

A competição pode então explicar como o valor desliza do seu criador ao ser partilhado com outros competidores e utilizadores.

Um colaborador de uma empresa pode criar muito valor para ele próprio concebendo, por exemplo, um novo método para desenvolvimento da sua função. O valor é grande, tanto para o empregador como para o cliente final. Conceptualmente, este colaborador pode extrair ou capturar todo o valor sob a forma de um salário elevado ou outro benefício uma vez que não existem substitutos ou competidores. No curto prazo, o colaborador poderá gozar o seu poder negocial, uma vez que não se verifica a presença de mecanismo de isolamento (conceito que deriva da biologia).

Um mecanismo de isolamento é qualquer conhecimento, aspeto físico ou barreira legal que previna a replicação do valor criado. É o responsável pela limitação do valor de deslizamento, permitindo à fonte criadora do valor a

captura da maioria do valor gerado. A sua natureza é distinta por nível de análise.

A análise da captura de valor ao nível individual

Ao nível individual os atributos serão a base para o desenvolvimento de mecanismos de isolamento, permitindo à fonte de criação a captura do valor. Estes mecanismos passam pela posição do indivíduo na rede social, a natureza do seu relacionamento com outros agentes organizacionais e o seu conhecimento especializado, particularmente o conhecimento tácito decorrente da execução de uma nova tarefa ou criação de um novo produto ou serviço. De uma forma mais simples, se os outros não puderem imitar facilmente o processo usado pela fonte para a criação de valor, será mais certo que a mesma capture a totalidade do valor criado.

Lepak et al (2007) evidenciam também que os mecanismos de isolamento baseados num conhecimento pessoal e único poderão ser utilizados ao nível do poder negocial entre partes, impedindo a disseminação do conhecimento dentro da organização. Este tipo de relacionamento baseado na captura de valor por uma das partes poderá também ser um mecanismo que potencie a procura por novas fontes de criação de valor.

A análise da captura de valor ao nível organizacional

Conceitos como cadeia de valor e análise à cadeia de valor estão focalizados nas diferentes formas pelas quais as empresas podem configurar as suas atividades primárias e de suporte, com vista à maximização e manutenção de uma vantagem competitiva (Porter, 1985). Outros autores apoiados na temática dos recursos - RBV (Barney J. , 1991)

dedicaram a sua análise na identificação dos tipos de recursos que podem agir com mecanismos de isolamento contra competidores potenciais. Barney defende que alguns recursos podem servir como mecanismos de isolamento, limitando a competição sempre que forem valoráveis, raros, inimitáveis, não substituíveis. Por seu lado, *Schumpeter* (1942) afirma que quanto maiores os lucros decorrentes da inovação (criação de valor), maior a probabilidade de replicação da inovação no mercado. Esta replicação poderá ocorrer através do “roubo” de recursos humanos chave, no domínio dos recursos chave, de saltos tecnológicos e tecnologia disponível. Para Schumpeter, o valor é constantemente replicado em ambientes competitivos, sendo esta replicação responsável pela dinâmica do mercado e incremento do benefício de consumidores e Sociedade.

Sirmon, Hitt, & Ireland (2007) identificam o processo de gestão dos recursos como um mecanismo dinâmico pelo qual o valor pode ser capturado e criado. Propõem que uma organização deverá:

- Possuir um sólido *portfolio* de recursos estruturados;
- Combinar recursos construindo capacidades;
- Potenciar capacidades para explorar as oportunidades de mercado.

Desta forma, poderão criar e capturar simultaneamente o valor para os seus clientes e para os detentores do capital.

Ao nível organizacional o valor pode ser capturado através da utilização dos recursos com atributos que os tornem difíceis de imitar.

A análise da captura de valor ao nível da Sociedade

Porter (1990) identificou mecanismos de isolamento que permitem a uma nação a captura do valor. Sugere que uma nação captura o valor por ela criado quando possui um fator único, vantagem ao nível de utilização de determinado recurso, uma sólida procura, infraestruturas industriais de suporte e mercados competitivos.

Estendendo esta análise a outros níveis da Sociedade, Lepak et al (2007) sugerem que as sociedades, estados, comunidades que possuam vantagens específicas na utilização de recursos (por exemplo: um recurso natural único, grandes mercados em crescimento, infraestruturas industriais avançadas e mercado competitivo e inovadores) serão capazes de gerar mais valor para os seus habitantes do que as outras afetadas pela falta destas condições. Seguindo o mesmo pressuposto, comunidades localizadas junto a grandes centros de investigação beneficiarão de melhores recursos humanos; sociedades com grandes concentrações urbanas terão melhores condições ao nível da procura do que comunidades rurais; comunidades com negócios prósperos desenvolverão organizações mais eficientes do que aquelas baseadas em mercados e indústrias de pequena dimensão. Em resumo, os autores defendem que as atividades de criação de valor (inovação e empreendedorismo) em sociedades que possuam mercados altamente competitivos e com elevados níveis de rivalidade interna produzirão firmas mais competitivas, criando vantagens relativamente às sociedades que ainda não criaram as condições atrás descritas.

Os autores suspeitam que o deslizamento de valor ocorre ao longo e entre os diferentes níveis de análise, variando de acordo com o tipo de

mecanismo de isolamento e o nível ao qual atua. Neste sentido, o valor criado por um indivíduo poderá ser capturado por uma organização ou mesmo pela Sociedade; da mesma forma, um empreendedor poderá capturar a totalidade do valor criado ao nível de uma iniciativa da Sociedade.

2.2 A internacionalização. Fatores críticos para o sucesso da internacionalização baseada nas exportações

O objetivo deste capítulo é o de validar a base teórica e a literatura mais importante sobre a internacionalização. Daremos alguma ênfase à exportação e procuraremos identificar recursos estratégicos e capacidades que têm vindo a ser encontrados como indutores de processos de internacionalização e performance em empresas exportadoras.

2.2.1 Introdução

O processo de internacionalização pode ser enquadrado em três modelos analíticos. O primeiro, designado por modelo comportamental/incremental, é baseado na teoria comportamental da empresa e pressupõe que uma organização ao ponderar a entrada num mercado externo é confrontada com um ambiente caracterizado pela incerteza e informação imperfeita. Desta forma, seguem um processo de desenvolvimento baseado em estádios que começam na exportação e acabam no investimento de índole produtiva no país de destino (produção estrangeira). Este modelo de desenvolvimento é conectado à denominada escola nórdica e baseado na investigação de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1990). É integrante com a teoria de crescimento de Penrose, pressupondo um processo gradual de aprendizagem e comprometimento. Desta forma, o processo de internacionalização envolve uma inter-relação entre a aquisição e desenvolvimento do conhecimento sobre o mercado externo e a alocação de recursos e capacidades de uma organização (Axinn & Matthyssens, 2001).

O segundo enquadramento proposto é o económico. Este modelo é baseado numa análise custo/benefício das diferentes formas de entrada e expansão para os mercados externos. A teoria dos custos de transação, a teoria clássica e neoclássica do comércio internacional e as abordagens da economia industrial foram utilizadas para explicar o processo de internacionalização. Este enquadramento é baseado na racionalidade da decisão do gestor face a variáveis como as características da transação, eficiência na gestão e minimização do custo. Assume-se como um modelo estático e orientado para o equilíbrio (Madhok, 1997).

O terceiro enquadramento possível é o baseado nas capacidades organizacionais da empresa. Tem cariz estratégico, sendo o mais próximo da abordagem assumida neste estudo. É baseado no pressuposto de que a opção por uma determinada forma de internacionalização poder ser influenciada por um conjunto de fatores internos e externos à empresa (Andersson & Florén, 2008). Dentro deste enquadramento, poder-se-ão inserir as abordagens dinâmicas e relacioná-las com a DCA. Neste processo, a internacionalização deve ser encarada como uma ferramenta para incrementar o nível de competitividade das organizações, visto a uma escala global, cujo potencial deverá ser baseado na identificação das capacidades que lhe estejam associadas e da sistematização criteriosa dos meios e recursos a envolver. A perspetiva organizacional assenta, assim, no desenvolvimento e exploração de capacidades, sendo um modelo dinâmico, baseado na aprendizagem e no desenvolvimento de processos que criem valor para a organização.

Em qualquer uma das abordagens propostas, identificamos os recursos como um fator comum às diferentes abordagens desenvolvidas até ao

momento. Autores como Katsikeas (1994); Katsikeas, Leonidou, & Morgan (2000); Matthyssens (2001); Suárez-Ortega & Álamo-Vera (2005); Sapienza, Autio, George, & Zahra (2006), Leonidou & Spyropoulou (2007) Zeng, Xie, X.M, Tam, & Wan (2008), entre muitos outros, têm defendido novas abordagens aos processos de internacionalização e validação da sua performance. Estas abordagens estão relacionadas com a forma como as organizações criam e potenciam as suas capacidades, transformando-as em fatores indutores para a dinamização dos seus processos de internacionalização.

2.2.2 Principais conceitos e teorias ligadas à internacionalização e a sua associação ao estudo

A inevitável globalização dos mercados trouxe com ela o incremento da complexidade dos produtos e serviços, hoje compostos por subconjuntos ou componentes que podem ser fabricados de forma autónoma, em diferentes zonas geográficas e, posteriormente, integrados e comercializados a nível global.

A globalização manifesta-se através da liberalização dos mercados; privatização de atividades que estavam nas mãos do estado (eletricidade, gás, educação, saúde e transportes); novas regras de atuação ao nível da dinâmica gerada pelos processos de inovação, criação e transmissão do conhecimento.

2.2.2.1 O conceito de internacionalização

Ruzzier, Hisrich, & Antoncic (2006) validaram as alterações ao conceito de internacionalização, o impacto que teve o surgimento da globalização na década de 1970 e as suas principais diferenças de aplicação e impactos nas PME. De acordo com os autores, o termo internacionalização começou a ser usado quando o fenómeno começou gradualmente a substituir o imperialismo como princípio organizativo dominante, edificando a interação entre mercados na década de 1920. O processo de internacionalização económica acelerou na era pós 2ª Guerra Mundial até ao início da década de 70 do século XX com o surgimento da globalização. Pode-se considerar que a globalização dos negócios é conduzida por três forças:

1. O crescimento explosivo da tecnologia *low-cost*;
2. O desmantelamento das barreiras comerciais e desregularização das trocas financeiras;
3. A reestruturação e liberalização económica, acrescida da expansão de alguns mercados como o asiático ou sul-americano.

O termo internacionalização deverá ser usado para empresas que promovam operações internacionais (direcionadas ao exterior), enquanto o termo globalização referir-se-á à ligação internacional de mercados e interdependência de economias nacionais que afete fortemente todas as atividades das empresas (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, SME internationalization research: past, present, and future, 2006).

Tabela 6 - Definições de internacionalização classificadas por foco ou tipo de abordagem.

Autor	Definição	Foco
Welch Luostarinen (1993)	A internacionalização é o movimento de criação de operações para um mercado exterior.	Processo, operações da empresa
Calof e Beamish (1995)	A internacionalização é o processo de envolvimento crescente em operações internacionais.	Processo, operações da empresa
Johanson & Mattson (1993)	A internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) a ambientes internacionais.	Processo, operações da empresa
Johanson & Vahlne (1990)	A internacionalização é o processo cumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, desenvolvidas, mantidas e dissolvidas, com o intuito de alcançar os objetivos da empresa.	Relações, Processo
Lehtinen & Penttinen (1999)	A internacionalização é o processo de desenvolvimento de redes de relações empresariais noutros países através da extensão, penetração e integração. A internacionalização compreende as relações entre a empresa e o seu meio internacional; a sua origem deriva do processo de desenvolvimento e da utilização da disponibilidade cognitiva e atitude dos recursos humanos e manifesta-se concretamente no processo de desenvolvimento e utilização de diferentes atividades internacionais.	Redes, Relações internacionais, operações da empresa, processos,
Ahokangas (1998)	A internacionalização é o processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de recursos para atividades internacionais.	Recursos, Processo

Fonte: adaptado de Ruzzier, Hisrich, & Antoncic (2006), SME internationalization research: past, present, and future.

Os autores demonstram que o enfoque do estudo da internacionalização mudou da definição e análise em termos de atividades internacionais, para os recursos necessários à internacionalização.

2.2.2.2 As diferentes abordagens ao conceito de internacionalização

A abordagem Macro-Micro

O conceito de internacionalização, visto sob uma abordagem Macro-Micro, tem sido aportado através da subdivisão das relações económicas em dois conjuntos:

- Conjunto das macro-relações entre Estados;
- Conjunto das micro-relações entre as organizações.

O primeiro é visto através dos fluxos de importação e exportação entre dois estados. O segundo é centrado na organização e analisado tendo em consideração a atividade da organização no seu território natal ou em territórios externos onde opera. Engloba diferentes formas de intervenção como as exportações ou o IDE. Relativamente à abordagem micro, poderemos ainda caracterizar outros níveis de análise estrutural (Suárez-Ortega & Álamo-Vera, 2005) (Whitelock, 2002). Para o nosso estudo destacamos:

- A análise do meio envolvente externo, incluindo na análise fatores do meio envolvente contextual à organização (político, económico, sociocultural e tecnológico), bem como características intrínsecas da indústria que afetam o comportamento e a performance exportadora;
- A análise dos fatores internos da organização, trabalhando com base em determinantes organizacionais, estruturais e comportamentais com um efeito potencial no processo de internacionalização.

A abordagem Inward - Outward

Esta abordagem é baseada num contexto mais lato, envolvendo o confronto e a análise entre movimentos designados de *inward* e de

outward. Os movimentos *outward* podem ser encarados como movimentos de dentro para fora, nos quais se incluem as exportações e o investimento direto realizado no exterior. O *inward* é o movimento de fora para dentro, podendo-se incluir aqui a aquisição de tecnologia e *know-how* conquistado fora do território, bem como as parcerias com organizações locais. Assume-se que este tipo de operações seja a base para o desenvolvimento e evolução dos processos de internacionalização.

A ocorrência deste tipo de movimentos pode verificar-se em simultâneo ou desfasada no tempo. A ocorrência em simultâneo é conotada a um contributo direto e imediato para o processo de internacionalização e pode verificar-se quando as operações de negócio internacional são concretizadas através de participações cruzadas de capital, contrato de licenciamento cruzado ou acordos de reciprocidade comercial. Quando os movimentos simultâneos ocorrem desfasados no tempo, o processo de internacionalização da organização normalmente começa por um movimento de fora para dentro e depois *outward*. Um exemplo é a indústria de calçado ou têxtil na qual uma empresa *know-how* pode ser subcontratada por um cliente externo e, através do obtido na relação, passa a desenvolver os seus próprios produtos, iniciando uma fase de exportação autónoma.

2.2.2.3 Tipos e formas de internacionalização.

Verifica-se uma consensualidade entre diversos autores no que concerne aos diferentes tipos de internacionalização. Normalmente são agrupados nas formas abaixo apresentadas.

Internacionalização baseada em transações.

Baseada na comercialização de bens e serviços passíveis de serem valorizados. As atuações integradas nesta categoria apresentam como característica comum a ausência de criação de ativos nos territórios de destino, sendo concretizadas por uma relação comercial tipo fornecedor/cliente. Pode assumir diferentes formas:

- Exportação ocasional. Podemos encará-la como uma simples venda a um cliente externo. Pode ser efetuada diretamente ou através de um agente.
- Exportação exploratória. Implica intenção e preparação à abordagem ao mercado de destino. Pode começar com a presença em feiras de exposições internacionais. Implica também uma relação mais duradoura com o cliente, continuando a verificar-se a incerteza quanto à duração do relacionamento.
- Exportação sistemática. Implica já um maior controlo da cadeia de valor e distribuição do setor onde se opera. A proximidade ao cliente é concretizada com recursos a agentes ou distribuidores locais, que passam a assumir a função de comercialização dos produtos da organização, através de uma relação mais ou menos estável de médio e longo prazo.

Internacionalização baseada em Investimento Direto

Pode ser concretizada com base em parcerias com entidades locais ou com organizações de outros locais. Pressupõe a aquisição de ativos no território de destino. Pode assumir as seguintes configurações:

- ID de índole comercial. Investimento em ativos destinados à função comercial. Normalmente este investimento encontra-se ligado ao

controlo da cadeia de distribuição, implicando o investimento na área do marketing e publicidade.

- ID de índole industrial. Investimento em ativos produtivos. Podemos associá-lo à transferência dos processos produtivos para o mercado de destino, sendo acompanhado pelas competências e vantagens comparativas conquistadas no mercado de origem.
- ID misto ou integrado.

O ID pode ser concretizado através de *joint-ventures* (capitais mistos e integrados com parceiros do mercado de destino) ou através da criação de subsidiárias.

Internacionalização baseada em projetos

Baseada na concretização de projetos específicos e condicionados a uma dimensão temporal. Pode obrigar à aquisição de ativos temporários no mercado de destino e normalmente está associada à existência de um único cliente (estado). Pode assumir várias figuras como a do consórcio.

Internacionalização baseada em Investimentos de Carteira ou Portfolio

Distingue-se do ID por ser focada em ativos financeiros, normalmente associada à obtenção de remunerações de investimentos de capital. Aqui poderemos falar em participação no capital social de organizações no país de destino, ou mesmo da aquisição de ativos financeiros emitidos por Estados Nação.

Internacionalização baseada em Investimentos tipo Joint-ventures

A internacionalização é baseada na cooperação empresarial. Baseia-se em processos de investimento como a parceria entre duas ou mais empresas. Caracteriza-se pela independência jurídica da nova empresa, pela partilha da gestão, o que implica a partilha do controlo sobre o património e sobre os resultados (Brito, 1993). Este tipo de cooperação permite a partilha de custos ligados à inovação, investigação e desenvolvimento; o cumprimento de algumas diretivas ao nível legislativo que obrigam à partilha do capital, sobretudo em países em vias de desenvolvimento; a redução do risco associado à expansão internacional e a concorrência crescente nos mercados internacionais.

2.2.2.4 Teorias e modelos indexados ao processo de internacionalização

As teorias de internacionalização aqui tratadas poderão ser inadequadas para explicar ou prever o comportamento atualmente observado nas empresas face à internacionalização. A velocidade das mutações do meio envolvente, a economia global traduzida pelos avanços na tecnologia, sistemas de comunicação e transporte, a redução das barreiras comerciais a nível global, a criação de blocos comerciais e moedas como o euro, o crescimento da indústria dos serviços, o peso das PME's no comércio internacional, a nova economia digital, entre muitos outros fatores, ditam novos comportamentos, novas atitudes, formas e processos de internacionalização. Poderemos ainda referenciar as limitações associadas

às teorias tradicionais como resultado da origem da sua estruturação. Qual o comportamento que as teorias procuram explicar? Das empresas multinacionais? Das PME's? De uma indústria? Das empresas de um país? (Axinn & Matthyssens, 2001).

A origem das teorias aplicadas à internacionalização é ligada ao estudo das operações internacionais das multinacionais: teoria da internacionalização; teoria dos custos de transação e o paradigma eclético de Dunning. O aparecimento das teorias com caráter comportamentalista é associado à tentativa de explicar o comportamento de PME's nos seus processos de internacionalização. Destacam-se os modelos baseados em estádio e modelos de rede. Nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo tem sido explorado nos processos de internacionalização; um novo conceito emergiu como tentativa de aclarar os processos não explicados pelas teorias mais clássicas da internacionalização - empresas *born global*. A investigação em torno de pequenas empresas está mais orientada para as várias fases (ou modelos de desenvolvimento de exportação) da internacionalização. A utilização do RBV e das capacidades dinâmicas nos processos de internacionalização tem ocupado hoje o centro da atenção, na tentativa de explicar a conquista de vantagens competitivas.

O importante a destacar é que cada teoria foi desenvolvida num contexto específico, para explicar um conjunto de comportamentos observados em ambientes específicos e indústrias com características variadas. A sua capacidade explicativa é, assim, circunscrita ao comportamento para a

qual foi desenvolvida e ao contexto na qual foi criada (Axinn & Matthyssens, 2001). As tentativas para aplicar em pequenas empresas as teorias desenvolvidas para ou baseadas em grandes empresas podem levar a resultados desastrosos (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, SME internationalization research: past, present, and future, 2006).

A constante alteração dos contextos leva a que possamos considerar válida a utilização da DCA na exploração de novas abordagens para a explicação de comportamentos específicos ligados aos processos de internacionalização. Neste sentido, é efetuada a ligação entre o RBV, DCA e processos de internacionalização tratados neste estudo.

2.2.2.4.1 Teorias sobre internacionalização focalizadas em empresas multinacionais

Os fundamentos do estudo da internacionalização, em 1950, centraram as atenções em grandes empresas multinacionais e nas suas atividades internacionais, quase sempre assentes numa abordagem economicista, resultando num conjunto vasto de dados teóricos e empíricos. Os corpos teóricos dominantes no estudo das empresas multinacionais podem ser resumidos a:

- Teoria da internalização e a sua ligação à teoria das imperfeições de mercado;
- Abordagem baseada nos custos de transação;

- O paradigma eclético de Dunning;
- Teoria do ciclo de produto de Vernon.

Teoria da internalização e teoria das imperfeições de mercado

A internacionalização vai beber à teoria das imperfeições de mercado. No estudo da empresa multinacional e do Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) foi introduzida a abordagem da **vantagem monopolística** por Hymer (1976).

As imperfeições do mercado e os fatores diferenciadores das empresas podem assumir-se como catalisadores para o IDE. As imperfeições podem ser analisadas ao nível do mercado dos bens e serviços, através de aspetos ligados à diferenciação dos produtos; nos mercados dos fatores, com base no mérito e conquista de vantagens baseadas nos recursos da organização; na dimensão do mercado e na escala da empresa; e nas imperfeições indexadas às políticas de captação de IDE para as suas economias.

Esta teoria defendia que a grande corporação teria vantagens únicas e fontes de superioridade sobre as empresas estrangeiras nos seus próprios mercados. Estas vantagens não poderiam ser adquiridas e constituíam-se como fontes de um conhecimento superior, processos de produção únicos, marcas e produtos diferenciados, capacidades organizacionais e tecnologia patenteada. A exploração destas vantagens nos mercados de destino não teria custos superiores ao da exploração no mercado interno, sendo fontes de vantagens competitivas face aos competidores locais, que

ocorrerem em custos avultados na criação do conhecimento necessário para acompanhar o desempenho competitivo das multinacionais.

A teoria da internalização alimenta-se do conhecimento produzido na área da economia industrial. O corpo teórico deste conhecimento, nascido do trabalho de Buckley & Casson (1976), defende que as Multinacionais representam um mecanismo alternativo para acrescentar valor via processo de internacionalização. A teoria da internalização é ainda centrada em dois axiomas: na noção de que uma empresa continuará a internalizar os seus processos sempre que os custos associados à sua integração dos processos no interior da organização sejam inferiores aos custos de transação nos mercados; a empresa vai crescendo (investindo) para novos mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização de processos no processo de internacionalização (crescimento para mercados externos) superaram os custos decorrentes da competição nos mesmos. A teoria da internalização representa uma primeira abordagem ao Investimento Direto Estrangeiro.

A abordagem baseada nos custos de transação

A abordagem baseada nos custos de transação tem sido amplamente explorada no campo da gestão estratégica; a “teoria dos custos de transação” tem tido um grande impacto e uma grande influência no domínio da fundamentação teórica das parcerias e trocas (principalmente desde as décadas de 80 e 90 do século XX). Os custos de transação têm por base o trabalho fundamental levado a cabo por Williamson em 1975. No campo da gestão estratégica, a teoria dos custos de transação é a fonte

onde o pensamento económico e estratégico e a teoria organizacional se mesclam.

Os aspetos envolvidos nos custos de transação são relativos a variáveis do ambiente e a variáveis do comportamento humano. As variáveis do ambiente estão relacionadas com a incerteza e a complexidade, enquanto as variáveis comportamentais incluem a racionalidade limitada e o oportunismo.

O termo transação é utilizado para referenciar produtos e tecnologia, sendo também usado na caracterização de formas de gestão e conhecimento criado no seio da organização (Whitelock, 2002). As transações baseadas no conhecimento ocupam um papel importante na explicação dos processos de internacionalização. É assim associada à propensão e ao incremento da complexidade dos processos de atuação em mercados externos.

A atuação em mercados externos passa por estádios ou fases ligadas à complexidade dos processos. Na sua forma menos complexa temos os processos exportadores, que implicam, desde logo, custos de transação associados à procura de informação e ao cumprimento de cláusulas contratuais. O conceito é distinto do de custo de internacionalização. Este último é normalmente associado aos custos decorrentes da entrada em mercados através de ligações com os agentes locais (alianças e parcerias) ou através da criação de subsidiárias ou unidades próprias no mercado externo. Aqui, os custos de internacionalização são indexados aos processos e atividades que permitam a conquista de conhecimento sobre o mercado, implementação, coordenação e controlo das atividades e investimentos necessários à instalação no novo mercado.

A relação (*trade-off*) entre os custos de transação e os custos de internacionalização apoia o processo de decisão relativo à instalação de subsidiárias em mercados externos, assumindo-se como fator decisivo no comprometimento das empresas face aos seus processos ou formas de internacionalização. Este tipo de análise deve ser complementado com informação relativa à localização e à sua relação com os custos de transporte e produção; posicionamento estratégico da empresa e intensidade competitiva nos mercados externos.

A teoria do paradigma eclético vem explorar estas e outras dimensões.

O paradigma eclético de Dunning

Outra teoria ligada à internacionalização é fundamentada no **paradigma eclético ou modelo OLI** (Dunning, 1988).

O Paradigma Eclético de Dunning explica que o incremento da complexidade da atuação direta em mercados externos, por meio de operações próprias ou através do estabelecimento de parcerias, pode ser explicado com recurso a três vantagens potenciadas pelo maior comprometimento com o processo de internacionalização. Dunning combinou diferentes elementos das teorias da internacionalização e custos de transação (daí ser designada por eclética). Na sua abordagem, a decisão de quando investir diretamente no exterior e alocar recursos próprios é efetuada via procedimentos de controlo interno e não via mecanismos de mercado. Depende do relacionamento entre três dimensões: a posse de vantagens específicas, a atratividade local dos mercados dos países ou regiões e as vantagens da internacionalização.

O modelo é assim desenvolvido em torno de 3 linhas mestras: propriedades específicas (O/P), especificidade do local (L) e tipo de internalização (I). O constructo é assente na forma como a empresa retira vantagens específicas quando desenvolve atividades económicas fora do seu mercado nativo ou interno.

A propriedade específica deve resultar na conquista de capacidades distintivas como resultado do diferencial entre as vantagens competitivas que a empresa mãe transporta do seu mercado nativo para o mercado externo, incorporando-as nas suas subsidiárias e integrando-as com as especificidades locais.

A procura de vantagens na localização é indexada ao acesso, a condições mais vantajosas, a recursos, matérias e componentes locais (mão-de-obra, matérias primas, transporte e distribuição). A exploração da dimensão localização permite ainda reduzir barreiras ligadas à língua, cultura e especificidade dos mercados, permitindo um acesso mais direto aos clientes e uma capacidade de atuação e influência direta nos mercados.

A conquista de vantagens no processo de internacionalização pode ser associada ao *trade-off* entre os custos de transação e internacionalização. Normalmente são associadas à redução do risco cambial, domínio e propriedade da informação e conhecimento sobre os mercados locais. Estes fatores associados à redução da incerteza potenciam a conquista de um melhor posicionamento competitivo, fruto de um maior equilíbrio do poder negocial da empresa e uma melhor compreensão e atuação sobre os agentes que afetam direta e indiretamente o mercado.

A vantagem da propriedade refere-se a vantagens competitivas que podem ser capitalizadas no estrangeiro. Estas podem ser resultado da rivalidade

interna, exercendo uma pressão constante sobre as empresas de forma a melhorar as suas atividades comerciais. A intensidade competitiva no mercado interno pode resultar num alto nível de produto ou serviço de qualidade, o que faz com que mais facilmente se consiga entrar em mercados internacionais (Rammer & Schmiele, 2009).

Além da rivalidade, capacidades empresariais específicas, tais como experiência internacional ou conhecimento organizacional, podem constituir uma vantagem competitiva também. A localização específica ou a vantagem referente ao fator específico, potencializado pelo país hospedeiro (como o conhecimento ou habilidade, recursos, matérias-primas, o clima e o custo dos fatores), são difíceis ou onerosos de adquirir através de uma simples transação de mercado. Localizar as suas empresas nestes países permite que as mesmas utilizem os potenciais específicos de cada país. Na abordagem de Dunning, a vantagem de uma empresa se internacionalizar refere-se ao valor acrescentado ganho quando passa a executar atividades comerciais ou produtivas no exterior, em comparação com aquisição de bens e serviços dos produtores locais nos mercados estrangeiros. A decisão de entrada no mercado internacional é feita de uma forma racional, com base numa análise de custo-benefício. A análise dos custos de transação parece ser particularmente útil para explicar decisões de integração horizontal ou vertical, ou seja, o modo como as empresas avaliam se devem ou não de estabelecer uma filial para comercialização e/ou produção em determinado mercado estrangeiro (Rammer & Schmiele, 2009).

Os benefícios da integração (controle), não devem ser comparados com os custos de integração, custos de recursos e de compromissos. A análise dos

custos de transação prevê que as empresas integrem, quando a especificidade do ativo é alta, de modo a manter controlo sobre as vantagens específicas que oferecem para o mercado. Em relação à entrada no mercado, o paradigma eclético sugere que as empresas devem efetuar uma escolha com base na relação entre modo de entrada / custos / objetivos estratégicos. Johanson e Vahlne (1990) afirmam que o paradigma eclético tem alto poder explicativo para as empresas que têm experiências de internacionalização em várias regiões do mundo (diferentes mercados).

A abordagem de Dunning não contempla a perspetiva contingencial imposta pelas dinâmicas de cada mercado. A dimensão das especificidades locais não é ponderada. Desta forma, e tendo em atenção o processo de criação de valor e os seus destinatários, seria apropriado introduzir uma dimensão que poderíamos designar por especificidades do mercado local.

De notar que todas as teorias até agora mencionadas basearam-se em empresas produtivas ou que comercializavam produtos. A internacionalização de empresas baseada em serviços não é aqui discutida.

Teoria do Ciclo de Produto de Vernon

Raymond Vernon (1966) associa o processo de internacionalização ao conceito de ciclo de vida do produto. O seu trabalho é relacionado com o nível de desenvolvimento de cada economia (mercado) e com as movimentações de empresas multinacionais face à fase de ciclo de vida dos produtos (introdução ou novo produto, maturidade do produto e

produto estandardizado). O corpo teórico do seu trabalho é baseado na tentativa de articular e dar mais consistência às teorias precedentes, compilando-as numa ferramenta analítica de apoio ao estudo da internacionalização. O seu trabalho explora o papel da inovação (Know-how e tecnologia), da escala de produção, das economias externas e da incerteza, conectando-a à teoria do comércio e investimento internacional (Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, 1966).

Neste modelo, de carácter sequencial, as empresas, após explorarem as oportunidades do mercado doméstico, iniciam o seu processo de exportação para outros mercados, recomeçando o seu ciclo de operação, com base nas vantagens comparativas que trazem de mercados mais desenvolvidos. O modelo ainda vem beber conceitos às imperfeições de mercado e é desenvolvido com base em empresas industriais norte-americanas.

Mais tarde, Vernon publica um novo artigo - "The product cycle hypothesis in a new international environment" (1979), reposicionando o modelo em consequência da perda da posição monopolística das empresas multinacionais americanas. Este reposicionamento resulta do(a):

- Crescimento das redes de inovação (ao nível das subsidiárias, produtos, ou mesmo para diferentes setores da atividade industrial);
- Intensidade das alterações ambientais e do incremento do posicionamento competitivo de empresas alemãs, francesas e japonesas. Como resultado da globalização dos mercados e das redes

de operação, deixa de existir a vantagem da comunicação e domínio de informação, a relação entre custo e risco deixa de estar associada a apenas algumas empresas, potenciando mais igualdade nas oportunidades de estímulo da inovação e capacidade produtiva. As diferenças entre os países industrializados passam a estar reduzidas a poucas dimensões, colocando as bases da teoria de ciclo do produto em dúvida na explicação dos processos de internacionalização.

Na sua tentativa para reposicionar a teoria face às dinâmicas observadas no mercado, Vernon caracteriza três tipos de atitude das empresas multinacionais face à inovação. Ao primeiro tipo alocou uma capacidade que passou a designar por “*global scanning*”. Esta é caracterizada pela pronta resposta, em qualquer mercado, de interpretar as oportunidades e ameaças e desenvolver respostas inovadoras. Para estas empresas, Vernon considera que o ciclo do produto perde capacidade explicativa na tentativa de moldar o processo de internacionalização. Neste sentido, o autor pode ser considerado precursor de duas ideias expostas nesta investigação: o conceito de capacidade nos processos de internacionalização e a aproximação às capacidades dinâmicas impostas pelo meio envolvente organizacional. Vernon caracteriza ainda um segundo grupo de multinacionais que exploram o desenvolvimento de produtos standardizados que procuram responder de forma homogénea às preferências dos consumidores de cada mercado, e um terceiro que deixa as questões das mutações e respostas às necessidades de cada mercado nas subsidiárias criadas em cada país. Para este tipo de empresas, *Vernon* continua a defender a manutenção da teoria do ciclo do produto como modelo explicativo dos processos de internacionalização.

2.2.2.4.2 Teorias que exploram o comportamento das empresas nos processos de internacionalização.

Modelos de internacionalização focalizados em estádios

Existem dois modelos primários de internacionalização:

- Modelo Uppsala (U-model)
- Modelo de Inovação (I-model).

Os modelos baseados no comportamento estão altamente correlacionados com a teoria do RBV e com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Modelo de internacionalização Uppsala (U-model)

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e, posteriormente, Johanson e Vahlne (1977, 1990) são os responsáveis pela criação do modelo. Definiram a internacionalização como um processo de aprendizagem gradual, colocando a experiência adquirida pelo dirigente da organização como chave da internacionalização.

A empresa alimenta o seu processo de internacionalização integrando os conhecimentos que advêm da experiência sobre o mercado estrangeiro. Assim, a internacionalização da empresa é vista como um processo dinâmico, sustentado pelo envolvimento incremental da empresa em mercados internacionais e consubstanciado por percursos de aprendizagem.

O modelo é associado à denominada escola sueca, sendo traduzido por um padrão de desenvolvimento sequencial. Este padrão é baseado na conquista da competência. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975) o processo de internacionalização tem o seu início com base em atividades de exportação não regulares, seguindo-se a exportação para agentes e passando-se, posteriormente, para uma fase de investimento direto no exterior, primeiro através da instalação de uma filial comercial e, depois, de uma filial produtiva. Centra-se em três premissas:

- O maior entrave à internacionalização é decorrente da falta de conhecimento;
- O conhecimento é o *input* fundamental da internacionalização e só pode ser obtido com base na experiência conquistada de forma gradual;
- A conquista gradual de conhecimento é alinhada com a forma como a empresa investe recursos no processo de internacionalização.

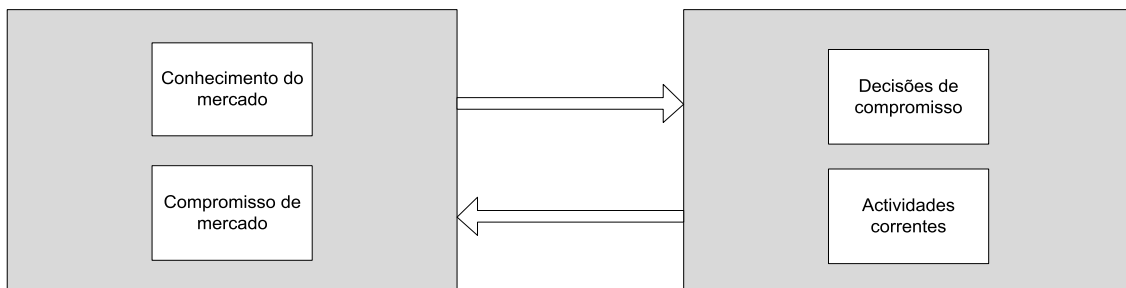
Este padrão permite a construção de uma estratégia contínua face aos processos de entrada nos mercados estrangeiros partindo do menor para o maior envolvimento.

Os autores do modelo propõem que o conhecimento geral e empírico do mercado e que o compromisso das empresas em termos de recursos afetam a tomada de decisões e as atividades da empresa. Os aspetos da mudança, por seu lado, aumentam o conhecimento de mercado e

estimulam os compromissos com mercados estrangeiros no ciclo subsequente (Johanson & Vahlne, 1977).

No modelo Uppsala, o conceito de compromisso para com o mercado estrangeiro é composto por dois fatores: a quantidade de recursos envolvidos e o grau de envolvimento.

Figura 7- Modelo de internacionalização de Uppsala.



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

O primeiro fator pode ser operacionalizado de acordo com a dimensão dos investimentos necessários (por exemplo, em termos de marketing, organização e recursos humanos), ao passo que o segundo diz respeito à dificuldade em identificar uma utilidade alternativa dos recursos e em transferi-los para essa utilidade alternativa.

Autores como Whitelock (2002) caracterizam algumas limitações da teoria da escola de Uppsala centrando-as no carácter determinista, sequencial e de direção única definida para processo; na não inclusão da possibilidade de saltos entre estádios; na não consideração de perspectivas contingenciais de cada mercado que poderão afetar a forma como o

processo de internacionalização é definido e implementado; na não exploração da relação existente entre o incremento do conhecimento, a redução da incerteza e o caráter gradual de desenvolvimento do modelo e na inexistência de mecanismos (fases) de abandono ou retirada dos mercados externos.

Hoje validamos a existência de uma variedade de abordagens de comercialização e integração nos mercados externos. Por outras palavras, vários autores foram identificando outros processos e formas de entrada, revelando que em muitas situações o processo de internacionalização não implica que a primeira abordagem ao mercado seja feita através de um processo de exportação de forma ocasional ou através de um intermediário independente. Tão pouco será o caso que a produção no exterior seja o objetivo final de todas as empresas em todos os mercados. Como exemplo, temos as empresas de alta tecnologia, para quem o licenciamento pode ser o modo da primeira entrada em mercados internacionais. Como resposta, os dinamizadores da teoria (Johanson & Vahlne, The mechanism of internationalization, 1990) sugerem que existem três exceções para o seu modelo de compromisso incremental no mercado:

- Situações para as quais as organizações detêm recursos suficientes para iniciar o processo através de uma etapa baseada na aquisição de empresas instaladas no mercado de destino;
- Situações nas quais o mercado de destino apresenta condições estáveis e homogêneas, possibilitando à organização a aquisição de recursos e conhecimentos necessários em detrimento de uma etapa de progressiva aquisição de experiência;
- Situação em que é possível à organização aplicar a experiência que detém sobre o mercado doméstico no mercado de destino (condições e características de mercado similares).

Apesar das limitações do modelo, é nosso entendimento que o desenvolvimento das capacidades é diferenciado por fase ou estágio independentemente do percurso que cada organização escolhe.

Modelos relacionados com a inovação (*I-model*)

Nos *I-models* cada estágio de internacionalização é considerado como uma inovação para a empresa (Gankema, Snuif, & Zwart, 2000). O enfoque deste modelo foi dado ao processo de desenvolvimento da exportação, em particular de pequenas e médias empresas. Leonidou e Katsikeas (1996), depois de uma revisão exaustiva a vários modelos que consideraram como importantes os modelos desenvolvidos por Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980 e Reid, 1981, concluíram que estes eram constituídos por um conjunto de fases sequenciais e fixas (o número de fases pode variar consideravelmente de modelo para modelo - de três a seis). Foram ainda identificadas três fases genéricas: a fase de pré exportação, a fase inicial de exportação e a fase avançada de exportação. Orientados em termos comportamentais para uma extensão significativa, estes modelos encaram a aprendizagem individual e os gestores de topo como aspetos importantes no entendimento do comportamento internacional da empresa (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2004).

Uma das críticas apontadas por Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) na utilização deste tipo de modelação, é a citada no trabalho de Ahokangas (1998) que defende que do ponto de vista processual, estes modelos

podem perder a sua capacidade explicativa, uma vez que só descrevem a mudança, não incluindo na sua descrição as suas dimensões, nem as diferentes abordagens adotadas pelas empresas nas atividades que desenvolvem em cada uma das fases.

Os dois tipos de modelos (modelo Uppsala e modelo de Inovação) têm sido utilizados na análise de pequenas e grandes empresas, sendo o objetivo primário explicar o desenvolvimento da internacionalização e das atividades internacionais. Estes modelos impulsionam a natureza crescente dos processos de internacionalização, primeiro nas atividades e depois nos recursos – os blocos de construção básicos do comportamento das empresas.

No entanto, convém sublinhar que os modelos que se inscrevem nesta visão conservam dois grandes princípios: a implicação gradual dos dirigentes e das empresas, assim como a existência de uma barreira psicológica ultrapassada pela experiência adquirida nos mercados estrangeiros.

Redes – outra abordagem à internacionalização

As redes de relacionamentos nos mercados externos desempenham um papel importante no processo de internacionalização (Internationalization in industrial systems - a network approach, strategies in global competition, 1993). A abordagem é novamente baseada no modelo de Uppsala. E quando se fala em rede de relacionamentos, estamos a falar de

relacionamentos, tanto externo como interno. A rede externa é fruto do relacionamento da empresa mãe ou subsidiária com os parceiros de negócios tais como agentes, fornecedores, organização do setor científico e tecnológico, empresas de marketing, distribuição, entre outros. A rede Interna resulta do relacionamento da empresa mãe com as subsidiárias e do relacionamento entre estas.

A extensão ao modelo Uppsala, efetuada por Johanson e Vahlne (1990), envolve investimentos em redes (novos para a empresa). Enquanto a penetração pressupõe o desenvolvimento de posições e do incremento do compromisso na alocação de recursos às redes nas quais a empresa tem já posições, a integração pode ser vista como a coordenação de diferentes redes nacionais. Desta forma, ao encararmos o relacionamento da empresa como uma rede, poderemos afirmar que as empresas também se podem internacionalizar porque outras empresas no seu ciclo relacional também o estão a fazer.

No modelo de Johanson e Mattsson (1993), a ênfase está na aprendizagem gradual e no desenvolvimento do conhecimento do mercado, através da interação entre redes. A posição de uma empresa numa rede pode ser vista do ponto de vista micro (firma-a-firma) ou macro (firma-a-rede). Numa perspectiva micro, as relações complementares, bem como as competitivas são elementos cruciais do processo de internacionalização. Equivale isto a dizer que as empresas são interdependentes, quer através da cooperação, quer através da competição. As relações nas redes, sejam elas diretas

(envolvendo parceiros na rede) ou indiretas (envolvendo empresas que não são parceiras na rede), têm de ser tidas em conta quando se analisam relações macro. Ao combinar as perspetivas de rede micro e macro, Johanson e Mattsson (1993) identificaram quatro fases na internacionalização: o principiante antecipado, o principiante tardio, o internacional solitário e o internacional entre outros.

Baseando-nos neste modelo, a internacionalização de uma empresa significa que a empresa estabelece e desenvolve posições em relação a outras filiais numa rede externa (estrangeira). A empresa que se internacionaliza está envolvida numa rede que começa por ser doméstica e evolui depois para relações comerciais em redes noutras países. Para isso, a empresa estabelece relações em redes que lhe são novas (extensão internacional), desenvolvendo relações nessas redes (penetração) e ligando redes em diferentes países (integração internacional). A força do modelo de internacionalização por redes está na explicação do processo e não tanto na existência de empresas internacionais ou multinacionais. Ruzzier, Hisrich, & Antoncic (2006) afirmam que numa perspetiva de rede, a estratégia de internacionalização de uma empresa pode ser caracterizada em função da necessidade:

- Minimizar a necessidade de desenvolver conhecimento;
- Minimizar a necessidade de ajuste;
- Explorar posições em redes já estabelecidas (Johanson e Mattsson, 1993).

A teoria das redes quebra o compromisso incremental previsto no modelo de Uppsala. Traz com ela a descontinuidade alocada à evolução de diferentes stakeholders, sejam eles subsidiárias, empresas parceiras ou clientes. Mantém o caráter de evolução e desenvolvimento dos processos nos mercados internacionais, mas define a sequência de entrada como descontínua.

As subsidiárias desempenham um papel decisivo no crescimento da empresa no mercado externo, quanto maior a integração da subsidiária na rede externa maior é o grau de integração com a rede interna da empresa e, assim sendo, maior será o compromisso da organização ao nível dos recursos, competências e capacidades a alocar à estrutura implementada no mercado externo.

Muito do estudo sobre internacionalização baseado no conceito de rede focaliza-se na gestão das relações internacionais. Nestes estudos, a empresa é vista como um conjunto de relações ligadas entre si que a unem a outras empresas, de forma mais ou menos próxima, dependendo das relações na rede. Algumas teorias sobre redes incluem, não só diferentes tipos de relacionamentos e as suas características, mas também aspetos como confiança, controlo, recursos e interdependência nas e entre empresas. O que parece ser negligenciado na maior parte dos estudos orientados para os processos e, especialmente, na abordagem de redes, é a posição estratégica e a influência dos indivíduos, particularmente dos empresários (empreendedores) na internacionalização das PME (Ruzzier,

Hisrich, & Antoncic, SME internationalization research: past, present, and future, 2006).

O conhecimento é gerado em relacionamentos a longo prazo e está geralmente concentrado numa pessoa dentro da empresa, que terá um impacto substancial na internacionalização através de relacionamentos sociais próximos com outros indivíduos. Estas relações sociais são extremamente importantes para os empresários e para o negócio que gerem (Davidsson e Honig, 2003; Hoang e Antoncic, 2003, citados por Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Esta rede social é uma sub-rede dentro da rede de negócio, feita pelos recursos adquiridos e pelo modo de operação escolhido (Holmlund e Kock, 1998, citados por Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

As relações interempresas e interpessoais parecem também influenciar outras componentes da internacionalização das PME: a seleção de mercados estrangeiros, manutenção de mercados, dinâmica da entrada, desenvolvimento do mercado internacional e atividades relacionadas com o marketing, tempo de internacionalização, propensão à exportação, escolhas estratégicas e performance e grau de internacionalização (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, SME internationalization research: past, present, and future, 2006). Segundo os autores, apesar de algumas falhas, a teoria da rede pode ajudar a esclarecer a forma como os recursos, as atividades e os atores nas redes afetam as diferentes dimensões dos processos de internacionalização das PME, sejam elas empresas

individuais ou grupos de empresas. A teoria da rede é capaz de proporcionar o contexto para atividades internacionais, apesar de ser necessário aprofundar o estudo dos recursos e das estratégias de desenvolvimento usadas pelas empresas.

A abordagem *Born Global*

Esta abordagem à internacionalização centra-se na relação entre o momento de criação da empresa e o seu propósito, este indexado ao processo de internacionalização. Debruça-se sobre as empresas que desde a sua criação, ou pouco depois dela, iniciaram as suas atividades de internacionalização, quer através de exportação de mercadorias, quer por formas mais complexas. Tenta retratar as empresas cuja génese foi o mercado global.

Este tipo de empresa tem sido caracterizado com o recurso à utilização de vários termos: *early internationalization firms*, *born global firms* ou *international new ventures*. De acordo com Andersson (2011), o conceito de *Born Global* é hoje o mais consensual. Citando Rasmussen & Madsen (2002), o conceito *Born Globals* foi originalmente explorado pela empresa de consultoria McKinsey & Co em 1993, sendo consolidado pelos contributos de Oviatt & McDougall, em 1994; Knight & Cavusgil em 1996; Madsen & Servais em 1997, entre outros. A nova abordagem nasce da necessidade de integrar as empresas nas novas condições de um mercado global. A emergência, na década de 90 do século XX, desta nova espécie

de empresa exportadora reflete dois fenómenos: o *small is beautiful* e a morte das teorias de internacionalização gradual baseadas em fases (Knight & Cavusgil, 1996). No estudo efetuado pela Mckinsey foram identificados dois tipos de exportadores:

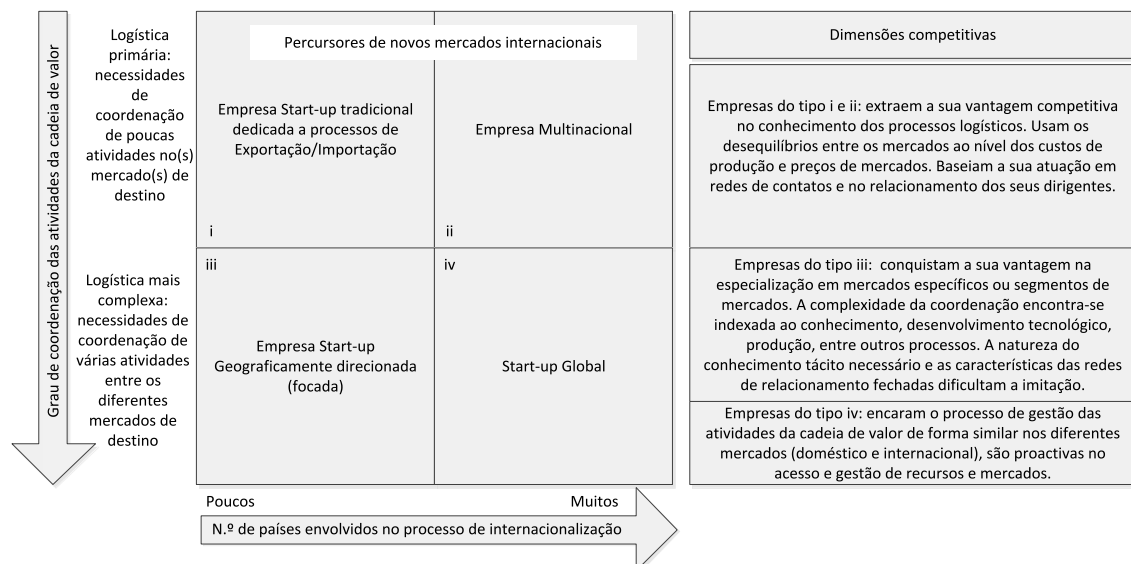
- Os que partem para os mercados externos após a consolidação da empresa no mercado nacional;
- Os que iniciam os processos exportadores logo após a sua criação ou nos dois anos subsequentes. Representando no estudo cerca de 25% das empresas e 40% da exportação.

No conjunto das empresas identificadas como *born global* havia uma característica comum: a tecnologia. Ainda no estudo encontraram como fatores importantes a taxa de crescimento do setor de atividade e o compromisso da gestão para com a internacionalização.

Estudos subsequentes vieram a incrementar a lista dos fatores associados a este tipo de empresas, como a capacidade de standardizar a produção, a capacidade ao nível do marketing e o aproveitamento de um nicho de mercado global (Rasmussen & Madsen, 2002). Esta temática tem vindo a ser discutida desde o modelo de internacionalização baseado em estádios. O termo “*leapfrogging*” passou a ser usado para descrever as situações onde as empresas saltavam estádios do clássico modelo apresentado em 1975 (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Como já anteriormente referido, Johanson & Vahlne (1990) já haviam introduzido a possibilidade e uma empresa nascer num ambiente internacional. O trabalho desenvolvido

pela consultora *Mckinsey* levou à introdução do conceito de “International New Ventures”, por McDougall & Oviatt (1994). Estes definiram o conceito como o de uma empresa que desde o seu nascimento procura vantagens competitivas através da utilização de recursos de diferentes países e da venda dos seus produtos e serviços num mercado global (Oviatt & McDougall, 1994).

Figura 8 - Tipos de empresas emergentes (*International New Ventures*)



Os trabalhos de Knight & Cavusgil (1996) e Madsen & Servais (1997) vêm explorar e sistematizar o conceito de *born global*. O conceito nunca foi dissociado do modelo de Uppsala. Aliás Madsen & Servais afirmam que o modelo continua a ser válido para o estudo e compreensão dos processos de internacionalização de pequenas empresas. As diferenças entre os exportadores tradicionais e as empresas *Born Global* advêm das dissimilaridades entre o *background* dos fundadores e dirigentes das empresas e das condições de mercado. A experiência pessoal dos

fundadores e gestores, o relacionamento e conhecimento são fundamentais para o aparecimento de empresas *born global* (Madsen & Servais, 1997). O termo também se encontra ligado ao empreendedorismo nos mercados internacionais.

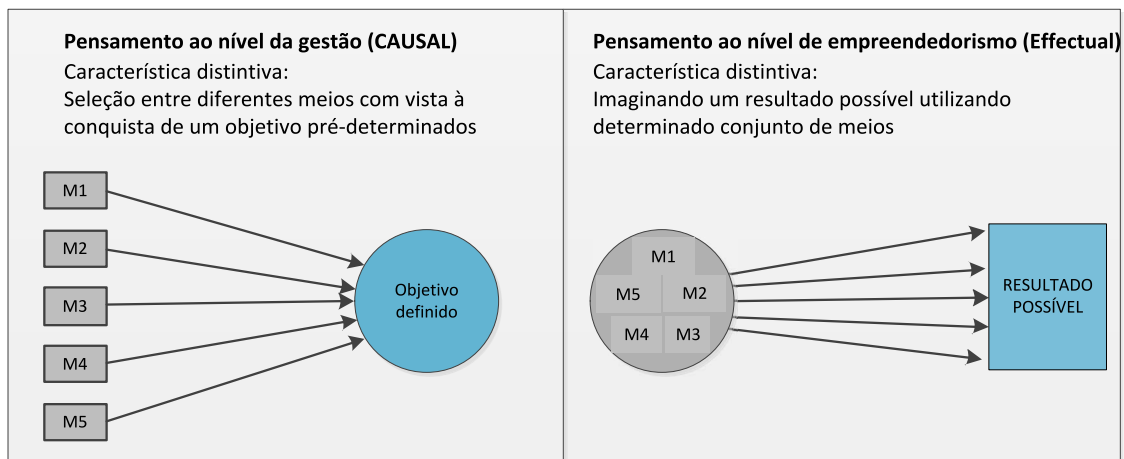
Num estudo comparativo entre empresas dinamarquesas e norte americanas, Knight, Madsen, & Servais (2004) chegam à conclusão que o fenómeno *Born Global* ocorre em quase todas as indústrias, mas encontra-se mais focado em indústrias especializadas em produtos para mercados industriais em oposição aos bens de consumo. As diferenças entre os mercados internos afetam o grau de envolvimento internacional das empresas. As amostras dos seus estudos eram constituídas por 106 empresas dinamarquesas e 186 norte-americanas. O grau de envolvimento internacional é superior nas empresas dinamarquesas, representando 71% do volume de vendas das mesmas (apenas 47% para as empresas norte-americanas). No seu estudo procuram validar que o foco no cliente é condutor chave para a qualidade do produto, competências ao nível do marketing e diferenciação do produto. Validaram ainda se os constructos, atrás mencionados, eram chave na performance internacional das empresas *born global*. O estudo foi baseado num modelo de equações estruturais fornecendo diferenças significativas entre as empresas dos dois mercados. Prova a existência de relacionamentos significativos para ambos os mercados entre uma estratégia focada nos clientes e as dimensões de qualidade do produto, competências ao nível do marketing e diferenciação

do produto. Contudo, na explicação da performance internacional os resultados são distintos. Para as empresas dinamarquesas apenas as capacidades ao nível do marketing estão significativamente relacionadas com a sua performance; para as empresas norte-americanas a dimensão explicativa mais importante é centrada na qualidade do produto, assumindo-se as capacidades de marketing e de diferenciação do produto com um nível de significância menor.

Andersson (2011) tenta efetuar o relacionamento entre os conceitos de empreendedorismo internacional, empresas *born global* e o conceito de *effectuation* (Sarasvathy, 2001). *Effectuation* é encarada como uma ideia, um corpo teórico que procura apresentar de forma consistente a lógica de desenvolvimento de novos negócios e produtos, as suas técnicas e os modelos usados pelos empreendedores. (The Society for Effectual Action, 2012). O corpo de partida da análise de Andersson é o modelo de Uppsala e o trabalho apresentado por Johanson & Vahlne (2009). Nesta revisão do modelo, os autores, apesar de continuarem a defender as ideias base do modelo, aceitam que novos padrões ao nível dos processos poderão ser explicados pelas características empreendedoras do seu fundador, pelo acesso prévio a conhecimento e redes de contactos e relacionamento nos mercados internacionais. Desta forma, as empresas *born globais* estarão diretamente ligadas ao seu fundador, a fatores motivadores de processos de internacionalização intrínsecos ao seu fundador.

O empreendedorismo vê o seu âmbito traduzido ao nível internacional. Oviatt & McDougall (2005) definem empreendedorismo internacional como a descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades, para além das fronteiras nacionais, com vista à criação de bens e serviços. Ao nível do reconhecimento de uma oportunidade, poderemos encarar dois processos: o causal, que baseia a sua procura na racionalidade e em processos sistemáticos; o baseado nas ideias exploradas pela *effectuation*, que procura uma oportunidade como algo desconhecido, ainda por descobrir.

Figura 9 - Lógica causal vrs empreendedora (*effectual*)



Fonte: adaptado de "About Effectuation" - Society for Effectual Action, effectuation.org, acedido em Junho de 2012.

O empreendedorismo internacional é uma área emergente no estudo da internacionalização das PME. Este pode ser especificado como uma combinação de um comportamento inovador e de risco, que atravessa fronteiras nacionais e que pretende gerar valor para a organização. Na última década tem sido efetuada uma revisão sistemática do

empreendedorismo internacional, contudo ainda prevalece a ausência de uma teoria integrante (Oviatt & McDougall, 2005; McDougall & Oviatt, 2000)

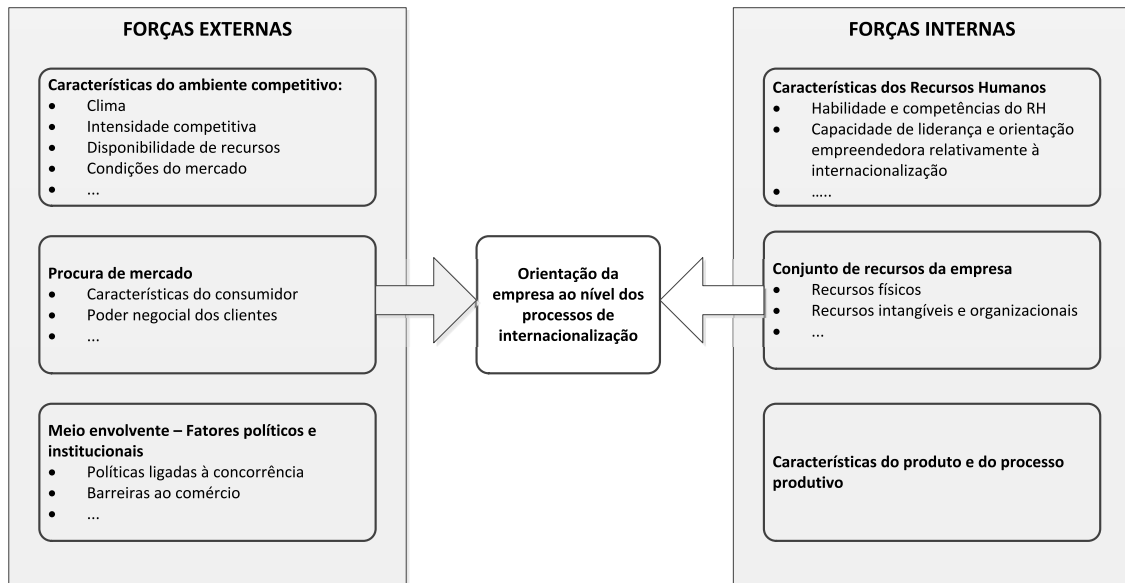
Recursos – outra abordagem à internacionalização

Os modelos baseados nos recursos reconhecem a importância do conhecimento e outros recursos intangíveis na conquista da vantagem competitiva. Referem-se, não só ao domínio dos recursos, mas também à criação de capacidades dinâmicas necessárias nos processos de aprendizagem organizacional. A abordagem baseada nos recursos contribui para uma melhor compreensão das estratégias de crescimento e penetração de mercado, sendo componente fundamental no estudo dos processos de internacionalização.

Dado o carácter heterogéneo das pequenas empresas e do meio onde operam, há dificuldades em identificar e definir os recursos críticos necessários à internacionalização. Ao debruçar-se sobre os atributos que os recursos deveriam ter para sustentar uma vantagem competitiva a longo prazo, diferentes autores propuseram diferentes características (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001; Barney J. , 1991; Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, SME internationalization research: past, present, and future, 2006).

Santini & Rabino (2012) definem a internacionalização como uma resposta estratégica a fatores indutores internos e externos à organização. São estes fatores que condicionam e moldam a orientação internacional de cada organização.

Figura 10 - Forças internas e externas que moldam a orientação internacional das empresas



Fonte: adaptado de Santini & Rabino (Internationalisation drivers in the wine business: a RBV perspective, 2012)

Santini & Rabino concluem que a disponibilidade e o acesso aos recursos determinam a possibilidade de desenvolvimento de uma estratégia baseada na internacionalização.

Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) analisam vários modelos de internacionalização ligados à gestão de recursos e concluem que o modelo de Ahokangas (1998) é o exemplo mais promissor para o estudo da internacionalização de pequenas empresas, com base nos seus recursos e nas suas capacidades. O modelo centra-se no desenvolvimento de recursos e no comportamento estratégico ao nível da internacionalização de pequenas e médias empresas, combinando as perspetivas estratégicas entre redes de colaboração e os recursos. Assumem que as PME dependem do potencial de desenvolvimento dos recursos internos e externos, que devem ser alinhados e desenvolvidos no seio da empresa e

entre esta e o seu meio envolvente. Este comportamento de ajustamento é analisado em duas dimensões:

1. Na fonte dos recursos (internos ou externos à empresa);
2. No desenvolvimento dos recursos e na forma como o desenvolvimento é orientado (para a empresa ou para o exterior?).

Da perspetiva da empresa, estas duas dimensões conduzem a quatro formas hipotéticas de ajustamento de recursos, a saber, o ajustamento do:

1. Desenvolvimento dos recursos internos orientados para a empresa;
2. Desenvolvimento de recursos externos orientados para a empresa;
3. Desenvolvimento dos recursos internos orientados para uma rede;
4. Desenvolvimento de recursos externos orientados para uma rede.

Os pontos-chave relacionados com estas formas de ajustamento de recursos incluem domínio e interdependência entre os recursos críticos. Centra-se na suposição de que a acumulação de *stocks* de recursos interdependentes a nível da empresa baseia-se no controlo partilhado.

O primeiro tipo de ajustamento de recursos (interno e orientado para a empresa) pode ser encarado como uma estratégia de desenvolvimento da empresa que, sozinha, tenta desenvolver os recursos críticos de que necessita para a internacionalização, envolvendo-se em atividades internacionais e adquirindo conhecimentos com base na experiência, sem depender de recursos externos.

A utilização (apropriação) de recursos externos no desenvolvimento dos recursos internos da empresa pode ser conseguida através do relacionamento com várias organizações especializadas - instituições de I&D ou universidades - e representam o segundo tipo de ajustamento de recursos.

O ajustamento de recursos internos de uma forma orientada para uma rede envolve o desenvolvimento de atividades tradicionalmente associadas à cooperação com outras áreas (normalmente sob a forma de acordos entre empresas), em que ambos os parceiros estão interessados em desenvolver recursos conjuntamente.

O último tipo de ajustamento é consubstanciado numa partilha mais ampla na rede, obrigando à partilha de recursos interdependentes e à partilha do controlo sobre esses mesmos recursos. O exemplo mais claro é as *joint ventures*.

A aplicação prática do modelo de ajustamento de recursos traduz-se na possibilidade das empresas adotarem diferentes estratégias de desenvolvimento de internacionalização, com diferentes perspetivas temporais e de trabalho em rede.

A perspetiva da rede defende que o conjunto de atores que nela operam potencia recursos para a internacionalização, disponibilizando outro ponto de vista sobre os recursos disponíveis. Numa perspetiva empreendedora, as redes de indivíduos e o conhecimento tácito que as mesmas incorporam podem ser vistas, elas próprias, como recursos. empreendedores (e as suas

empresas) estão ligados através de redes com outros empreendedores (empresas) na mesma indústria e num ambiente (internacional) mais vasto. É através das redes que os empreendedores passam a ter acesso a recursos e informação para as ações empresariais.

Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) concluem que os modelos baseados nos recursos e os modelos de internacionalização tradicionais (modelos de Uppsala e de Inovação) podem ser distinguidos pela forma como os suportes teóricos são tornados explícitos na investigação, que deriva da teoria baseada nos recursos. Admitem também que o constructo central dos modelos reside na aprendizagem experimental que enriquece o conhecimento (sobre mercado) e conduz a empresa a um compromisso de mercado maior. O conhecimento do mercado baseia-se na definição de Penrose (1959) de conhecimento experimental que pode ser adquirido apenas através da experiência pessoal. Na aprendizagem experimental, as capacidades organizacionais das empresas podem ser reconhecidas na natureza dinâmica de cada modelo.

As diferentes teorias ligadas à internacionalização, sobretudo as assentes no domínio comportamental, estão diretamente relacionadas com o RBV e com a DCA. Diferentes naturezas ao nível das indústrias, dos mercados e das suas estruturas de funcionamento, aliadas à dimensão das empresas, abrem caminho à utilização do conhecimento já produzido em diferentes teorias e abordagem na explicação dos processos de internacionalização das pequenas e médias empresas de diferentes setores de atividade.

Ruzzier, Hisrich e Antoncic não deixam de evidenciar que a ausência de investigação sobre as PME tem sido notória.

Alvarez e Busenitz (2001) construíram uma ponte entre a visão baseada nos recursos e o empreendedorismo, propondo implicitamente os gestores e empresários como fonte de vantagem competitiva sustentada e deslocando (ligeiramente) o enfoque da análise da visão baseada nos recursos de um nível empresarial para um nível individual, embora ainda no contexto dos recursos. O conhecimento empresarial, os relacionamentos, a experiência, a formação, as competências, a avaliação e a capacidade de coordenar recursos são vistos, eles próprios, como recursos (Barney *et al.*, 2001; Barney, 1991; Langlois, 1995). Estes recursos são socialmente complexos e acrescentam valor à empresa, uma vez que não são fáceis de imitar e outras empresas não os podem simplesmente criar (Alvarez e Busenitz, 2001).

2.2.2.5 Processos de internacionalização – condicionantes, motivações e fatores

Existem inúmeros trabalhos que exploram as condicionantes, as motivações e os fatores que podem induzir os processos de internacionalização. Apesar de este trabalho não centrar a sua análise nesta dimensão, os fatores, as motivações e condicionantes encontrados na literatura podem apresentar-se como elementos a ter em conta na criação de capacidades dinâmicas nos processos de internacionalização.

Grau de internacionalização de uma organização ou de um território

A análise do grau de internacionalização é medida utilizando várias componentes:

- Carteira de atividades: medida em termos de conjunto de atividades que cada agente se encontra especializado ao nível do plano internacional;
- Carteira de ativos internacionais: bens de investimento detidos pela organização, nomeadamente sob a forma de investimento direto em bens corpóreos, contratos de licenciamento, franchising e valores decorrentes de participações financeiras detidas em organizações externas ao território;
- Carteira de relações e cooperação: constituída pelas conexões internacionais, parcerias comerciais, origens e destinos do IDE, transferência de conhecimento e tecnologia (podendo ser medida ao nível da formação avançada, atividades de I&D, inovação, difusão tecnológica,..).

Fatores e motivações indutoras da internacionalização

Fatores:

- Dimensão do território de origem. Mercados domésticos reduzidos obrigam à necessidade de estender a atividade a outros mercados;
- Condicionantes legais a nível do mercado interno ou doméstico (ex. legislação ambiental ou laboral);

- Barreiras alfandegárias. Atuam a diferentes níveis, induzindo a exportação no caso da sua minimização ou obrigando a atuação no mercado de destino quando inviabilizam a exportação;
- Procura por custos de produção mais competitivos;
- Ausência de recursos no mercado de origem;
- Melhoria dos sistemas de transporte e comunicações e consequente minimização dos custos de transação.

Motivações:

- Seguir clientes importantes que se deslocam para o exterior (exemplo dos *Keiretsu* Japoneses);
- Seguir concorrentes para mercados externos;
- Disponibilidade de capacidade produtiva. Necessidade de aproveitamento da capacidade produtiva instalada;
- Alterações geopolíticas que provocam a abertura de mercados a novas atividades (ou privadas);
- Incentivos governamentais ou flutuações cambiais;
- Posse e controlo de Know-how que possam potenciar a conquista de vantagens comparativas face à organizações do país de destino;
- Alinhamentos internacionais decorrentes de reações face a decisões estratégicas de parceiros ou concorrentes.

Condicionantes da internacionalização

Analisadas em duas dimensões. A primeira idiossincrática à organização; a segunda, consequência de fatores contextuais e transacionais do meio envolvente à mesma.

Condicionantes internas da organização:

- Recursos financeiros. A exigência deste recurso é indexada à maior ou menor necessidade de aquisição de ativos em mercados externos. A literatura refere os constrangimentos financeiros como um dos maiores obstáculos que as PME's enfrentam no seu processo de internacionalização.
- Recursos humanos qualificados. Estudos indicam que o insucesso de processos de internacionalização pode resultar de uma incorreta definição dos recursos humanos necessários e da estrutura organizacional da empresa. Os recursos humanos estão associados à cultura do mercado de origem, bem como à necessidade ou exigência de competências específicas (ao nível comercial ou de marketing). A esta dimensão também é associada a experiência e outras características e habilidades dos gestores de topo.
- Vantagens comparativas e/ou características diferenciadoras. É fundamental a existência de algum fator diferenciador da organização face à sua concorrência no mercado de destino (competências tecnológicas, marcas, certificações, acesso a inputs produtivos, ...).
- Grau (capacidade) tecnológico da empresa (Zeng, Xie, X.M, Tam, & Wan, 2008). Fator ligado ao nível de inovação da empresa. Autores como Zeng et al (2008) defendem uma correlação positiva entre a capacidade inovadora da empresa e sua capacidade em internacionalizar.
- Sistemas de Gestão (certificações ao nível de qualidade ou implementação de outras metodologias de referência ao nível internacional).

- Atitude e motivação da Direção.
- Atitude estratégica.

Condicionantes do meio envolvente à organização

A organização e a política económica dos países de origem podem desempenhar um papel fundamental na promoção e concretização dos processos de internacionalização. As autoridades ou associações empresariais ocupam um papel fundamental enquanto promotores das competências e capacidades do território. São várias as políticas ou aspetos que podemos enunciar enquanto facilitadoras de processos de internacionalização:

- A imagem do território. A imagem global do território de origem pode condicionar a atividade da organização. É assim normal a existência de políticas ativas de valorização do território de origem nos territórios de destino. Por outro lado, poderemos tentar correlacionar o grau de desenvolvimento de um território com a capacidade de disponibilização de bens e serviços que potenciem a conquista de vantagens comparativas nos países de destino.
- Informação sistémica sobre os mercados. Numa primeira fase, ligada à legislação e, posteriormente, ligada à cultura, ao nível empresarial e do consumo dos mercados de destino. É fundamental a existência de informação sistematizada e atualizada.
- Intensidade competitiva no mercado doméstico. As empresas que estão sujeitas a uma forte pressão competitiva podem ser obrigadas a procurar mais conhecimento no mercado internacional, a fim de manterem ou criarem outras vantagens competitivas. Por outro lado, as

PME's podem utilizar o acesso aos mercados estrangeiros para explorar as suas vantagens competitivas fora do seu mercado interno (Rammer & Schmiele, 2009). Esta intensidade competitiva, de acordo com González-Benito & González-Benito (2006), é também determinada pela indústria onde a empresa se encontra inserida. O setor industrial tem um papel fundamental na gestão do ambiente uma vez que cada indústria tem características próprias e é sujeita a diferentes tipos de controlo de instituições competentes, sociedade e consumidores. Cada setor tem um impacto diferente no ambiente e, por consequência, diferentes motivações para aderir à pró-atividade ambiental, por exemplo, a indústria petroléira tem um grande impacto no ambiente, contudo, é também dos setores que mais investe na proteção do mesmo; por outro lado, o setor dos serviços tem pouco impacto, então pouco investe em políticas deste tipo.

- Posição geográfica. A posição geográfica da empresa é também um fator essencial para as organizações optarem por políticas ambientais. Um dos fatores que o condiciona é a disponibilidade de recursos na localização da empresa, ou seja, quanto mais fácil é para a empresa produzir na sua área geográfica, mais esta investe no ambiente e o inverso também se aplica: quanto mais difícil é para a organização produzir, menos investe no ambiente. Por outro lado, também se percebe que o regulamento ambiental geográfico influencia a posição das organizações, na medida em que, quanto mais liberal é, mais as empresas ignoram as políticas ambientais. Quanto mais as regiões estão legisladas, mais as empresas percebem a importância do ambiente e aplicam as normas, pois ainda seguem políticas pró-ativas ambientais. Estudos relativos à importância da questão geográfica têm

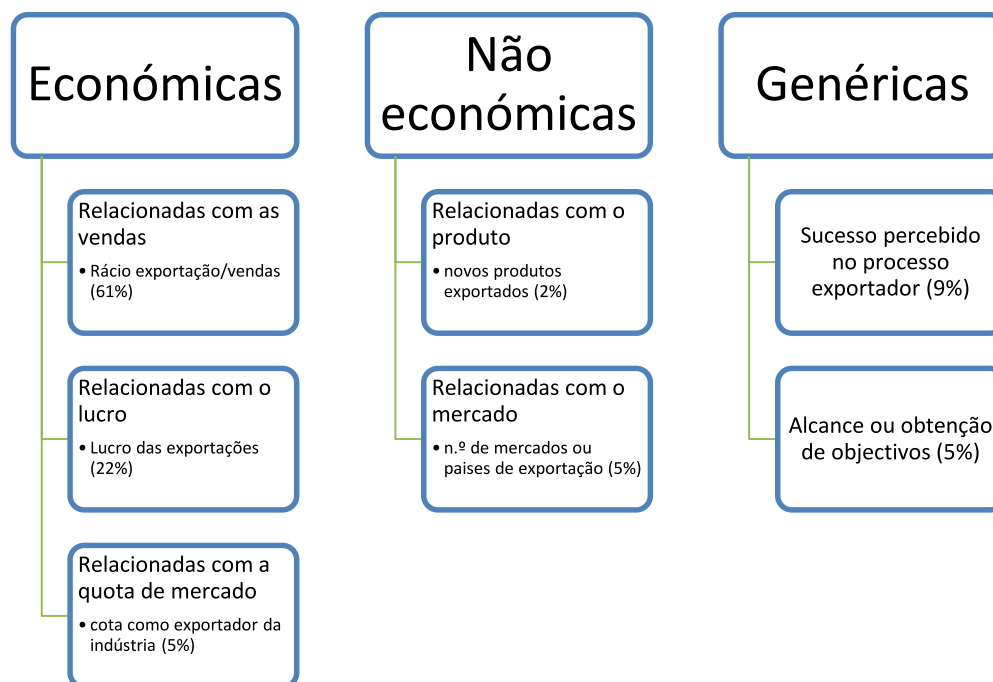
vindo a expor a importância de outras dimensões, como o carácter regional ou metropolitano das organizações nos processos exportadores e no desempenho das empresas. Questões ligadas ao acesso à informação, distância do centro de decisão, concentração geográfica, entre outras, têm sido usadas para explicar o diferente desempenho das organizações (Freeman, 2009).

2.2.3 Recursos e capacidades no desempenho das empresas exportadoras

2.2.3.1 A performance, o desempenho e a sua medição

A performance exportadora é definida como o resultado da atividade exportadora de uma empresa. Parece ser consensual a natureza multidimensional do constructo e compreende aspetos ligados à eficácia, eficiência e adaptabilidade entre os processos e os resultados (Freeman, 2009). A eficácia será traduzida ao nível dos produtos e caminhos distintivos relativamente a competidores que podem ser medidos por indicadores económicos objetivos. A eficiência é traduzida pela rentabilidade dos resultados decorrentes de processos de exportação. A adaptabilidade é indexada à perspetiva contingencial da gestão do processo exportador, à forma como respondemos às oportunidades e ameaças do mercado assumindo-se com um carácter mais estratégico. (Toften & Olsen, 2003)

Figura 11 - Medidas para a performance exportadora de acordo com Katsikeas, Leonidou, & Morgan



Fonte: adaptado de Katsikeas, Leonidou, & Morgan, Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development, 2000)

Na revisão efetuada em 2000 por Katsikeas, Leonidou, & Morgan às principais medidas usadas para a medição da performance exportadora foram identificadas mais de 40 variáveis. A intensidade exportadora, representada pelo rácio entre as exportações/total das vendas, foi a medida mais usual.

Sousa (2004) analisa 43 estudos relacionados com a performance exportadora. Conclui que a recolha da informação é quase sempre baseada em questionários aplicados a múltiplas indústrias. A resposta aos questionários é solicitada a gestores de topo ou séniores. A unidade de análise é a empresa. A maior parte dos estudos utiliza técnicas de análise multivariada de dados como a análise fatorial, análise de *cluster*, discriminante, regressões múltiplas e equações estruturais. As análises

baseadas em correlações ou variâncias têm vindo a perder terreno. A complexidade dos modelos usados na explicação da performance exportadora e a existência de medidas subjetivas nos estudos têm incrementado a utilização de modelos de equações estruturais.

As medidas relacionadas com vendas são as utilizadas com maior frequência para medir a performance exportadora. Sousa (2004) identificou cinco medidas nesta categoria: intensidade exportadora (rácio vendas exportações/total das vendas), crescimento da intensidade exportadora, crescimento das vendas associadas à exportação, volume de vendas de exportação e eficiência nas vendas de exportação. A liderança é clara e pertence à intensidade exportadora com 37% de frequência. Identificou ainda medidas relacionadas com a rentabilidade: rentabilidade das exportações, margem de lucro das exportações e crescimento da margem de lucro das exportações. Dentro das medidas de carácter objetivo, referencia ainda as medidas de orientação para o mercado como a quota de mercado exportador, crescimento da quota de mercado ou diversificação de mercado ao nível da atuação.

Regista ainda o crescimento da utilização de medidas subjetivas assentes na perceção do gestor e registadas em escalas de likert de 5 ou 7 pontos ou em escalas de 10 pontos. Estas medidas incluem o grau de satisfação dos gestores com a performance global da exportação, a performance global comparada com os seus competidores, o sucesso na exportação, o cumprimento de expectativas, entre outras. De acordo com o autor, o argumento para a utilização deste tipo de medida passa pela riqueza da captura da perceção do gestor sobre elementos estratégicos e chave de

sucesso como a expansão de mercado, as respostas competitivas, o grau de penetração de mercado, entre outras.

Ainda de acordo com Sousa (2004), regista-se o aparecimento de estudos que solicitam aos gestores a avaliação da performance e desempenho exportador da sua organização em comparação com as dos seus principais competidores. Este tipo de aproximação, baseada no *benchmarking*, apresenta-se como uma técnica de medição robusta, já que é mais simples a avaliação de uma performance relativamente a um competidor do que em termos absolutos (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998).

Na revisão efetuada por Freeman, em 2009, com base na análise de 41 estudos sobre performance exportadora efetuados entre 1990 e 2006, podem ser identificados os seguintes padrões ou variáveis em estudos:

- O método de recolha de informação é baseado em questionários (apenas um foi efetuado com base em entrevista);
- A maior parte dos estudos incide sobre a indústria produtiva e destes, cerca de metade são dedicados a uma indústria em particular com especial relevo para a alimentar, telecomunicações, têxtil, vinhos e tecnologias informáticas; verificando-se uma tendência para o estudo e caracterização de setores ou indústrias específicas (face aos resultados apresentados por Sousa em 2004);
- Na sua maioria analisam empresas de países anglo saxónicos, asiáticos e de países nórdicos.

As tabelas abaixo apresentam um resumo das técnicas exploratórias usadas, das variáveis dependentes e independentes usadas com maior frequência nos estudos analisados por Freeman.

Tabela 7- Abordagem analítica e técnicas exploratórias usadas no estudo da performance exportadora

Abordagem analítica		
Técnica	Frequência	Frequência Relativa
Regressão	13	32%
Análise Fatorial	9	22%
Equações Estruturais	8	20%
Correlações	5	12%
Discriminante	3	7%
Anova	2	5%
Análise de Cluster	1	2%

Fonte: Adaptado de Freeman, J. (2009). Factors Contributing to Successful Export Performance of Regional and Metropolitan SME Exporters.

Tabela 8 - Variáveis dependentes mais usadas para o estudo da performance exportadora de acordo com Freeman (2009)

Variável Dependente	Frequência	Frequência Relativa
Intensidade Exportadora	24	22,9%
Lucro Exportação	21	20,0%
Volume de vendas decorrente da Exportação	24	22,9%
Alcance dos Objetivos Estratégicos ao nível da exportação	14	13,3%
Satisfação com a performance exportadora	14	13,3%
Sucesso Percebido no processo de exportação	8	7,6%

Fonte: Adaptado de Freeman, J. (2009). Factors Contributing to Successful Export Performance of Regional and Metropolitan SME Exporters.

Os dados apresentados são consistentes com os expressos em Katsikeas, Leonidou, & Morgan (2000) e Sousa (2004). Por outro lado, existe uma associação forte entre as variáveis económicas (definidas como variáveis dependentes da performance) e variáveis explicativas ligadas a recursos. Neste tipo de estudo são utilizadas técnicas de análise mais tradicionais, como a análise de regressão e correlações. Quando a variável eleita para explicar a performance exportadora se afasta da dimensão económica são utilizadas variáveis baseadas na perceção ou alcance de objetivos,

aplicando-se técnicas de análise exploratória mais sofisticadas que passam pela análise fatorial, confirmatória e equações estruturais.

Tabela 9 – Variáveis e capacidades usadas no estudo da performance exportadora

Variáveis ao nível dos recursos			Variáveis ao nível das capacidades		
Variável Independente	Freq.	Freq.%	Variável Independente	Freq.	Freq.%
Recurso Físico - Tecnologia	6	13%	Capacidade Informacional (conhecimento mercado)	17	44%
Recurso Físico - Capacidade Produtiva	3	6%	Capacidade Relacional (relacionamento entre parceiros)	11	28%
Recurso Humano - Experiência RH	8	17%	Capacidade ao nível do desenvolvimento do produto	11	28%
Recurso Humano - Compromisso da Gestão	16	33%			
Recurso Organizacional - Planeamento / Coordenação	8	17%			
Recurso Financeiro - Capital	7	15%			

Fonte: Adaptado de Freeman, J. (2009). Factors Contributing to Successful Export Performance of Regional and Metropolitan SME Exporters

De acordo com Rodriguez, Martinez & Wise (2010), as medidas utilizadas para a mensuração da performance ou desempenho exportador são limitadas face ao carácter multidimensional e contingencial do problema. A DCA sugere que a performance exportadora deverá estar indexada a benefícios de longo prazo, decorrentes das capacidades absorptivas da empresa e da arquitetura informacional (Knudsen & Madsen, 2002). Serão as capacidades absorptivas que facilitarão a entrada em mercado com potencial e que irão alimentar a base de conhecimento e a promoção da inovação e produtividade. Os esforços exportadores e as estratégias organizacionais deverão construir a competitividade internacional das empresas, à medida que elas vão transferindo os seus outputs inovadores num esforço de expansão dos seus mercados.

Por outro lado, a relevância e a importância da utilização de diferentes dimensões para medir a performance irão variar de acordo com o tipo e

posição dos *stakeholders*, com o prazo da análise (longo ou curto prazo), com a dimensão da organização e com o nível de envolvimento da empresa no processo exportador. Para empresas que iniciam o seu processo de exportação, o crescimento das vendas pode ser uma medida coerente; para uma empresa mais experiente uma medida relacionada com quotas de mercado poderá ter mais sentido (Sousa, 2004).

No nosso estudo iremos utilizar uma medida objetiva para tentar perceber se os recursos têm ou não influência na performance exportadora. Na secção dedicada à validação de capacidades exportadoras, iremos utilizar uma medida subjetiva como variável caracterizadora da performance da organização.

2.2.3.2 O papel dos recursos e características da organização no desempenho exportador

As características das empresas e os recursos que as mesmas empregam na sua atividade têm vindo a ser analisados como determinantes para a medição da performance exportadora. A dimensão (desde os tempos de Chandler) tem vindo a ser associada ao processo exportador. Umhas vezes com afetações positivas, outras sem relação. A idade das empresas também é frequentemente associada à performance exportadora (Lefebvre & Lefebvre, 2001).

Lu & Beamish (2001) utilizam a dimensão da empresa medida em termos de número de trabalhadores, diversificação dos produtos, bem como as despesas em I&D e publicidade como percentagem das vendas como variáveis de controlo da performance de empresas exportadoras e com investimento direto no exterior. Utilizaram o ROA – retorno de ativos como

variável dependente. Concluíram que a intensidade na utilização da I&D e publicidade é positiva e significativamente relacionada com o retorno de ativos. O número de trabalhadores e a diversificação de produtos tem uma relação negativa, mas significativa.

Kaleka (2002) utiliza nos seus constructos, com o objetivo de validar vantagens competitivas no processo de exportação (vantagens ao nível do custo, do serviço e do produto), variáveis como os anos de experiência exportadora da empresa e o número de projetos em que a empresa esteve envolvida. A estas atividades atribuiu a designação de experiência. Usou a escala de operação da empresa como dimensão de análise e introduziu variáveis como o volume de vendas e o número total de trabalhadores. Ao nível dos recursos financeiros, utilizou a variável disponibilidade de recursos financeiros. Para quantificar os recursos físicos, elegeu como variáveis no seu estudo a utilização de tecnologia moderna; o acesso preferencial a fontes de fornecimento e a capacidade produtiva. Utilizou uma regressão múltipla para validar o relacionamento entre as variáveis. Os resultados obtidos indicam uma relação negativa e não significativa entre recursos ligados à experiência e escala de operações e as diferentes dimensões da vantagem competitiva; uma relação positiva entre os recursos financeiros, mas apenas significativa na dimensão dos serviços; uma relação positiva entre os recursos físicos e as três dimensões competitivas, mas apenas significativa ao nível do custo e da vantagem a nível do produto.

Suárez-Ortega & Álamo-Vera (2005) definem a dimensão da empresa e as capacidades distintivas como fatores específicos ao nível da empresa. Consideram ainda como características fundamentais ao nível do gestor a

sua idade (negativamente associada à intensidade exportadora), o seu nível de educação e proficiência ao nível da língua estrangeira.

As medidas usadas para capturar a importância dos recursos das empresas no processo de exportação passam pela inclusão de recursos físicos (tecnologia, capacidade de produção), humanos (experiência, nível educacional e compromisso), organizacionais (planeamento, coordenação de processos e sistemas) e financeiros (capital e capacidade financeira) (Freeman, 2009).

Com base na análise do trabalho desenvolvido por Freeman (2009), no qual efetuou uma análise detalhada a 40 estudos sobre performance desde o ano de 1990, verificamos uma associação positiva entre tecnologia e capacidade produtiva da organização; experiência do gestor e compromisso; coordenação, planeamento e recursos financeiros como o capital ou capacidade de investimento.

Morgan, Kalega & Katsikeas (2004) utilizam os seguintes recursos com variáveis explicativas da performance exportadora (entre parêntesis apresenta-se a associação entre as variáveis):

- Idade da empresa (+);
- N.º de *export ventures* nos quais a empresa já se envolveu (+);
- Volume de vendas anuais (+);
- N.º de trabalhadores (+);
- Recursos financeiros alocados à exportação (+);
- Tecnologia e equipamentos (+);
- Acesso preferencial a recursos valiosos (+);
- Capacidade produtiva instalada (+).

Andersson, Gabrielsson, & Wictor (2004) efetuaram um estudo para identificar os fatores que afetam o nível da atividade internacional das PME suecas e norueguesas. O seu foco centrou-se em empresas da indústria de fabricação de máquinas e componentes eletrónicos, equipamento de comunicação, equipamento ótico e médico. Apoiados numa regressão logística, validaram a intensidade exportadora, distinguindo dois grupos de empresas: as empresas cuja exportação representa menos de 25% do volume de vendas total e as que tinham 25% ou mais das suas vendas indexadas a processos exportadores. Utilizaram como variáveis independentes: idade da empresa [(+), ns], dimensão da empresa (medida pelo n.º de trabalhadores) [(+), sig.5%], idade do Gestor (como medida de experiência) [(-), sig.5%], nível tecnológico (variável *dummy* que indica o grau de envolvimento em produção de alta tecnologia) [(-), ns] e dinamismo ambiental (medido numa escala de Likert de 1- muito baixo a 5- muito elevado) [(+), ns].

Makasure, Henson, & Cranfield (2009) tentaram validar o impacto dos recursos na performance das pequenas e médias empresas de diferentes setores de atividade do Gana. Utilizaram a técnica da Regressão (OLS) e, como variável a explicar, elegeram o lucro anual. Definiram variáveis independentes ligadas a três dimensões:

- Empreendedorismo: género e idade e formação do diretor;
- Organizacional: capacidade de financiamento (recurso a crédito), idade da organização e Capital Próprio da empresa;
- Tecnológico: setor onde atua e localização.

Tri & Bausch (2007) utilizam a dimensão da empresa, idade, relação entre idade e dimensão, intensidade na utilização de I&D (medida através do

montante de gastos) e orientação ao nível da marca (variável *dummy*) para validar a performance financeira das empresas alemãs nos seus processos de internacionalização para o mercado chinês. Trabalham numa ótica de medição de resultados entre dois momentos, obtendo resultado diferentes em função do hiato associado. Utilizam ainda uma medida de grau de internacionalização em função do mercado de atuação e do modo de operação (exportação, produção,..).

Boughanmi, Al-Mandheri, Al-Oufi, & Omezzine (2007), na tentativa de explicarem a performance das empresas exportadoras de pescado de Omã, utilizaram uma regressão múltipla com as seguintes variáveis explicativas: número de trabalhadores [(-) ns] e idade das empresas como variáveis caracterizadoras [(-) ns]; as habilitações dos gestores [(+) ns) e a sua experiência no processo de exportação [(+); sig. 1%]).

Estudos como o de Martinez (2007) determinaram uma correlação positiva entre a internacionalização e o crescimento do número de trabalhadores. No mesmo estudo, o reconhecimento da marca como determinante para os processos de internacionalização foi encarado de forma diferenciada pelas empresas, verificando-se grande dispersão na afetação da variável aos processos de exportação.

Karadeniz & Göçer (2007) estudaram o relacionamento entre o grau de internacionalização das PME (medido em termos de volume de vendas associado) e alguns recursos caracterizadores das empresas: tamanho da empresa, idade da empresa, nível tecnológico utilizado e outros ligados às características do mercado e posicionamento de gestão da empresa. Concluíram que a dimensão da empresa, a sua idade e a intensidade na

utilização da I&D estão positiva e significativamente associadas ao grau de internacionalização das empresas.

A existência de capitais próprios e a capacidade de investimento das empresas foi associada à performance exportadora (Westhead P. , 2008).

No estudo efetuado pela Direção Regional do Comércio, Indústria e Ambiente e Brainy Partner Madeira (Relatório Final do Estudo sobre os factores críticos de sucesso na internacionalização da economia da região autónoma da Madeira, Junho de 2008) foram identificados como condicionantes internas à organização:

- Recursos financeiros. A exigência deste recurso é indexada à maior ou menor necessidade de aquisição de ativos em mercados externos. Afirmam que a literatura refere os constrangimentos financeiros como um dos maiores obstáculos que as PME's enfrentam no seu processo de internacionalização.
- Recursos humanos qualificados. Estudos indicam que o insucesso de processos de internacionalização pode resultar de uma incorreta definição dos recursos humanos necessários e da estrutura organizacional da empresa. Os recursos humanos estão associados à cultura do mercado de origem, bem como à necessidade ou exigência de capacidades específicas (ao nível comercial ou de marketing).
- Vantagens comparativas e/ou características diferenciadoras. É fundamental a existência de algum fator diferenciador da organização face à sua concorrência no mercado de destino (competências tecnológicas, marcas, certificações, acesso a inputs produtivos, ...).
- Reputação.
- Nível tecnológico da empresa (Zeng et al, 2008). Fator ligado ao nível de inovação da empresa. Autores como Zeng defendem uma correlação

positiva entre a capacidade inovadora da empresa e sua capacidade em internacionalizar-se.

- Sistemas de Gestão (certificações ao nível de qualidade ou implementação de outras metodologias de referência ao nível internacional).
- Atitude e motivação da Direção.

2.2.3.3 Capacidades, fatores e rotinas identificados na literatura

As capacidades dinâmicas potenciam valor através do alinhamento de recursos e rotinas em novos processos estratégicos, que vão sendo reconfigurados à medida que o conhecimento conquistado nos mercados internacionais aumenta (Knudsen & Madsen, 2002). Nesta secção iremos agrupar os fatores mais importantes nos seguintes grupos de constructos:

- Capacidades conexas com produção, tecnologia e inovação;
- Capacidades ligadas à dimensão relacional, comercial e do marketing;
- Capacidade ligadas à componente organizacional e de aprendizagem e as capacidades conexas com a gestão dos recursos humanos e financeiros da organização.

A identificação destes elementos constitui-se como base de partida para a identificação das capacidades exportadoras nas empresas de calçado nacionais. O desenvolvimento de capacidades está diretamente associado aos recursos da organização e à sua integração em rotinas e atividades.

De notar que não existe consenso na literatura sobre a importância e impacto das diferentes capacidades identificadas como determinantes do sucesso na exportação (Robertson & Chetty, 2000)

Fatores associados à capacidade produtiva, tecnológica e inovação

Partimos do pressuposto que as capacidades tecnológicas e a inovação encontram-se positivamente correlacionadas com o processo de exportação.

Katsikeas (1994) caracteriza a capacidade produtiva com recurso aos seguintes fatores: tecnologia/método de produção, controlo ao nível da qualidade dos processos, capacidades para o desenvolvimento de novos produtos, extensão dos produtos oferecidos, experiência e formação. Esta capacidade foi positivamente associada a vantagens competitivas no processo de exportação.

A adoção de tecnologias produtivas tem sido reconhecida como um fator chave na competitividade das empresas exportadoras (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004) (Lefebvre & Lefebvre, 2001). A relação positiva entre as exportações, o nível de I&D e as patentes foram comprovados por vários autores (Ong & Pearson, 1984; Baldwin et al., 1994; Moine, 1995).

A dimensão da atividade de I&D é basilar na conquista de vantagens competitivas, sendo também um contributo para as empresas *born global* (Altshuler, 2012).

Os processos de exportação na indústria de vestuário foram associados ao desenvolvimento de novos produtos apoiados pelos processos de I&D e inovação (Robertson & Chetty, 2000).

De acordo com Lefebvre & Lefebvre (2001), a I&D deve ser encarada como um dos principais fatores que afetam a performance exportadora. De acordo com os autores, existe uma relação positiva entre I&D e as exportações. Citando uma investigação de Moini (1995), os autores

referenciam que os PME exportadores estão diretamente associadas à produção de patentes.

O grau de investimento em I&D e a percepção relativa à inovação tecnológica foram os fatores derivados do estudo apresentado por Belso-Martinez (2006), aos quais o autor designou por diferenciação tecnológica do produto.

Segundo Evers (2011), podemos acrescentar valor ao produto através do desenvolvimento de capacidades ao nível do I&D em três áreas operacionais: tecnologia e logística, desenvolvimento de novos produtos e desenvolvimento ao nível dos processos produtivos.

A Investigação e Desenvolvimento de novos processos produtivos, bem como a capacidade de lançamento de novos produtos são fatores que foram diretamente associados ao sucesso no processo exportador (Zou, Fang, & Zhao, 2003) (Lefebvre & Lefebvre, 2001).

Bleaney & Wakelin (2002) descobriram que as atividades inovadoras e a dimensão da empresa determinam o nível de exportações das empresas. Fatores ligados ao envolvimento de clientes e fornecedores, gestão e desenvolvimento de equipas, *design* dos produtos e uso de computador para desenho assistido foram correlacionados com o esforço ao nível do desenvolvimento de novas práticas inovadoras entre exportadores e agentes da sua cadeia de valor (Lim, Sharkey, & Heinrichs, 2003).

A adoção e a consistência na utilização dos processos de qualidade (La, Patterson, & Styles, 2005) foram associadas como determinantes nos processos de exportação. A utilização de sistemas de gestão da qualidade é referenciada como fundamental para o processo de exportação (Larimo, 2006).

A utilização de mecanismos de automação e o investimento em maquinaria e equipamento foram considerados como um importante ativo para a entrada e operação em mercados externos. A utilização de normativos e ferramentas da qualidade são associados à qualificação de potenciais fornecedores e um pré-requisito para os processos de exportação (Lefebvre & Lefebvre, 2001 citando Ferguson, 1996) e Chetty and Hamilton, 1996).

Rodriguez; Martinez & Wise (2010) definem a flexibilidade produtiva como a resposta da empresa às mutações ambientais. Esta resposta deve ser dada com impactos mínimos ao nível do custo, tempo, qualidade e performance. De acordo com os mesmos autores, foi comprovado num estudo realizado por Mechling, Pearce, & Busbin, em 1995, que existe uma correlação positiva entre o uso de tecnologias produtivas avançadas e o sucesso exportador. A flexibilidade produtiva permitira rápidas respostas às solicitações dos clientes, melhor diferenciação do produto e capacidade de desenvolvimento de novos processos ou produtos em ambientes de incerteza. A flexibilidade produtiva é também garante da manutenção de vantagens de longo prazo em situações de inovações tecnológicas (Katsikeas C. , 1994; Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, 1995). A correta identificação de distribuidores e canais de distribuição e logística potenciam a redução dos custos de transação e a maximização do conhecimento sobre os mercados (Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, 1995).

Zou, Fang, & Zhao (2003) destacaram o papel das capacidades ao nível da distribuição como fundamentais para a performance exportadora. O conhecimento dos sistemas logísticos, a proximidade ao cliente/distribuidor e o serviço de assistência foram alguns dos fatores enumerados no seu estudo. A existência de fornecedores de mercados

externos e relacionamento com os mesmos integram a capacidade que Belso-Martinez (2006) designou por construção de redes de fornecimento. Kaleka (2002) usa os seguintes variáveis como elementos do que designa por capacidade ao nível do desenvolvimento do produto: lançamento de novos produtos, melhoria ou modificação dos produtos existentes, adoção de novos métodos e processos na produção dos bens e serviços. Este constructo foi positivamente relacionado com as dimensões competitivas ao nível do custo, serviço e produto, sendo só significativo na explicação desta última. Caracteriza ainda uma capacidade que designa por relacionamento com fornecedores, na qual inclui fatores como o desenvolvimento e manutenção de relações próximas com os fornecedores e identificação de fontes de fornecimentos. O relacionamento com os fornecedores foi positiva e significativamente associado à dimensão da vantagem ao nível de custos, e negativamente com a dimensão do produto e serviço.

Fatores associados à capacidade relacional, comercial e de marketing

São tidos como um pré-requisito para a exportação. Na literatura é vasta a referência a este tipo de capacidade, nomeadamente associada à diversificação, *trademarks* e propriedade de produtos, *networking*, acordos comerciais com agentes e outras empresas do canal de distribuição (Lefebvre & Lefebvre, 2001). A diversificação e o *portfolio* de produtos foram também associados ao incremento dos processos de exportação; Lefebvre & Lefebvre citam autores como Namiki (1988); Denis and Depelteau (1985), Markides, (1995) (Killen, Hunt, & Kleinschmidt, 2008).

Katsikeas (1994) caracteriza a capacidade de mercado com recurso aos seguintes fatores: rede distribuição e contactos pessoais com os distribuidores, conhecimento e estudo sobre o mercado de destino das exportações, reputação da empresa, esforços promocionais e proximidade do mercado. Esta capacidade foi positivamente associada a vantagens competitivas no processo de exportação. No mesmo estudo, identifica ainda outra capacidade ligada às características do produto, a sua qualidade e originalidade.

Problemas ligados à falta de *design* dos produtos, à sua qualidade ou à dificuldade de satisfazermos os requisitos impostos pelos consumidores nos mercados de destinos foram associados à conquista de vantagens competitivas (Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, 1995). Estes autores referenciam ainda os problemas ligados à perda da vantagem competitiva, ligados às políticas nacionais para a promoção das exportações e ao seu grau de exploração junto pelas empresas.

Alguns autores referenciaram a conquista de vantagens competitivas na exportação decorrentes da exploração de um único produto ou de produtos específicos (Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy, 1997).

A existência de uma linha alargada de produtos e serviços e a sua atualização foram incluídos como variáveis no estudo de Robertson & Chetty (2000). Os autores utilizaram ainda a diferenciação do produto, a agressividade comercial a exploração de canais abertos e informais de comunicação entre agentes e distribuidores.

Kaleka (2002) valida que a capacidade de construção de relacionamentos com os clientes encontra-se positiva e significativamente associada à dimensão competitiva das empresas exportadoras. No seu constructo,

associa fatores como a compreensão das necessidades e requisitos dos clientes e o desenvolvimento de relações próximas e manutenção sustentada dos relacionamentos ao longo do tempo. A capacidade que passou a designar por informacional foi positivamente associada ao custo e ao serviço (a este de forma significativa) e negativamente a vantagem ao nível do produto. A capacidade informacional é composta por fatores como a captura da informação sobre os mercados de destino e a identificação e prospeção de potenciais clientes. Usa as seguintes variáveis como elementos do que designa por capacidade ao nível do desenvolvimento do produto: lançamento de novos produtos, melhoria ou modificação dos produtos existentes, adoção de novos métodos e processos na produção dos bens e serviços. Este constructo foi positivamente relacionado com as dimensões competitivas ao nível do custo, serviço e produto, sendo só significativa na explicação desta última.

As capacidades decorrentes de processos ligados ao marketing foram diretamente associadas à performance exportadora. O conhecimento do mercado, os esforços ao nível da promoção e avaliação dos mercados de destino foram positivamente associados ao sucesso dos processos exportadores (Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, 1995) (Evers, 2011).

O desenvolvimento de competências relacionais foi considerado como determinante do processo de exportação (La, Patterson, & Styles, 2005). A gestão de redes proativas e focadas para o mercado são também indicadas como uma capacidade fundamental nos processos de internacionalização (Evers, 2011). Estas redes podem ainda ser alargadas para os processos logísticos ligados à internacionalização. As conclusões do estudo de Evers (2011) demonstram que a orientação para os clientes e

a construção de relacionamentos fortes traduzem competências chave e estratégias competitivas para as empresas exportadoras. Uma estratégia orientada para o cliente que enfatize a necessidades do mesmo, a satisfação e o incremento do nível de serviços, pode ser vista como um atributo competitivo que acrescente valor à organização e ao cliente.

As estratégias de diversificação baseadas na gestão da marca e propriedade dos produtos, domínio e acordos com redes de distribuição têm sido positivamente relacionadas com a performance exportadora. A reputação do produto e o investimento e reconhecimento da marca foram os fatores derivados do estudo apresentado por Belso-Martinez (2006), os quais o autor designou por diferenciação do produto ao nível do marketing.

O planeamento da atividade exportadora ao nível comercial e do Marketing foi definido como crítico para a adaptação aos requisitos dos diferentes mercados (Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003). As empresas exportadoras são obrigadas a constituir capacidade ao nível do conhecimento do mercado para que a exportação tenha sucesso.

Os custos associados ao processo de exportação podem ser reduzidos com recurso ao desenvolvimento de relações fortes entre o exportador e o seu cliente ou distribuidor. Este relacionamento, assente na manutenção de contactos regulares com os clientes, potencia uma melhor adaptação do produto às necessidades dos mercados de destino e uma maior cooperação na promoção do produto (Zou, Fang, & Zhao, 2003). Um bom relacionamento e uma postura da partilha entre os intermediários do processo de exportação são fatores também elencados para a conquista de capacidades exportadoras diferenciadas (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004).

O sistema de comunicação organizacional é também um fator referenciado e tem sido encarado ao nível de três dimensões: nos processos internos, na comunicação a montante a jusante da cadeia de valor da organização (Day, 1994; Duncan & Moriarty, 1998) .

Leonidou, Barnes, & Talias (2006) estudaram o impacto da incerteza, distância e conflito como elementos chave na construção de relacionamentos estáveis e com qualidade entre 151 exportadores industriais norte americanos e os seus clientes. Os resultados obtidos comprovaram o efeito negativo destes elementos na construção de relacionamentos com qualidade. Aspetos como a adaptação, compromisso, comunicação, cooperação e confiança revelam-se como essenciais na construção de relacionamentos exportadores que potenciem valor para todas as partes. A diferenciação no relacionamento é fonte de vantagens competitivas e potencia uma performance exportadora superior (Ural, 2009).

O estudo de mercado e os processos de preparação e adaptação dos produtos / serviços foram considerados como fundamentais para o sucesso do processo de internacionalização (Martinez, 2007).

No seu processo de internacionalização, as empresas vão enfrentando várias dificuldades: redução da autonomia financeira, informação imperfeita, imposição de barreiras à entrada por outras empresas ou governos. Como resposta a estas limitações, as organizações assentam a sua estratégia comercial em dois níveis: em acordos comerciais e alianças estratégicas com empresas domésticas (*networking*) ou dependendo de intermediários (distribuidores ou agentes de subcontratação) (Chetty &

Hamilton, 1996) para incrementarem as suas exportações (Ortiz & Ruiz-Carrillo, 2005).

Fatores associados à capacidade organizacional (desenvolvimento e integração dos recursos da organização) e de aprendizagem

O Empreendedorismo é definido como o processo em que a empresa usa as suas capacidades, no intuito de explorar oportunidades dos mercados (Day, 1994). O papel do empreendedor é fundamental na alocação dos recursos da empresa à heterogeneidade dos mercados, com o objetivo de incrementar o valor para clientes (Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001) e constitui-se como elemento fundamental para o reconhecimento das oportunidades internacionais e a sua exploração. O Empreendedor captura as oportunidades e alinha-as com os recursos da organização e capacidades a desenvolver no intuito de capturar o valor (Rodriguez, Martinez, & Wise, 2010). O envolvimento e compromisso da gestão de topo das empresas são assim considerados como determinantes no processo de exportação (La, Patterson, & Styles, 2005) (Martinez, 2007).

Por outro lado, as capacidades organizacionais podem ser encaradas como consequência de um repositório das memórias organizacionais, tratadas e ajustadas com base no conhecimento adquirido ao longo do tempo (Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003).

O planeamento das atividades e processos de exportação foi positivamente associado à internacionalização e às vendas para mercados externos. Karadeniz & Göçer (2007) associaram de forma positiva e significativa o nível de planeamento e a intensidade exportadora das empresas turcas.

A aprendizagem ligada ao conhecimento sobre as dinâmicas ambientais e a sincronização dos processos administrativos e tecnológicos foi usada como fator de proatividade nos processos de exportação (Robertson & Chetty, 2000)

As fontes de aprendizagem são a tecnologia, o mercado e a envolvente social. A aprendizagem tecnológica potencia o conhecimento que suporta os processos de iniciação e desenvolvimento de inovação. Pode incrementar a performance da organização, através do desenho de soluções inovadoras que permitam rápidas respostas ao mercado (Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). A aprendizagem do mercado determina a forma como a empresa prepara e antecipa as respostas face às mutações dos mercados. Problemas associados à falta de conhecimento e informação sobre os mercados poderão inibir o desenvolvimento dos processos exportadores, limitando a forma de entrada no mercado (Morgan & Katsikeas, 1998). A aprendizagem social inclui processos para desenhar, desenvolver e manter relacionamentos colaborativos com clientes, fornecedores e parceiros nos processos de exportação (Rodriguez, Martinez, & Wise, 2010).

A experiência dos dirigentes é também associada a um bom desempenho exportador. É associada a uma melhor perceção relativamente aos obstáculos e escassez de recursos, bem como à capacidade para incrementar a capacidade de aprendizagem social da empresa (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004; Ortiz & Ruiz-Carrillo, 2005; Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, 1995).

A utilização da internet diminui as consequências da distância geográfica para níveis insignificantes. Prasad, Ramamurthy, & Naidu (2001)

encontraram resultados que atestam que a internet é uma variável moderadora e importante para o desenvolvimento de competências ao nível do marketing, que se encontra positivamente correlacionada com a performance exportadora das empresas.

Camisón & Villar (2009) validaram as capacidades mais importantes para a internacionalização cooperativa dentro do quadro conceptual do RBV. O seu trabalho contribui com resultados empíricos de que as capacidades distintivas baseadas na inovação e tecnologia, organização e recursos humanos e comerciais podem guiar a estratégia competitiva das empresas exportadoras, conduzindo à diferenciação e melhor penetração nos mercados internacionais. O estudo mostra que o grau de intensidade de cada capacidade tem um forte impacto no nível de adoção de estratégias competitivas baseadas na diferenciação. No seu constructo utilizou fatores como a marca, rede de distribuição, serviço de apoio ao cliente, conhecimento do mercado e tempo de entrega como elementos da capacidade comercial. Para a capacidade de organização e recursos, recorreu a fatores como qualificação e motivação dos trabalhadores, nível de integração dos mesmos na organização e comunicação interna. Ao nível da capacidade tecnológica e inovação, usou elementos como a inovação do produto, inovação tecnológica ao nível do processo, nível de informação técnica e científica e conhecimento gerado (patentes, registos).

Problemas ligados ao custo de capital para financiar as exportações, incapacidade de autofinanciamento e dificuldade em aceder a capitais alheios foram associados à conquista de vantagens competitivas. Do ponto de vista dos recursos humanos, a existência de pessoal qualificado e de peritos no processo de exportação foram os fatores elencados por

Katsikeas, Pierce, & Ioannidis (1995) como importantes para o desempenho competitivo.

As restrições financeiras e a incapacidade de acesso e utilização de financiamento alheio constituem-se como um obstáculo estratégico que poder limitar as empresas na constituição de capacidades para o processo exportador (Westhead P. , 2008). Westhead (2008) identifica quatro tipologias de empresas exportadoras: os exportadores desinteressados; os despontados, os capazes e os comprometidos. Define como importantes para o sucesso na internacionalização e distinção entre os diferentes tipos de empresa exportadora a capacidade produtiva, a idade da empresa, o tempo de internacionalização e a qualificação dos recursos humanos.

Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997) identificam três tipos de empresas exportadoras: o exportador oportunista, o transacional e o profissional. De acordo com os autores, todos partilham as seguintes similaridades ao nível do seu comportamento e capacidades:

- Apresentam um incremento na sua capacidade produtiva;
- Caracterizam-se pela introdução de inovações ou melhorias tecnológicas ao nível da modernização do seu equipamento, implementação de sistemas e instrumento de qualidade ou sistemas *just-in-time*;
- Apostam na diversificação do *portfolio* dos seus produtos;
- Implementam programas de desenvolvimento dos seus recursos humanos;
- Implementam atividades de I&D estruturadas.

Os autores referenciam ainda a importância do sistema informacional sobre os mercados, distinguindo entre objetivos, fontes de informação e métodos de acesso aos mercados por tipologia de exportador.

Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konecnik (2007) validam o papel do capital humano na internacionalização da PMEs. Identificam na literatura vários fatores positivamente associados aos processos de internacionalização e desenvolvem o seu constructo com base em quatro dimensões: competências ao nível dos negócios internacionais (incluem fatores como experiência internacional, formação académica internacional, domínio de língua estrangeira); orientação internacional (inclui fatores como viagens ao exterior e tempo vivido no exterior); perceção sobre o meio envolvente (inclui a perceção ligada à rentabilidade e posicionamento face ao risco) e *know-how* ao nível da gestão (inclui fatores ligados à capacidade de direção como a motivação, liderança, construção de equipas, capacidade de negociação e grau de conhecimento sobre a indústria). Todas as dimensões foram positiva e significativamente associadas ao capital humano e este à internacionalização, com exceção da perceção sobre o meio envolvente.

3 Validando recursos e capacidades na performance e intensidade exportadora do setor do calçado

3.1 Breve caracterização do setor do calçado

A indústria do calçado é constituída pelos setores de Calçado, de Componentes para Calçado e de Artigos de Pele. No nosso estudo empírico apenas vamos debruçar-nos sobre o estudo das empresas do setor do calçado cuja atividade é caracterizada pelo CAE 15201 – Fabricação de calçado.

3.1.1 Caracterização geral da indústria e justificação pela sua adoção no estudo.

A indústria de calçado é amplamente reconhecida como uma das principais indústrias exportadoras nacionais. Cerca de 94% da sua produção é destinada à exportação, representando, em 2010, 1.202.454 milhares de Euros⁶.

Figura 12 - Caracterização da Indústria do couro e dos produtos de couro

2010		Unid. Ativ. Econ. n°	Valor das Vendas				Portugal
CAE Rev.3	Designação		Total	Mercado Nacional	União Europeia	Países Terceiros	Serviços Prestados
		Euros					
15		409	1 497 868 637	426 314 562	998 979 084	72 574 991	35 013 371
15110	Curtimenta e acabamento de peles sem e com pelo	33	175 446 210	136 288 438	30 182 438	8 975 334	3 946 987
15120	Fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, marroquinaria, correio e seleiro	45	35 474 448	11 838 747	18 062 526	5 573 175	137 982
15201	Fabricação de calçado	277	1 202 454 112	207 103 180	938 564 559	56 786 373	30 782 699
15202	Fabricação de componentes para calçado	54	84 493 867	71 084 197	12 169 561	1 240 109	145 703

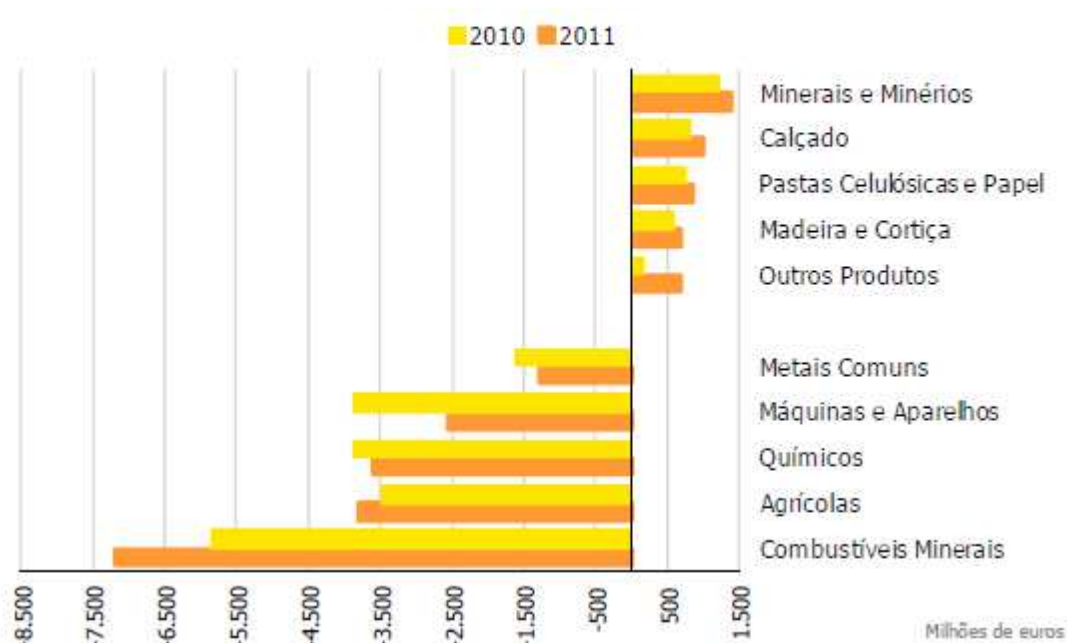
Fonte: INE - Estatísticas da Produção Industrial 2010 - Edição 2012

⁶ Dados APICCAPS – Evolução da Indústria de Calçado Portuguesa.

Do total das vendas da indústria, 28% são destinadas ao mercado nacional, 67% a países da União Europeia e 5% para países externos.

Em 2011, a taxa de cobertura das importações foi superior à de 2010, sendo a segunda indústria nacional com maior contributo para o equilíbrio das contas externas nacionais. Este diferencial, de acordo com os dados do INE, é superior a 175,5 milhões de euros.

Figura 13 - Comércio Internacional – Saldo da Balança Comercial e evolução dos principais saldos por grupos de produtos 2011



V

Fonte: INE - Estatísticas do Comércio Internacional – janeiro 2012

A importância da indústria para a minimização do saldo comercial nacional, em recuperação nos últimos anos, é fundamental, estando o calçado no top 4 das que mais contribuem.

Tendo como base a Classificação dos Produtos por Atividade (CPA), verifica-se que o produto com maior valor de vendas em 2010 foi a “Eletricidade produzida”, com 3.419 milhões de euros, ultrapassando, à semelhança do ano anterior, os “Gasóleos e *marine diesel*”, com 2.206

milhões de euros. Seguem-se por ordem decrescente de importância os “Outros componentes e acessórios n.e. para veículos automóveis”, com 1.634 milhões de euros; os “Veículos automóveis com motor *diesel* ou *semidiesel* de todas as cilindradas”, com 1.269 milhões de euros; a “Gasolina para motores, incluindo gasolina de aviação”, com 1.207 milhões de euros e o “Calçado, com parte superior de couro natural, exceto calçado para desporto, calçado com biqueira protetora de metal e calçado especial diverso”, com 1.114 milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

Outro dos fatores que pesou na escolha da indústria produtora de calçado, para o estudo, foi a sua localização e concentração na zona norte do país, fator que se espera como facilitador no acesso aos seus dados e opiniões dos seus dirigentes.

Tabela 10 - Evolução dos principais indicadores da indústria de fabricação do calçado.

Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
N.º empresas	1.645	1.600	1.550	1.533	1.459	1.432	1.481	1.448	1.480	1.415	1.399	1.354
N.º Trabalhadores	53.375	50.000	49.000	43.603	43.187	40.255	37.836	36.221	36.900	35.991	35.515	32.738
Valor da Vendas em milhares de euros	1.731.216	1.776.141	1.902.654	1.758.542	1.582.454	1.471.214	1.307.357	1.338.555	1.336.979	1.397.617	1.315.425	1.376.760
Valor das Exportações em milhares de euros	1.486.281	1.510.436	1.599.330	1.503.701	1.366.965	1.273.252	1.138.195	1.166.116	1.268.401	1.290.991	1.232.027	1.295.531
Exportações em % vendas	85,85%	85,04%	84,06%	85,51%	86,38%	86,54%	87,06%	87,12%	94,87%	92,37%	93,66%	94,10%
Produção Total em milhares de Pares	109.578	108.042	106.998	98.620	91.101	84.897	72.313	71.643	75.067	69.101	67.044	72.404
Exportação em milhares de Pares	96.347	94.229	92.395	86.415	80.523	75.159	64.344	63.784	71.380	64.651	63.346	68.133
Preço médio por par produzido	15,80 €	16,44 €	17,78 €	17,83 €	17,37 €	17,33 €	18,08 €	18,68 €	17,81 €	20,23 €	20,67 €	19,01 €
Preço médio por par exportado	15,43 €	16,03 €	17,31 €	17,40 €	16,98 €	16,94 €	17,69 €	18,28 €	17,77 €	19,97 €	20,38 €	19,01 €
Exportações em % pares	87,93%	87,22%	86,35%	87,62%	88,39%	88,53%	88,98%	89,03%	95,09%	93,56%	94,48%	94,1%

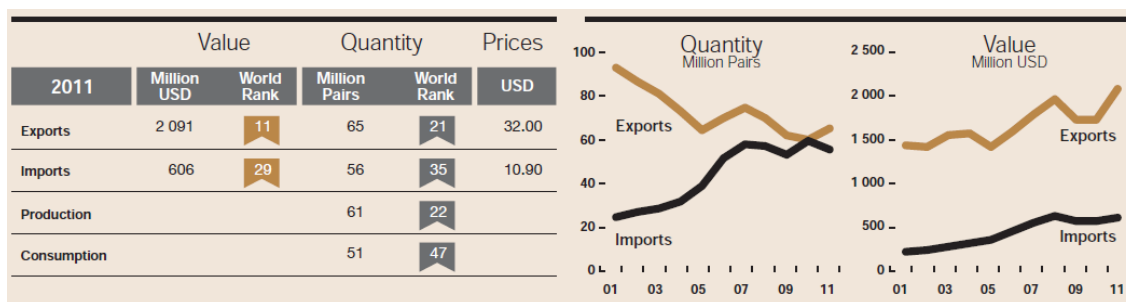
* Valores previstos

Fonte: adaptado das estatísticas Quadro Síntese 2009 - Indústria de Calçado e Calçado, Componentes e Artigos de Pelo – Monografia 2011 – API/CAPS

Temos assistido a uma diminuição do número de trabalhadores da indústria que, numa década, viu reduzido o seu quadro em 33,5%, a uma taxa anual de variação de cerca de -4% ao ano. A contração verificada no setor é comum a todos os países produtores e exportadores de calçado, sendo ainda mais significativa em países como Espanha, Alemanha, França ou Reino Unido. Ao longo da última década, a quebra no valor de produção é regista em 24%, sendo inferior na parte destinada à exportação, que se ficou pelos 18,7%.

Os dados de 2010 apresentados pela Apiccaps no seu relatório de 2011, relativamente ao número de pares produzidos e exportados por tipo, revelam-se como incorretos⁷ pelo que apenas apresentaremos dados do relatório de 2012 (World Footwear Yearbook - 2012).

Figura 14 - Principais dados sobre a indústria de calçado português e o seu posicionamento internacional.



Fonte: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, 2012

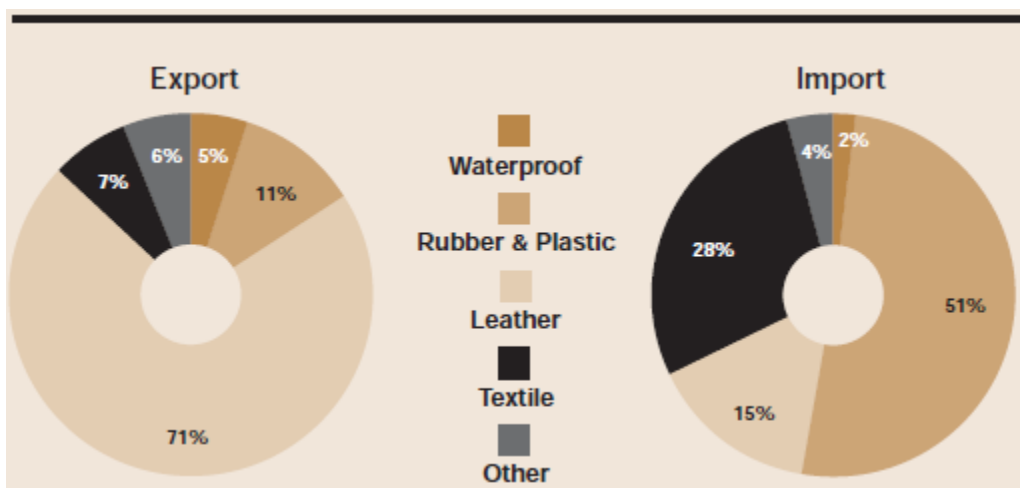
⁷ O número de pares produzido é inferior ao número de pares exportado.

Figura 15 - Principais parceiros comerciais da indústria de calçado em 2011.

Export Markets	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share	Last 5 years variation USD Million %				Import Origins	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share	Last 5 years variation USD Million %			
					Netherlands	France	Spain	Germany						Spain	China	Italy	Belgium
France	550	26%	15	23%	+69%	+23%	+68%	+23%	Spain	269	44%	18	32%	+23%	+158%	+68%	+37%
Germany	390	19%	10	16%	+119	+103	+94	+73	China	72	12%	25	45%	+50	+43	+25	+18
Netherlands	294	14%	8	12%					Belgium	70	11%	2	4%				
Spain	234	11%	14	21%					Italy	63	10%	2	3%				
UK	166	8%	5	8%					Netherlands	42	7%	2	4%				

Fonte: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, 2012

Figura 16 - Trocas efetuadas por tipo de calçado no ano de 2011.



Fonte: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, 2012

Portugal especializou-se na produção de calçado de couro. O preço médio de exportação nacional só é suplantado pelo italiano. A produção de calçado em couro representou, em 2011, 71% das exportações. Portugal encontra-se no Top 10 mundial como exportador em todos os segmentos de mercado, com exceção do calçado de plástico e borracha, bem como no têxtil. Na tabela abaixo apresentada podemos validar que só o calçado de senhora e de homem contribuem com mais de 87% do valor decorrente deste segmento de mercado.

Tabela 11 - Caraterização da produção do calçado de couro em 2010.

	Produção (milhares de pares)	Valor Vendas (milhares euros)	Preço Médio em euros por par de calçado	Peso (%) em valor)
Calçado em Couro de Senhora	23.468	615.479	26,23 €	49,6%
Calçado em Couro de Homem	18.586	465.547	25,05 €	37,5%
Calçado em Couro de Criança	4.877	89.918	18,44 €	7,2%
Calçado em Couro Unissexo	889	18.567	20,89 €	1,5%
Calçado em Couro de Segurança	785	22.101	28,15 €	1,8%
Calçado em Couro de Desporto	268	7.698	28,72 €	0,6%
Calçado em Couro - Outro	860	21.367	24,85 €	1,7%

Fonte: Adaptado de APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, 2011

De acordo com o estudo estatístico da APICCAPS, em 2008 a estratégia da indústria é baseada na aposta em segmentos de elevado valor acrescentado e no aumento da eficiência dos processos. Em 2006, o VAB/trabalhador centrava-se nos 12.000€, representando um crescimento de 34% em quase uma década. Contudo o VAB por trabalhador nacional é ainda sofrível, face aos obtidos por países europeus fortemente exportadores de calçado como Itália – 41.000€, França – 41.000€, Alemanha – 46.000€, Espanha – 24.000€. Em 2006, apenas a Polónia e a Roménia possuíam um indicador de produtividade inferior a Portugal, com valores próximos dos 5.000€ por trabalhador.

Tabela 12 - Evolução das principais estatísticas na indústria de calçado nos 27 países da UE

Estatísticas	2006	2007	2008	2009
Empresas	26.624	26.100	24.000	21.716
Volume de negócios (milhões €)	26.233,00	30.296,00	26.515,00	21.972,00
VAB (milhões €)	6.944,00	7.631,00	6.873,00	5.583,00
Emprego	388.100	368.600	325.700	291.000
VAB / Trabalhador em euros	17.892,30 €	20.702,66 €	21.102,24 €	19.185,57 €

Fonte: Adaptado da informação estatística disponibilizada no sítio da Comissão Europeia – Empresas e Industrias (Comissão Europeia, 2012)

Em 2009, o setor do calçado compreendia 21.716 empresas no espaço da União Europeia, registando-se uma perda de cerca de 5.000 empresas em 4 anos; gerava um volume de negócios de 22 milhares de milhões de euros e uma mais-valia de 6,9 milhares de milhões de euros (o que representa 0,5% da indústria transformadora da UE) e empregava diretamente 291.000 pessoas, menos 97 mil trabalhadores relativamente a 2006. Ainda com base na análise da tabela 12, verificamos que o crescimento da produtividade entre 2006 e 2009 registou-se nos 7%.

“Atualmente, dois terços da produção total de calçado da UE concentra-se em três países: Itália (cuja produção ronda os 50% da produção comunitária), Espanha e Portugal. A indústria europeia do calçado abrange um grande número de pequenas empresas (com uma média de 20 trabalhadores) que, na sua maioria, se situam em regiões com pouca diversidade industrial. No entanto, existem diferenças entre os vários Estados-Membros: enquanto as empresas francesas e alemãs contam com uma média de 100 trabalhadores, as espanholas e italianas limitam-se a cerca de doze postos de trabalho. A média nos outros Estados-Membros situa-se entre estes dois extremos.” (Comissão Europeia, 2012).

Ao validarmos a evolução da produtividade das empresas portuguesas com base nos dados da nossa amostra, verificamos que o crescimento do VAB por trabalhador entre 2006 e 2011 é contínuo (com exceção a 2008). A tabela 13 revela que em 2011 o valor médio do VAB por trabalhador foi de 13.765€, representando um crescimento de 15%, face aos dados da APICCAPS relativos a 2006 e de cerca de 30% para os dados constantes na

nossa amostra. Apesar de promissores, o caminho para o ajustamento à produtividade dos principais países concorrentes será ainda demorado.

Tabela 13 - Evolução do Valor Acrescentado Bruto por trabalhador entre 2006 e 2011, com base na amostra de 289 empresas do distrito do Porto

Estatísticas		2006	2007	2008	2009	2010	2011
N	Valid	286	289	288	284	287	286
	Missing	3	0	1	5	2	3
Média		10.552,86 €	12.889,48 €	12.022,49 €	12.118,27 €	13.302,80 €	13.764,63 €
Mediana		9.973,68 €	10.527,25 €	10.818,35 €	11.005,24 €	11.419,72 €	11.894,82 €
Quartis	25	7.948,00 €	8.760,25 €	9.137,63 €	8.911,60 €	9.718,45 €	10.100,75 €
	50	9.973,68 €	10.527,25 €	10.818,35 €	11.005,24 €	11.419,72 €	11.894,82 €
	75	12.273,08 €	12.808,24 €	13.119,56 €	13.798,53 €	14.449,95 €	15.017,65 €

Fonte: Desenvolvido para o estudo

3.2 Validação da afetação dos recursos e características das empresas na performance exportadora da indústria de calçado

O objetivo desta secção, de natureza empírica, passa por validar o papel dos recursos e características (discutidos no ponto 2.2.3.2) no processo exportador e na performance das empresas produtoras de calçado. A análise será quantitativa e baseada na informação recolhida para as empresas produtoras de calçado do distrito do Porto, entre os anos de 2006 a 2011.

Como já referenciado tem sido efetuada uma extensa análise à forma de afetação dos recursos aos processos exportadores, contudo os trabalhos que tivemos a possibilidade de analisar são centrados numa perspetiva seccional, ou seja, ao nível da empresa. Na nossa análise iremos introduzir a análise temporal, procurando efetuar um estudo da forma de afetação dos recursos e características aos processos exportadores das empresas, considerando a sua variação ao longo do tempo. Optamos assim, pela utilização de uma análise baseada em dados em painel. Introduzimos, desta forma, alguma originalidade à abordagem entre o relacionamento dos recursos e características da organização na performance exportadora.

Caracterização das hipóteses do estudo.

Com recurso a alguns indicadores definidos para um conjunto de 289 PME produtoras de calçado do distrito do Porto, iremos procurar validar as seguintes hipóteses:

H_1 : As diferenças na intensidade exportadora são positivamente associadas à dimensão da PME;

H_2 : Os recursos e características identificados na literatura (marca, habilitações dos dirigentes, autonomia financeira, número de funcionários, ativos fixos da empresa e idade da empresa) afetam positiva e significativamente a intensidade exportadora das empresas portuguesas produtoras de calçado;

H_3 : A afetação de cada variável à intensidade exportadora é diferenciada tendo em atenção a dimensão da PME;

H_4 : A performance financeira das empresas produtoras de calçado é afetada pela atividade exportadora da empresa;

H_5 : A performance financeira obtida pelas empresas produtoras e exportadoras de calçado é afetada positiva e significativamente pelos seus recursos e características.

A análise será baseada num conjunto de técnicas estatísticas nomeadamente testes de hipóteses, análise de variância e modelos de regressão para dados em painel.

As hipóteses colocadas permitem-nos separar o estudo em dois momentos: numa primeira fase é efetuada a análise dos recursos e características associadas à intensidade exportadora; numa segunda fase pretende-se validar a sua afetação à performance das organizações.

3.2.1 Universo de estudo, seleção da amostra, caracterização das variáveis e técnicas de análise utilizadas

A nossa amostra é constituída por empresas que se dedicam à fabricação de calçado do distrito do Porto. Os dados foram recolhidos com recurso à aplicação WinAB da informaDB e relativos ao período de tempo entre os anos de 2006 e 2011. Com base na aplicação, em 2011 existiam como ativas 737 empresas com o CAE 15201. De forma a garantir a homogeneidade na informação (dados perfeitamente balanceados com informação financeira para todos os anos), a amostra foi reduzida a 289 empresas. Foram apenas estas as que efetuaram prestações de contas entre os anos do período selecionado. A eliminação das outras empresas é consequência da sua constituição após 2006 ou da inexistência de dados financeiros que validam a sua atividade no período em análise. A variável marca foi obtida através da consulta ao sítio do INPI e da validação dos registos em vigor para cada uma das empresas entre os anos de 2006 e 2011.

A(s) variável(is) dependente(s) consideradas no nosso estudo são:

IE – intensidade exportadora medida como a percentagem das vendas alocadas à exportação;

ME – margem do EBITDA. O indicador procura representar o valor gerado pelas empresas, ao longo dos anos de 2006 a 2011, nas suas atividades operacionais sem levar em consideração efeitos financeiros ou fiscais. Procura representar a produtividade e eficiência medida como % das vendas das empresas. É a medida eleita para validar a performance exportadora.

As variáveis independentes associadas ao estudo são:

M – Marca: representa o número de marcas registadas por cada empresa no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. O seu levantamento foi efetuado com base na consulta ao motor de pesquisa disponível em www.inpi.pt. Foram apenas consideradas as marcas com registos ativos entre o período de 2006 a 2011;

HE – Habilitações dos quadros dirigentes: representada por uma variável *dummy* que assume o valor de 1 se o dirigente tem habilitações ao nível do ensino superior e 0 se não. Os dados, não disponíveis no sistema WinAb, foram adquiridos à empresa Informadb para cada uma das empresas integradas na amostra;

AF – Autonomia financeira: recurso financeiro que procura traduzir a capacidade de financiamento da atividade da empresa (aplicações) efetuado com recurso a capitais próprios. O grau de autonomia financeira é uma medida afetada pela rentabilidade da empresa, pela sua política de investimento e financiamento e pelo tipo de atividade da empresa;

F – Número de funcionários da empresa: tem vindo a ser associado positivamente à exportação traduzindo uma relação entre a dimensão da empresa e o processo exportador;

AFT – Ativos fixos da empresa (líquidos): variável que procura traduzir o papel do investimento em equipamento e imobilizado. Dada a natureza produtiva das empresas a variável foi introduzida no intuito de associar a dimensão do investimento produtivo à intensidade exportadora e performance da organização;

A – Idade da empresa medida em anos.

Como já mencionado, para validarmos a relação entre os recursos e a intensidade exportadora, iremos utilizar dados em painel. A opção pela utilização da técnica passa pela validação da afetação dos recursos numa ótica bidimensional associando a análise seccional – empresas a uma dimensão temporal, procurando validar variáveis que afetam o seu comportamento. A totalidade dos estudos que tivemos a oportunidade de analisar era apenas efetuada numa base seccional (ao nível da empresa). A introdução da dimensão temporal procura dar maior robustez à análise, eliminando os problemas resultantes de estimações efetuadas num único espaço temporal.

Na validação das hipóteses foram ainda usados o teste Anova, testes não paramétricos e análise de regressão.

3.2.1.1 Introdução à técnica de análise de dados em painel

Os dados em painel incorporam informação tanto ao nível do tempo como do espaço ou sujeito. Os modelos de Painel traduzem uma análise quantitativa do relacionamento entre variáveis, associando dados temporais (*time-series*) e seccionais (*cross-section*) no mesmo modelo. Este é designado por processo agrupado (*pooling*). Com recurso a esta análise pretendemos explorar, em simultâneo, o impacto e a afetação de variáveis ao longo do tempo e entre diferentes indivíduos (no nosso estudo - empresas).

De um ponto de vista econométrico, o ponto de partida para a nossa análise será baseado no modelo geral:

$Y_{it} = \alpha + \beta_1 x_{1it} + \dots + \beta_k x_{kit} + u_{it}$; onde cada variável representa:

- Y_{it} a variável dependente;
- α a constante da equação;
- β um vetor de parâmetros $k \times 1$ a ser estimado com base nas variáveis independentes;
- x_{it} um vetor observações $1 \times k$ relativo às variáveis independentes;
- t o tempo medido em anos ($t = 1, \dots, T$);
- i as firmas que compõem a amostra em estudo ($i = 1, \dots, N$).

A informação será trabalhada com recurso à técnica de regressão com dados em painel, procurando captar a complexidade e riqueza da informação. As principais vantagens na utilização da técnica podem ser traduzidas pela possibilidade do tratamento bidimensional dos dados, inserindo mais riqueza e dinâmica ao estudo; pela possibilidade de validar o relacionamento entre as variáveis, a sua dinâmica e variabilidade ao longo do tempo; por algumas vantagens decorrentes da estrutura de modulação, nomeadamente a mitigação de problemas de multicolinearidade frequentes no estudo de séries temporais e na possibilidade de remoção dos efeitos de enviesamento provocados pela omissão de variáveis no modelo de regressão (Brooks, 2008).

Existem diferentes abordagens para a estimação usando dados em painel: os modelos agregados “*pooled*”; os modelos de efeitos fixos e os modelos de efeito aleatório.

Nos **modelos agregados**, a estimação é efetuada assumindo que os parâmetros α e β são comuns para todos os indivíduos (empresas). Pressupõe homogeneidade na parte constante e no declive:

$$Y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + \dots + u_{it}.$$

Pela natureza da nossa análise não iremos optar pela utilização de um modelo agregado.

No **modelo de efeitos fixos**, a estimação é baseada no pressuposto de que a heterogeneidade das empresas é captada na parte constante, que difere de empresa para empresa:

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta x_{it} + \dots + u_{it}$$

O modelo pressupõe heterogeneidade na parte constante e homogeneidade nos declives, ou seja, α_i é assumido como diferente para cada empresa, captando as diferenças “invariantes” no tempo (características que não variam no curto prazo como a dimensão do mercado, dimensão dos países, recursos entre outros). Neste sentido, poderemos decompor o termo de perturbação em efeitos específicos para o indivíduo, μ_i , e numa parte remanescente de perturbação, v_{it} , que varia ao longo do tempo e por indivíduo (esta parte tem como função capturar tudo o que fica por explicar sobre Y_{it}). Desta forma, o termo de perturbação é apresentado por:

$$u_{it} = \mu_i + v_{it},$$

A equação passa a ser caracterizada por:

$$y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + \mu_i + v_{it}$$

Note-se que os parâmetros de resposta são constantes para todas as empresas e em todos os períodos de tempo. Como os parâmetros de resposta não variam entre as empresas e nem ao longo do tempo, todas as diferenças de comportamento entre as empresas deverão ser captadas pelo interceto. Desse modo, α_i pode ser interpretado como o efeito das variáveis omitidas no modelo. Neste caso as inferências produzidas com base no modelo deverão ser associadas apenas às empresas que integram

a amostra. A especificação do modelo pode ser efetuada com base em variáveis binárias, de forma a representar os interceptos próprios de cada indivíduo. A equação geral será assim traduzida por:

$$y_{it} = \beta x_{it} + \mu_1 D_{1i} + \mu_2 D_{2i} + \dots + \mu_n D_{Ni} + v_{it}$$

Note-se que D_{ni} representa a variável binária para cada empresa e expressa 1 quando $i = n$ e zero caso contrário.

Para a estimação do modelo é usado o método dos mínimos quadrados. As estimativas obtidas são consistentes, uma vez que o modelo pressupõe que os erros possuem distribuição normal, variância constante e não são correlacionados (Stock & Watson, 2010).

O modelo de efeitos fixo permite ainda fixar o tempo em vez do indivíduo. Quando o fazemos estamos a pressupor que o valor médio de y_{it} varia ao longo do tempo e não de forma seccional. A equação do **modelo de efeitos fixos no tempo** é representada por:

$$y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + \tau_t + v_{it}$$

τ_t representa o intercepto (constante). Encontra-se ligado à variação do tempo e procura capturar todas as variáveis que afetam Y_{it} (constantes ao nível seccional mas que variam ao longo do tempo).

$$y_{it} = \beta x_{it} + \tau_1 D_{1t} + \tau_2 D_{2t} + \dots + \tau_T D_{Tt} + v_{it}$$

De notar que, pela natureza do nosso estudo, não poderemos utilizar o modelo de efeitos fixos no tempo e, de forma isolada, uma vez que estamos a medir a afetação de recursos e características à atividade exportadora e à sua performance.

Poderemos ainda pressupor, no mesmo modelo, a utilização de efeitos fixos tanto para o indivíduo como para o tempo. Este tipo de modelo é designado

por “*two-way error component model*” e integra variáveis *dummy* nas duas dimensões:

$$y_{it} = \beta x_{it} + \mu_1 D_{1i} + \mu_2 D_{2i} + \dots + \mu_n D_{Ni} + \tau_1 D_{1t} + \tau_2 D_{2t} + \dots + \tau_T D_{Tt} + v_{it}$$

Nos **modelos de efeitos aleatórios**, a estimação é efetuada com base na introdução da heterogeneidade dos indivíduos no termo de erro. As diferenças entre os indivíduos são assim captadas no termo erro.

$$y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + \dots + \omega_{it}, \text{ onde } \omega_{it} = \epsilon_i + v_{it}$$

v_{it} representa o efeito aleatório não observável de cada indivíduo (empresa). Neste sentido, o modelo encara a constante da equação como um parâmetro aleatório não observável e não como um parâmetro fixo. A diferença, face aos modelos de efeito fixo, reside no facto de que aqui, os interceptos para cada unidade seccional (empresa) resultam de um intercepto α comum (igual para todas as empresas e ao longo do tempo) ao qual é adicionada uma variável aleatória ϵ_i que varia entre indivíduos, mas que é constante ao longo do tempo. ϵ_i mede o desvio aleatório do intercepto de cada indivíduo face ao intercepto “base” α .

De notar que quando trabalhamos com efeitos aleatórios, a estimação utilizando o método dos mínimos quadrados é ineficiente, necessitando de uma transformação. O processo de transformação é necessário para assegurar a inexistência de correlações cruzadas nos termos de erro. O aplicativo estatístico que utilizamos na nossa análise - Eviews já o faz automaticamente.

De acordo com Brooks (2008), o modelo de efeitos aleatórios é mais apropriado quando os indivíduos que integram a amostra foram selecionados de forma aleatória da população. O modelo de efeitos fixos deverá ser usado quando a amostra traduz a população em estudo.

3.2.2 Validação da hipótese 1.

A dimensão da organização é um ponto fundamental no estudo da Hipótese 1. Utilizamos a definição de micro, pequenas e médias empresas baseada na recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 3 de maio, para caracterizar cada uma das empresas integrantes da amostra. O critério do n.º de pessoas empregue é o mais importante e considerado o principal na distinção das empresas. Outros critérios como o volume de negócios e balanço total também são usados para caracterizar cada empresa. De uma forma genérica, uma microempresa emprega menos de 10 trabalhadores e possui um volume de negócios inferior a 2.000.000,00€. Uma pequena empresa tem entre 10 a 50 empregados e um volume de negócios entre os 2.000.000,00€ e os 10.000.000,00€. Uma média empresa emprega entre 50 a 250 funcionários, possui um volume de negócios inferior a 50.000.000,00€ ou um balanço total inferior a 43.000.000,00€. Estes critérios não são considerados rígidos e foram adaptados à estrutura e característica da indústria.

A validação da H1 é baseada numa análise de variância (ANOVA) a um fator. Através deste teste paramétrico comparamos a média da variável dependente – intensidade exportadora em três grupos independentes (K=3) definidos por uma variável qualitativa ordinal, na qual 1 identifica as microempresas, 2 as pequenas e 3 as empresas de média dimensão. Procuramos questionar se a tipologia da empresa influencia a intensidade exportadora e se as empresas de maior dimensão têm ou não maior propensão para a exportação como a literatura sugere.

O teste pressupõe independência da amostra e uma população normalmente distribuída, bem como a homogeneidade das variâncias da intensidade exportadora obtida nos três grupos de empresas. A dimensão das observações por grupo e a aplicação do teorema do Limite Central permitem-nos garantir a normalidade da distribuição. A validação do teste de homogeneidade, efetuado com base na estatística de Levene, apresentado na tabela 14, leva-nos a concluir pela rejeição da hipótese nula, logo pela constatação de que existe pelo menos um tipo de PME que tem intensidade exportadora diferente das demais. Este dado encontra-se bem expresso no gráfico 1 e na tabela 15 que apresenta as estatísticas descritivas por tipo de empresa e ao longo dos anos 2006 a 2011.

Tabela 14 - Teste de homogeneidade das variâncias entre tipos de PME

Intensidade exportadora

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
198,349	2	1683	,000

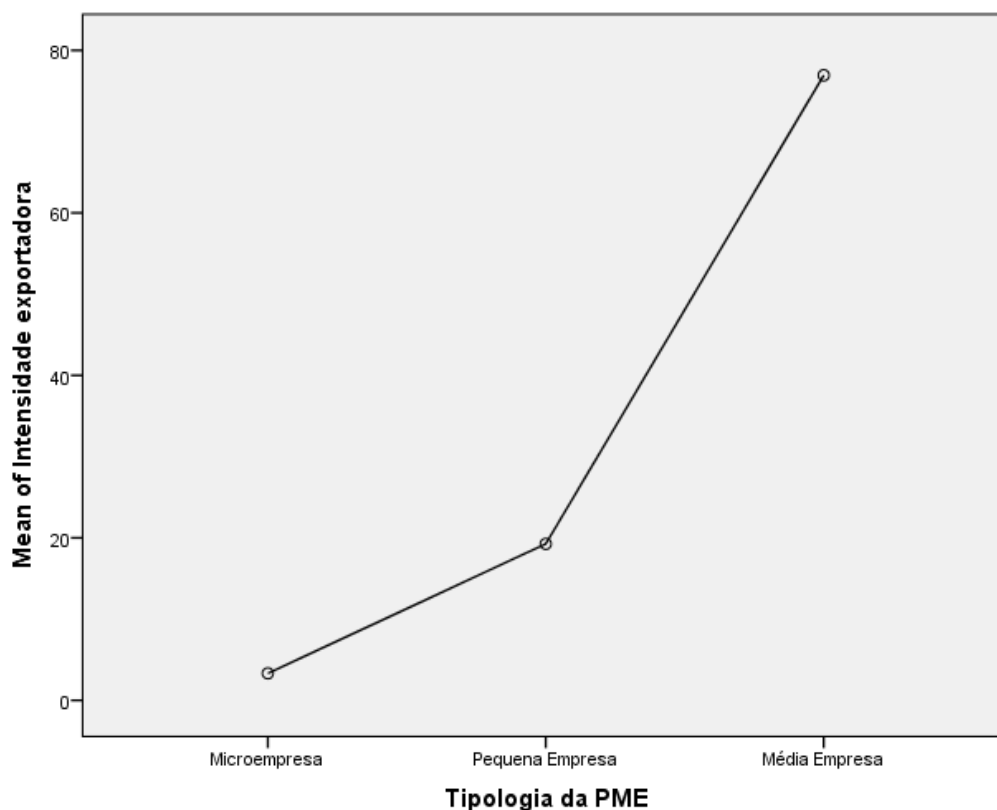
Fonte: elaborado para o estudo

Tabela 15 - Estatísticas descritivas relativas à intensidade exportadora por tipo de PME

Intensidade exportadora								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Microempresa	459	3,32	15,125	,706	1,93	4,71	0	96
Pequena Empresa	819	19,26	32,729	1,144	17,01	21,50	0	100
Média Empresa	408	76,93	28,358	1,404	74,17	79,69	0	100
Total	1686	28,88	39,478	,961	26,99	30,76	0	100

Fonte: elaborado para o estudo

Gráfico 1 - Médias da intensidade exportado por tipo de PME



Fonte: elaborado para o estudo

Pela análise da Tabela 15, podemos verificar que a intensidade exportadora é bastante diferenciada tendo em atenção a tipologia da empresa. Parece-nos clara a existência de uma relação direta entre a dimensão da empresa e a sua propensão a exportar. Validamos assim a H₁ de que as diferenças na intensidade exportadora são positivamente associadas à dimensão da PME: quanto maior a dimensão da empresa maior a sua propensão a exportar.

3.2.3 Validação da hipótese 2.

Espera-se, de acordo com a hipótese colocada (H_2) uma associação positiva e significativa das variáveis acima definidas com a intensidade exportadora.

A utilização de dados em painel e a natureza da variável HE não irá permitir a utilização da variável habilitações dos dirigentes no modelo de regressão com dados em painel, uma vez que a mesma não apresenta alterações ao longo do período de análise (2006-2011). A sua utilização produzirá um problema de singularidade, pois a variável é perfeitamente correlacionada ao longo do tempo em análise. Seremos obrigados a utilizar outras ferramentas para associar a variável à intensidade exportadora.

A validação da Hipótese 2 passa pela definição do modelo de regressão a utilizar com os dados em painel. Como visto no ponto anterior, o problema ligado à estimação baseia-se na escolha do modelo de efeitos fixos ou aleatórios relativos à componente seccional do modelo (empresa). A escolha do modelo a utilizar foi baseada no teste de Hausman que representa a variância estimada dos efeitos aleatórios.

Tabela 16 - Teste de Hausman para validar a opção entre modelo de efeitos aleatórios ou fixos

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: $ie_{it} = \alpha + \beta_1 M_{it} + \beta_2 AF_{it} + \beta_3 AFT_{it} + \beta_4 F_{it} + \beta_5 A_{it} + (u_i + \epsilon_{it})$			
Test cross-section random effects			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	102,3881	5,0000	0,0000

Fonte: obtida com recurso ao software eviews 7.0

A variância estimada dos efeitos aleatórios seccionais é zero. O resultado apresentado na tabela 16 indica a inexistência de efeitos aleatórios pelo que optamos pela utilização do modelo de efeitos fixos seccional.

Antes da estimação utilizando um modelo de efeitos fixos seccionais foram efetuados os testes para validação dos problemas de heterocedasticidade (ligados à componente *cross-section* ou seccional) e de autocorrelação (indexada a séries temporais), frequentes nos dados em painel (Gujarati, 2006).

Para validar a existência de heterocedasticidade procedemos à realização do teste de *White* (versão sem produtos cruzados) com base na seguinte regressão auxiliar:

$$e_{it}^2 = \alpha_1 + \alpha_2 M_{it} + \alpha_3 AF_{it} + \alpha_4 AFT_{it} + \alpha_5 F_{it} + \alpha_6 A_{it} + \alpha_7 M_{it}^2 + \alpha_8 AF_{it}^2 + \alpha_9 AFT_{it}^2 + \alpha_{10} F_{it}^2 + \alpha_{11} A_{it}^2 + \vartheta_{it};$$

ensaiando-se a hipótese nula da homocedasticidade: $H_0: \alpha_2 = \alpha_3 = \dots = \alpha_{11} = 0$.

O valor observado da estatística de teste foi de 59,39⁸; confrontado com o valor crítico da distribuição qui-quadrado para 10 graus de liberdade igual a 18,3 permite-nos rejeitar a hipótese nula, concluindo pela existência de heterocedasticidade.

A validação da autocorrelação foi efetuada com base no teste de resíduos de *Wald* apresentado na tabela 17.

⁸ A estatística teste é obtida com recurso: $N * R^2$, no qual R^2 representa o coeficiente de determinação da equação auxiliar.

Tabela 17 - Teste de autocorrelação na regressão com efeitos.

Variável dependente: resíduo Método: Panel Least Squares				
Variável	β_k	Desvio-padrão	t-statistic	P-value
Resíduo(-1)	0,302975	0,023309	12,99812	0,0000
R-Square = 0,107386	Durbin-Watson Stat = 1,819431			
Wald Test - Equação com efeitos fixos				
Teste Estatístico	Valor	Df	P-Value	
t-statistic	34,44893	1404	0,0000	
F-statistic	1186,729	(1,1404)	0,0000	
Chi-square	1118,729	1	0,0000	
Sumário da Hipótese Nula: C(1)=-0,5				
Restrição normalizada (=0)		Valor	Desvio-padrão	
0,5+C(1)		0,802975	0,023309	

Fonte: elaborado para o estudo com recurso ao Eviews 7.

Os resultados do teste expressos na Tabela 17 indicam a inexistência de autocorrelação entre os resíduos. Podemos, desta forma, assegurar que os resíduos estão distribuídos de forma aleatória em torno da reta da regressão, não existindo evidência de correlação entre os mesmos.

Com base nos testes efetuados, a opção de estimação passará pela utilização de um modelo de efeitos fixos seccionais com correção de heterocedasticidade seccional.

Como já referenciado, a utilização de dados em painel e a natureza da variável HE (constante ao longo dos anos em análise) obriga à aplicação de outras técnicas para explorarmos a relação entre as habilitações dos dirigentes e a intensidade exportadora. Optamos por usar uma regressão simples para medir a força do relacionamento entre as variáveis. Procuramos ainda validar a média da intensidade exportadora entre as empresas que possuem e não possuem dirigentes com habilitações ao nível do ensino superior, para tentar perceber de que forma as habilitações afetam a intensidade exportadora das empresas produtoras de calçado.

Ao regredirmos a intensidade exportadora com a variável *dummy* - habilitações dos dirigentes, obtemos modelos estatisticamente significativos com coeficientes de correlação que traduzem uma relação linear positiva entre as duas variáveis e revelando que uma boa parte da proporção de variação da intensidade exportadora é explicada pelas habilitações dos seus dirigentes. Foram estimadas seis equações, com recurso ao SPSS 20, com a intensidade exportadora como variável dependente para os anos de 2006 a 2011. O pressuposto da linearidade é cumprido em todas as equações; o problema da multicolinearidade não se coloca, uma vez que usamos apenas uma variável explicativa. A validação da independência dos erros foi efetuada com base no teste de Durbin-Watson. Detetou-se a existência de uma autocorrelação positiva em todos as regressões. Quando os resíduos são correlacionados, as estimativas de mínimos quadrados dos parâmetros não apresentam variação mínima e erro padrão enviesado, conduzindo a testes e intervalos de confiança incorretos. Para a resolução deste problema, recorreremos ao *software* Eviews® e estimamos o modelo com a correção de Newey-West. Os resultados obtidos podem ser analisados na tabela 18. Salienta-se ainda o facto de que a variação dos coeficientes de correlação e de determinação não revela alterações substanciais entre os anos de 2006 e 2011.

Tabela 18 - Coeficientes de correlação e determinação obtidos na regressão simples entre as habilitações dos dirigentes e as intensidades exportadoras das empresas que dirigem

Variável Dependente	β (Habilitação Dirigentes)	t - statistic p-value	F – statistic p-value	Coeficiente de correlação - R	Coeficiente de determinação - R^2
IE 2011	43,202 **	5,418 0,000	39,175 0,000	0,347**	0,120
IE 2010	43,774 **	5,397 0,000	40,137 0,000	0,350**	0,123
IE 2009	44,938 **	5,781 0,000	42,010 0,000	0,358**	0,128
IE 2008	47,479 **	6,547 0,000	48,348 0,000	0,380**	0,144

Variável Dependente	β (Habilitação Dirigentes)	t - statistic p-value	F – statistic p-value	Coefficiente de correlação - R	Coefficiente de determinação - R^2
IE 2007	49,013 **	6,993 0,000	51,635 0,000	0,390**	0,152
IE 2006	45,759**	6,111 0,000	45,759 0,000	0,364**	0,132

** Significativa a um nível de significância de 1%;

Fonte: desenvolvido para o estudo.

Várias características adstritas ao mérito dos recursos humanos e dos seus dirigentes têm vindo a ser positivamente associadas aos processos exportadores. No nosso estudo, o facto de os dirigentes possuírem habilitações ao nível do ensino superior encontra-se positiva e significativamente associado à intensidade exportadora. Validamos, parcialmente, a hipótese 2 colocada neste estudo.

Aprofundando a análise deste relacionamento, procuramos ainda validar se a média da intensidade exportadora é diferente entre as empresas exportadoras dirigidas por gestores com ou sem habilitações ao nível do ensino superior. Optamos pela utilização de um teste t para amostras independentes.

O pressuposto da independência das amostras é verificado pela aplicação do teorema do limite central ($n_{np} = 624 > 30$ e $n_p = 162 > 30$). As Hipóteses do teste (bilateral) são dadas por:

- H_0 : a média da intensidade exportadora das empresas exportadoras é igual para as empresas lideradas por gestores que não possuem ou possuem habilitações ao nível do ensino superior ($\mu_{np} = \mu_p$);
- H_a : a média da intensidade exportadora das empresas exportadoras é diferente para as empresas lideradas por gestores que não possuem ou possuem habilitações ao nível do ensino superior ($\mu_{np} \neq \mu_p$).

O output, expresso no teste de Levene apresenta dois testes t, um para quando as variâncias da intensidade exportadora é igual e outro para quando são diferentes. A tabela 19 revela que o teste à homogeneidade de Levene é igual a 84,130 com um p-value de 0,000. O valor encontrado obriga à rejeição da hipótese nula - H_0 : a variância da intensidade exportadora das empresas exportadoras lideradas por gestores sem habilitações ao nível do ensino superior é igual à variância para as empresas lideradas por gestores que possuem habilitações ao nível do ensino superior ($\sigma_p^2 = \sigma_{np}^2$), pelo que assumimos que as variâncias são diferentes. Como o p-value do segundo teste t igual a 0,000 e inferior a 0,05 iremos rejeitar a hipótese nula, confirmando que existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da intensidade exportadora é diferente entre as empresas lideradas por gestores com habilitações ao nível do ensino superior.

Tabela 19 - Resultados do teste t para amostras independentes (Intensidade exportadora e habilitações dos dirigentes)

T-Test Group Statistics					
	Habilitações ao nível do ensino superior dos dirigentes	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Intensidade exportadora	Não possui	624	56,70	36,586	1,465
	Possui	162	81,11	27,448	2,156

Independent Samples Test											
Intensidade Exportadora (IE)		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
IE	Igualdade assumida na variância	84,130	,000	-7,930	784	,000	-24,407	3,078	-	30,449	-18,365

Independent Samples Test										
Intensidade Exportadora (IE)	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Igualdade não assumida na variância			-9,363	325,86	,000	-24,407	2,607	-	29,535	-19,278

Fonte: desenvolvido para o estudo.

A média da intensidade exportadora das empresas lideradas por gestores com habilitações ao nível do ensino superior é de 81,11 (56,70 para as empresas com gestores sem formação superior) e com um desvio padrão inferior.

Validamos a existência de uma associação positiva e significativa entre a habilitação dos dirigentes e a intensidade exportadora. Provamos que as empresas dirigidas por gestores com habilitações ao nível do ensino superior têm maior propensão exportadora.

Os resultados da estimação entre a intensidade exportadora e as outras variáveis foram obtidos com recurso ao método dos mínimos quadrados e computados pelo *software Eviews*® 7. Tendo em atenção as hipóteses colocadas, a estimação foi efetuada para a totalidade das empresas da amostra e, numa segunda fase, foi efetuada de forma decomposta tendo em atenção a dimensão da empresa e definição de PME.

O modelo de efeitos fixos utilizado é-nos dado por:

$$ie_{it} = \beta_1 M_{it} + \beta_2 AF_{it} + \beta_3 AFT_{it} + \beta_4 F_{it} + \beta_5 A_{it} + \mu_1 D_{1i} + \mu_2 D_{2i} + \dots + \mu_N D_{Ni} + v_{it};$$

onde:

IE representa a intensidade exportadora;

M – n.º de marcas registadas por cada empresa no INPI;

AF – Autonomia financeira da empresa;

AFT – Ativos fixos totais (em milhares de euros);

F – n.º de funcionários de cada empresa;

A – idade da empresa medida em anos.

Resultados da estimação

Os resultados obtidos são apresentados na tabela 20. A estatística R^2 , que mede o sucesso da regressão na estimação dos valores da variável dependente dentro da amostra, é boa (para as diferentes regressões apresentadas). A mesma é entendida como a parte da variância da intensidade exportadora explicada pelas variáveis independentes. Os coeficientes obtidos em todas as regressões são bons. O que apresenta menor valor (0,759) foi o resultante da estimação utilizando apenas empresas de média dimensão.

O valor amostral da estatística F variou entre os 14,674 para a regressão das empresas de média dimensão e os 48,966 para a regressão global (valor associado à dimensão da amostra), todos os p-value foram iguais a 0,000. Como o p-value < 0,01 podemos concluir, pela rejeição da H_0 , pelo que existe evidência estatística de que todos os modelos estimados são globalmente significativos a um nível de significância de 1%.

Tendo em atenção os resultados obtidos na estimação dos recursos e características consideradas como válidos para a explicação da intensidade exportadora das empresas de fabricação de calçado e para a amostra global, podemos concluir que H2 (H2: Os recursos e características identificadas na literatura afetam positiva e significativamente a intensidade

exportadora das empresas portuguesas produtoras de calçado) é rejeitada.

A rejeição é baseada no facto de que:

- A variável AFT – Ativos fixos tangíveis - apresenta uma relação negativa com a intensidade exportadora;
- A variável M – Marca - não é significativa na explicação da variável da intensidade exportadora (p-value de 0,274).

A autonomia financeira, o número de funcionários da empresa e a idade da empresa são fatores positiva e significativamente associados à intensidade exportadora. Estes resultados corroboram os obtidos nos estudos validados e apresentados no ponto 2.2.3.2 deste documento.

Nos resultados destacamos a relação negativa entre os ativos fixos tangíveis da empresa e a intensidade exportadora. Este resultado expressa que o investimento em equipamento afeta negativamente a intensidade exportadora. O resultado é curioso e não esperado e pode representar uma organização da indústria do calçado baseada numa rede subcontratual, que dificulta a associação da dimensão da empresa aos processos exportadores. Os limites e fronteiras da organização poderão assim ser colocados em causa.

Tabela 20 - Resultados da estimação para a variável dependente intensidade exportadora usando dados em painel e modelo de efeitos fixos seccionais e correção da heterocedasticidade pelo método de White

Variável a explicar		IE - Intensidade Exportadora					
Variável Explicativa	Amostra Global	Empresas de média dimensão	Empresas de pequena dimensão	Microempresas	Apenas Exportadoras		
Períodos (T entre 2006-2011)	6	6	6	6	6	6	
Cross-section (n.º empresas)	281	68	137	76	131	131	
N.º de observações	1686	408	822	456	786	786	
Constante	22,742***	66,004***	8,412***	2,356	45,846***	45,846***	
t - statistic p-value	14,91 0,00	10,894 0,00	4,753 0,00	0,969 0,33	18,491 0,00	18,491 0,00	
B	1,594	-1,3755	14,591***	1,199	1,512	1,512	
t - statistic p-value	1,093 0,2744	-0,474 0,64	6,543 0,00	0,504 0,61	0,908 0,36	0,908 0,36	
M - Marca	0,0315***	0,027	0,019	0,03*	0,064***	0,064***	
t - statistic p-value	3,028 0,0025	1,331 0,18	0,757 0,45	1,643 0,10	3,350 0,0009	3,350 0,0009	
B	-0,004***	0,0001	-0,038***	-0,005	-0,004***	-0,004***	
t - statistic p-value	-3,120 0,0018	0,059 0,95	-4,492 0,00	-0,815 0,42	-3,483 0,0005	-3,483 0,0005	
F - N.º de funcionários	0,085 ***	0,0428***	0,461***	0,232	0,087***	0,087***	
t - statistic p-value	6,510 0,000	5,072 0,00	4,115 0,00	0,338 0,74	6,467 0,00	6,467 0,00	
B	0,15***	0,3263*	0,018	-0,113	0,474***	0,474***	
t - statistic p-value	3,457 0,0006	1,72 0,086	0,227 0,82	-0,790 0,43	7,944 0,00	7,944 0,00	
Estatística F	48,966 0,0000	14,674 0,0000	26,185 0,0000	32,182 0,0000	16,404 0,0000	16,404 0,0000	
R2	0,9098	0,759	0,845	0,873	0,773	0,773	
*** - Variável significativa a um nível de significância de 1%, ** Variável significativa a um nível de significância de 5%, * Variável significativa a um nível de significância de 10%.							

Fonte: compilado para o estudo com base nos resultados das estimações obtidas no Eviews

Os dados relativos à marca e à sua relação com a intensidade exportadora revelam uma associação positiva à intensidade exportadora, mas não significativa.

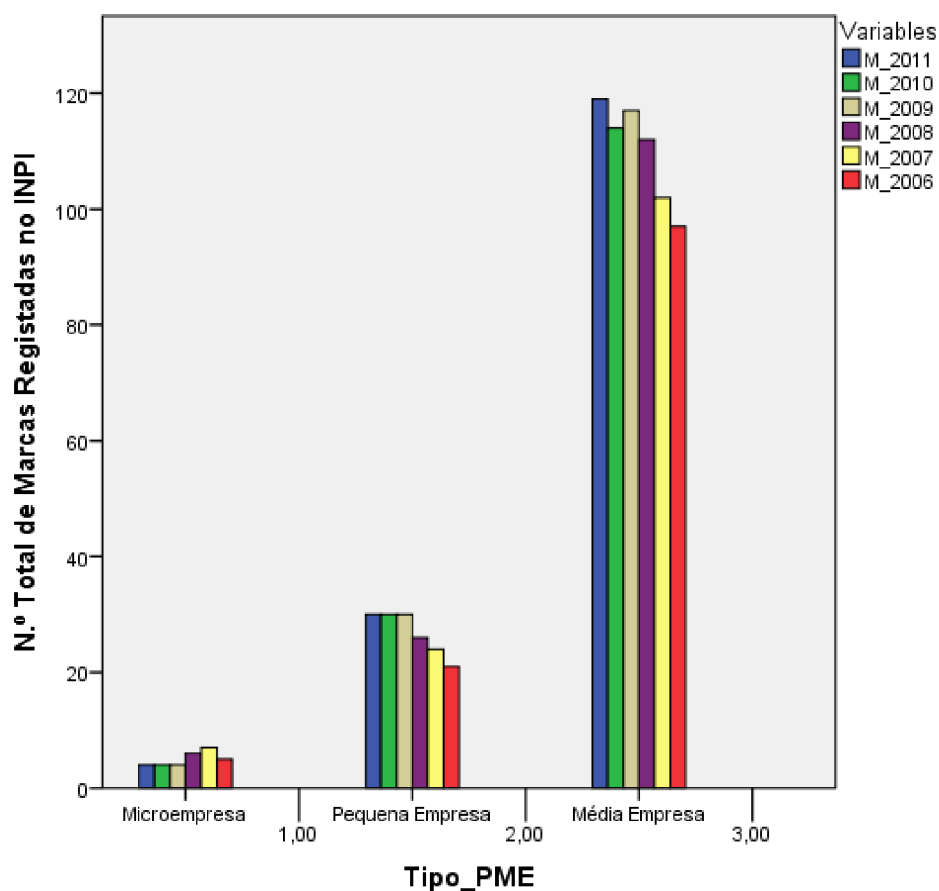
Tabela 21 - Marcas registadas em 2011 para as empresas integradas na amostra e por tipo de PME

Marcas registadas em 2011 por tipo de PME		0	1	2	3	4	5	7	10	Total
Microempresa	Contagem	74	2	1	0	0	0	0	0	77
	%	96,1%	2,6%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Pequena Empresa	Contagem	110	16	7	0	0	0	0	0	133
	%	82,7%	12,0%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Média Empresa	Contagem	26	24	15	3	6	3	1	1	79
	%	32,9%	30,4%	19,0%	3,8%	7,6%	3,8%	1,3%	1,3%	100,0%
Total	Contagem	210	42	23	3	6	3	1	1	289
	%	72,7%	14,5%	8,0%	1,0%	2,1%	1,0%	0,3%	0,3%	100,0%

Fonte: elaborado para o estudo

Uma análise mais cuidada às marcas registadas pelas empresas integradas na amostra revela a enorme diferença existente entre as diferentes tipologias de PME. A Tabela 21 valida esta diferença, sendo notória a propensão para o registo de marcas para as empresas de maior dimensão. A este fenómeno teremos que associar o facto de que, em 2011, 72,7% das empresas não possuíam qualquer marca registada no INPI. Esta constatação leva-nos a levantar a possibilidade de um funcionamento em regime de subcontratação, uma vez que 96,1% das microempresas não possuíam qualquer marca registada, diminuindo este número para 87,2% quando analisamos as pequenas. Constatamos, através da análise do gráfico 2, o facto de que o número de marcas registadas tem vindo a aumentar ao longo dos anos para as empresas de média e pequena dimensão. As microempresas têm reduzido o número de registos.

Gráfico 2 - Evolução do n.º total de marcas registadas pelas empresas integradas na amostra entre 2006 e 2011.



Fonte: elaborado para o estudo

3.2.4 Validação da hipótese 3.

Para validarmos H₃: A afetação de cada variável à intensidade exportadora é diferenciada tendo em atenção a dimensão da PME. Iremos recorrer à análise da tabela 20, que integra os resultados da estimação, e a tabela 22, que apresenta o resumo da relação e nível de significância entre as variáveis explicativas e a intensidade exportadora. Como já mencionado, a análise será efetuada com base no desdobramento da regressão com os dados seccionais agrupados por tipo de empresa. Optamos ainda por correr a regressão apenas para as empresas produtoras de calçado que desenvolveram processos de exportação ao longo do tempo em análise.

Tabela 22 - Relação entre a variável intensidade exportadora e as variáveis explicativas diferenciadas por tipo de PME

Variável	Amostra Global		Empresas de média dimensão		Empresas de pequena dimensão		Microempresas		Empresas exportadoras	
	Sinal	Sign.	Sinal	Sign.	Sinal	Sign.	Sinal	Sign.	Sinal	Sign.
Marca	(+)	Ns	(-)	Ns	(+)	Sig ***	(+)	Ns	(+)	Ns
Autonomia Financeira	(+)	Sig ***	(+)	Ns	(+)	Ns	(+)	Sig *	(+)	Sig ***
Ativos Fixos tangíveis	(-)	Sig ***	(+)	Ns	(-)	Sig ***	(-)	Ns	(-)	Sig ***
N.º de Trabalhadores	(+)	Sig ***	(+)	Sig ***	(+)	Sig ***	(+)	Ns	(+)	Sig ***
Idade da empresa	(+)	Sig ***	(+)	Sig *	(+)	Ns	(-)	Ns	(+)	Sig ***

NS: individualmente não significativo
 Sig. ***: individualmente significativa para um nível de significância de 1%
 Sig. *: individualmente significativa para um nível de significância de 5%
 Sig. *: individualmente significativa para um nível de significância de 10%

Fonte: elaborado para o estudo

Podemos validar diferenças consideráveis no nível de significância de cada variável. A marca passa a ser uma variável significativa para as empresas de pequena dimensão. As empresas de média dimensão apenas apresentam como significativas, do ponto de vista individual, as variáveis número de trabalhadores e a idade da empresa. Também passa a ter positivamente associada a variável ativos fixos tangíveis, apesar de não se revelar como estatisticamente significativa. As microempresas apenas têm significativamente associada à intensidade exportadora a autonomia financeira.

As empresas exportadoras (131 das 281 com dados balanceados) apresentam um relacionamento e significância das variáveis independentes similares aos dos resultados estimados com base na amostra global.

Tabela 23 - Relação entre a intensidade exportadora e os tipos de PME entre 2006 a 2011

Intensidade exportadora por tipo de empresa		N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	Mínimo	Máximo
IE_2011	Microempresa	77	2,13	13,013	1,483	0	85
	Pequena Empresa	133	17,39	30,428	2,638	0	98
	Média Empresa	79	72,89	32,325	3,637	0	100
	Total	289	28,49	39,186	2,305	0	100
IE_2010	Microempresa	77	1,95	11,883	1,354	0	74
	Pequena Empresa	133	16,93	30,851	2,675	0	100
	Média Empresa	79	72,27	32,950	3,707	0	100
	Total	289	28,07	39,283	2,311	0	100
IE_2009	Microempresa	77	3,24	14,179	1,616	0	77
	Pequena Empresa	133	16,88	31,208	2,706	0	100
	Média Empresa	79	73,99	30,981	3,486	0	100
	Total	289	28,86	39,494	2,323	0	100
IE_2008	Microempresa	77	3,86	17,314	1,973	0	93
	Pequena Empresa	133	16,76	31,314	2,715	0	100
	Média Empresa	79	71,34	32,561	3,663	0	100
	Total	289	28,24	39,306	2,312	0	100
IE_2007	Microempresa	77	5,22	20,855	2,377	0	100
	Pequena Empresa	133	15,38	29,834	2,587	0	100
	Média Empresa	79	74,03	29,835	3,357	0	100
	Total	289	28,71	39,455	2,321	0	100
IE_2006	Microempresa	77	4,12	16,843	1,919	0	99
	Pequena Empresa	133	15,00	31,093	2,696	0	100
	Média Empresa	79	71,51	33,193	3,734	0	100
	Total	289	27,55	39,570	2,328	0	100

Fonte: elaborado para o estudo

Validamos, assim, a hipótese de que a afetação da cada variável à intensidade exportadora é diferenciada por tipo de PME. Uma análise cuidada à tabela 23 permite-nos verificar um crescimento na intensidade exportadora para as empresas de pequena dimensão, uma diminuição nas microempresas e uma manutenção na média da intensidade exportadora para as de média dimensão.

As diferentes afetações e relações existentes entre os recursos e características, a natureza exportadora representada pela variável intensidade exportadora e o tipo de PME produtora de calçado são fatores que introduzem complexidade à tentativa de homogeneização de padrões, processos e rotinas que possam resultar em indicações estratégicas e caminhos a seguir pelas empresas e organismos que apoiam o desenvolvimento e a criação de valor com base em processos de internacionalização. De notar que, para as empresas, todas as variáveis são significativas com exceção da marca.

3.2.5 Validação da Hipótese 4

Para validarmos H_4 : a performance financeira das empresas produtoras de calçado é afetada pela atividade exportadora da empresa, optamos pela utilização de um teste de Mann-Whitney U para duas amostras independentes. A opção por um teste não paramétrico passou pela violação do pressuposto de normalidade da variável margem do EBITDA.

O pressuposto de independência das amostras é definido no sentido de que as amostras foram obtidas por um processo aleatório e são independentes entre si. O pressuposto da normalidade da variável margem do EBITDA não foi validado, pelo que excluimos a utilização de um teste paramétrico. Optamos pela utilização do teste de Mann-Whitney para duas amostras independentes. O objetivo passa por verificar se a margem do EBITDA difere segundo o comportamento exportador da empresa. O comportamento exportador é uma variável dicotómica que assume o valor 0 caso a empresa não seja exportadora e 1 se o for.

A condição da independência das amostras é implícita ao teste e validada pela diferença da natureza de cada um dos grupos ou amostras. Testamos as seguintes hipóteses nulas:

H_0 : a média da margem do EBITDA das empresas não exportadoras é igual à média da margem do EBITDA das empresas exportadoras (não existe diferenciação no desempenho entre as empresas com diferentes comportamentos face à exportação).

Dada a natureza da variável comportamento exportador – qualitativa nominal dicotómica, não iremos utilizar os dados em painel. Desta forma, a margem do EBITDA representa o seu valor médio entre os anos de 2006 a 2011.

Os resultados, expressos na tabela 24, apontam para a existência de diferenças significativas na margem do EBITDA entre empresas não exportadoras e exportadoras.

Tabela 24 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do EBITDA para empresas não exportadoras e exportadoras

Ranks				Test Statistics	Margem do EBITDA	
Comportamento Exportador		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	5189,000
Margem do EBITDA	Não exporta	141	161,20	22729,00	Wilcoxon W	13317,000
	Exportador	127	104,86	13317,00	Z	-5,942
	Total	268			Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Fonte: elaborado para o estudo com recurso ao SPSS.

H_{10} é rejeitado (Mann-Whitney U = 5189,0; z=-5,942; p=0,000), uma vez que o nível de significância é inferior a 0,05. Existem evidências estatísticas para afirmarmos que o desempenho, medido com recurso à margem do

EBITDA, é diferenciado entre as empresas não exportadoras e as exportadoras. A diferenciação entre os dois grupos é visível pela análise das médias das ordenações que apresentam um valor muito superior para as empresas não exportadoras - 161,20 - e de 104,86 para as empresas exportadoras. Esta informação vem contrariar o entendimento de que as empresas exportadoras geram maior margem ao nível dos seus resultados.

Ao associarmos o comportamento exportador como variável explicativa da margem do EBITDA, com base numa regressão linear simples, obtemos um modelo globalmente significativo ($F=24,001$; $p=0,000$) e uma associação negativa entre o comportamento exportador e a margem do EBITDA e significativo a um nível de significância de 1%.

Os resultados obtidos merecem profunda reflexão e poderão assumir-se como ponto de partida para uma discussão mais profunda sobre as medidas de performance a usar no estudo da internacionalização e a exportação em particular. Os resultados operacionais como margem das vendas são superiores para as empresas que operam no mercado nacional. De forma a explorarmos este novo dado, repetimos o mesmo teste usando mais dois indicadores relacionados com a performance exportadora: o rácio entre o resultado líquido e o volume de negócio das empresas (valor médio entre os anos de 2006 e 2011) e a produtividade medida pelo valor acrescentado bruto por trabalhador (valor médio entre 2006 e 2011). Os resultados obtidos estão expressos na tabela 25.

Tabela 25 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do resultado líquido, produtividade (VAB por trabalhador) e retorno do investimento para empresas não exportadoras e exportadoras

Ranks					Statistics Tests	
Comportamento Exportador		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Margem do Resultado Líquido	
					Mann-Whitney U	7055,000
MRL	Não exporta	150	158,47	23770,00	Wilcoxon W	15570,000
	Exportador	130	119,77	15570,00	Z	-3,988
	Total	280			Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Comportamento Exportador		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador	
					Mann-Whitney U	4147,000
VAB por Trabalhador	Não exporta	150	103,15	15472,00	Wilcoxon W	15472,000
	Exportador	130	183,60	23868,00	Z	-8,292
	Total	280			Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Comportamento Exportador		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Resultado do Investimento	
					Mann-Whitney U	8691,000
Resultado do Investimento	Não exporta	150	147,56	22134,00	Wilcoxon W	17206,000
	Exportador	130	132,35	17206,00	Z	-1,567
	Total	280			Asymp. Sig. (2-tailed)	,117

Fonte: elaborado para o estudo com recurso ao SPSS.

Para os dois primeiros testes a hipótese nula é rejeitada. Existem evidências estatísticas para afirmarmos que o desempenho, medido com recurso à margem do resultado líquido, é diferenciado entre as empresas não exportadoras e as exportadoras. A diferenciação entre os dois grupos é visível pela análise das médias das ordenações, que apresentam um valor muito superior para as empresas não exportadoras 158,47 e de 119,77 para as empresas exportadoras. Este resultado é similar ao obtido com a variável margem do EBITDA.

Ao analisarmos os resultados do teste com a medida da produtividade concluímos também que a média valor acrescentado bruto por trabalhador das empresas não exportadoras é diferente da média da produtividade das empresas exportadoras. Neste caso, o maior pendor vai para as empresas exportadoras, nas quais as médias das ordenações apresentam valores muito superiores aos das empresas não exportadoras.

Relativamente ao teste que usa uma medida de performance com base em taxas de retorno, não rejeitamos a hipótese nula, concluindo-se pela não existência de diferenças significativas ao nível do retorno do investimento entre as empresas exportadoras e não exportadoras.

Temos, assim, resultados que atestam que a performance das empresas exportadoras, medida ao nível da rentabilidade baseada em resultados contabilísticos, é inferior à das empresas que não se dedicam à exportação. Ao medirmos a performance usando uma medida baseada no retorno do investimento, chegamos à conclusão que não existem diferenças significativas entre empresas exportadoras e não exportadoras. Por outro lado, quando usamos uma medida associada à eficiência da utilização dos seus recursos encontramos que as empresas exportadoras apresentam-se como mais produtivas.

A grande disparidade e o elevado número de variáveis que têm sido usadas para medir a performance exportadora são consubstanciadas nos resultados aqui encontrados. A utilização de variáveis económicas poderá revelar-se como volátil e sujeita a enviesamentos provocados por critérios e políticas contabilísticas. Ainda estaremos longe da descoberta de uma medida ideal para medir e validar a performance das empresas em geral e das exportadoras em particular.

Relativamente à hipótese levantada de que as empresas produtoras de calçado e exportadoras teriam uma melhor performance, a mesma não é validada. Os resultados encontrados apontam no sentido contrário, ou seja, de que as empresas não exportadoras têm melhores resultados do ponto de vista financeiro e contabilístico.

3.2.6 Validação da Hipótese 5

Para validar H5 - A performance financeira obtida pelas empresas produtoras e exportadoras de calçado é afetada positiva e significativamente pelos seus recursos e características - recorreremos novamente a técnicas da regressão com dados em painel nas quais a variável dependente é a margem do EBITDA obtida por cada empresa exportadora e ao longo dos anos 2006 a 2011. Da amostra global foram retirados os registos relativos às empresas que nunca exportaram entre 2006 e 2011. Obtivemos uma amostra de 131 empresas com 6 anos de registo, totalizando 786 registos (no estudo apresentamos ainda os resultados para as empresas não exportadoras). Após termos validado a continuidade dos problemas de heterocedasticidade e a inexistência de autocorrelação (similares aos obtidos na regressão anterior) optamos pela utilização de um modelo de regressão com dados em painel e efeitos fixos seccionais dados por:

$$me_{it} = \beta_1 M_{it} + \beta_2 AF_{it} + \beta_3 AFT_{it} + \beta_4 F_{it} + \beta_5 A_{it} + \mu_1 D_{1i} + \mu_2 D_{2i} + \dots + \mu_N D_{Ni} + v_{it};$$

Onde cada variável medida ao longo dos anos representa:

ME - a margem do EBITDA;

M – n.º de marcas registadas por cada empresa no INPI;

AF – Autonomia financeira da empresa;

AFT – Ativos fixos totais (em milhares de euros);

F – n.º de funcionários de cada empresa;

A – idade da empresa medida em anos.

A estimação foi feita com base num modelo de efeitos fixos seccionais com a correção de heterocedasticidade seccional e executada para as empresas exportadoras e para as empresas não exportadoras. Os resultados obtidos podem ser analisados com recurso à tabela 26. Nesta optamos ainda por correr à regressão para as empresas produtoras de calçado que não se dedicam a atividades exportadoras.

Tabela 26 - Resultados da estimação da regressão entre a margem do EBITDA e as diferentes variáveis explicativas

Variável a explicar: margem do EBITDA (EBITDA/VENDAS)		Empresas EXPORTADORAS	Empresas não exportadoras
Método: Mínimos Quadrados com efeitos fixos e correção de White seccional			
Períodos (T entre 2006-2011)		6	6
Cross-section (n.º de Empresas)		131	150
N.º de observações		786	894
Constante	β	0,098***	0,064
	t - statistic p-value	8,096 0,00	1,094 0,27
M - Marca	β	-0,0051*	0,037
	t - statistic p-value	-1,652 0,09	1,401 0,16
AF – Autonomia Financeira	β	0,00152***	0,0018***
	t - statistic p-value	9,994 0,00	2,459 0,01
AFT - Ativos Fixos Tangíveis	β	0,0001**	-0,0003
	t - statistic p-value	2,227 0,026	-1,255 0,21
F - N.º de funcionários	β	0,0001	0,007
	t - statistic p-value	0,678 0,49	1,399 0,16
A - Idade da empresa	β	-0,0051***	0,0024
	t - statistic p-value	-5,471 0,0000	0,232 0,816
Estatística F		60,014 0,0000	1,172 0,094
R2		0,558	0,196
*** - Variável significativa a um nível de significância de 1%; ** significativa a um nível de significância de 5%; * significativa a um nível de significância de 10%.			

Fonte: elaborado para o estudo

A análise dos resultados obtidos com empresas exportadoras permite validar que o modelo é globalmente significativo e a sua capacidade explicativa é razoável. Constatou-se ainda que apenas o número de funcionários não é uma variável significativa na explicação do valor gerado como % das vendas. Encontramos a marca e a idade da empresa como negativamente associadas à margem do EBITDA (ME). De notar que a utilização da margem do EBITDA foi intencional e efetuada com o intuito de reduzir os problemas ligados à dimensão da empresa e à sua afetação ao valor global gerado por cada empresa. Desta forma, existência de uma relação não significativa entre o número de funcionários e ME é aceitável. O número de marcas registadas é negativamente associado à relação entre os resultados antes de juros, impostos, amortizações e depreciações e o volume de vendas de cada empresa. Atribuímos este resultado a uma potencial relação de subcontratação dominante na indústria e nas deficiências da exploração de marcas próprias, canais de distribuição e valor associado a estes processos. A idade da empresa, tradicionalmente associada à experiência da mesma, é também negativamente associada ao resultado das empresas. O resultado poderá ser explicado por inúmeros fatores, como os ligados às competências e experiência dos dirigentes, inovação e evolução tecnológica da empresa, mercados de destino das exportações. Não temos informação ou dados que nos permitam explorar a natureza da relação entre as duas variáveis.

Para validar a relação entre as habilitações dos dirigentes e a sua afetação aos resultados da empresa, optamos pela utilização de um teste de hipótese baseado num teste de Mann-Whitney. Com base na sua utilização questionamos se as habilitações ao nível do ensino superior dos dirigentes

e o facto de a empresa ser exportadora ou não influenciam a margem do EBITDA das empresas produtoras de calçado do distrito do Porto.

O pressuposto de independência das amostras é definido no sentido de que as amostras foram retiradas por um processo aleatório e são independentes entre si. O pressuposto da normalidade da variável margem do EBITDA não foi validado, pelo que excluimos a utilização do teste two-way Anova. Optamos pela utilização do teste de Mann-Whitney para duas amostras independentes. Pretendemos, assim, verificar se a margem do EBITDA difere segundo o comportamento exportador da empresa e segundo as habilitações dos seus dirigentes.

A condição da independência das amostras é implícita ao teste e validada pela diferença da natureza de cada um dos grupos ou amostras. Testamos a seguinte hipóteses nulas:

H_{10} : a média da margem do EBITDA das empresas geridas por dirigentes sem habilitações ao nível do ensino superior é igual à média das dirigidas por gestores com ensino superior (não existe diferenciação no desempenho face ao nível de habilitações dos seus dirigentes). Para a validação desta hipótese iremos correr dois testes: um utilizando a totalidade das empresas da amostra e outro considerando apenas as empresas exportadores.

Dada a natureza das variáveis – qualitativas nominais dicotómicas - não iremos utilizar os dados em painel. Desta forma, a margem do EBITDA representa o seu valor médio entre os anos de 2006 a 2011.

Os resultados, expressos na tabela 27, apontam para a existência de diferenças significativas na margem do EBITDA entre empresas não exportadoras e exportadoras.

Tabela 27 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do EBITDA por tipo de habilitação do seu dirigente para todas as empresas da amostra

Ranks				Test Statistics	Margem do EBITDA	
Comportamento Exportador		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	1399,000
EBITDA (médio)	Dirigentes sem Habilitações ao nível do ensino superior	257	134,44	34552,00	Wilcoxon W	34552,000
	Dirigentes com Habilitações ao nível do ensino superior	32	228,78	7353,00	Z	-6,086
	Total	289			Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Fonte: elaborado para o estudo com recurso ao SPSS.

H_{10} é rejeitado (Mann-Whitney U = 5189,0; $z=-5,942$; $p=0,000$), uma vez que o nível de significância é inferior a 0,05. Existe evidência estatística para afirmarmos que o desempenho, medido com recurso à margem do EBITDA, é diferenciado entre as empresas geridas por quadros com e sem habilitação ao nível do ensino superior. A diferenciação entre os dois grupos é visível pela análise das médias das ordenações, que apresentam um valor muito superior para as empresas com quadros com habilitações ao nível do ensino superior 228,78 e de 134,44 para as empresas dirigidas por quadros sem habilitações.

Tabela 28 – Resultado do teste Mann-Whitney U relativo à margem do EBITDA por tipo de habilitação do seu dirigente para as empresas exportadoras

Ranks				Test Statistics	Margem do EBITDA	
Comportamento Exportador		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	650,000
EBITDA (médio)	Dirigentes sem Habilitações ao nível do ensino superior	107	60,07	6428,00	Wilcoxon W	6428,000
	Dirigentes com Habilitações ao nível do ensino superior	27	96,93	2617,00	Z	-4,407
	Total	134			Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Fonte: elaborado para o estudo com recurso ao SPSS.

Validamos ainda a evidência estatística para afirmarmos que o desempenho, medido com recurso à margem do EBITDA, é também diferenciado entre as empresas exportadoras geridas por quadros com e sem habilitação ao nível do ensino superior.

3.3 A criação de capacidades exportadoras – afetação à performance das empresas e relação com os instrumentos de apoio à internacionalização

A tentativa de validar quais as capacidades mais importantes no sucesso de internacionalização das empresas portuguesas fabricantes de calçado passa por tentar reduzir a complexidade inserida pela enorme quantidade de variáveis e fatores, apontadas por Investigadores, Peritos e Dirigentes do setor como diretamente relacionadas com o desempenho das empresas exportadoras (Leonidou & Spyropoulou, 2007; Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006; Whitelock, 2002; Zeng, Xie, X.M, Tam, & Wan, 2008; Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004; Rodriguez, Martinez, & Wise, 2010).

Face à inexistência de estruturas já modeladas que nos permitissem a utilização de uma técnica confirmatória com recursos a equações estruturais, aplicadas à indústria de calçado, optou-se pela utilização de uma análise exploratória que procura identificar as dimensões subjacentes, entendidas como capacidades organizacionais, na tentativa de determinar o que é mais importante ou mais significativo do conjunto de variáveis utilizadas no estudo.

Vamos procurar derivar capacidades, utilizando a técnica da análise fatorial, de forma a criar um constructo robusto, que possa reduzir a complexidade dos inúmeros fatores já identificados na literatura e que

permita uma associação direta à performance das empresas exportadoras de calçado.

A utilização da **análise fatorial** (AF) passa pela descrição da estrutura de covariâncias entre as variáveis em termos de um n° menor de variáveis (não observáveis) designados por **fatores**. Por outras palavras, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor n° que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (Maroco, 2010). O objetivo da utilização da AF no nosso estudo passa por quantificar - atribuir um sentido de valoração a um conjunto de recursos, rotinas e processos, que passaremos a designar por capacidades, não diretamente observáveis, mas altamente correlacionados. A validação do peso de cada capacidade derivada será efetuada com recurso à análise de regressão e com recurso aos valores produzidos para cada fator da AF. Como variável de performance foi utilizado o conceito de desempenho competitivo. A variável a explicar ou dependente tenta captar a perceção do gestor relativamente a um desempenho exportador comparado com o dos seus pares (competidores). Esta medida, baseada numa técnica de *benchmarking*, assume-se como uma medida subjetiva, mas robusta, já que se torna mais simples a avaliação de um desempenho relativamente a um competidor do que em termos absolutos (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998; Sousa, 2004).

3.3.1 Hipóteses do estudo e metodologia seguida

Hipóteses do estudo

- H6: Cada uma das capacidades a determinar tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas exportadoras.
- H7. A importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho difere em função de características ou comportamentos específicos das empresas:
 - H7a. As capacidades são diferenciadas pelo estágio de internacionalização;
 - H7b. As capacidades são diferenciadas como resultado do acesso/utilização de instrumentos e apoios à exportação.
- H8. Os apoios e instrumentos para a promoção do processo exportador podem ser decompostos em políticas específicas e estão correlacionados com as capacidades e desempenho das empresas de fabricação de calçado.

A validação da H7a integra o conceito de estágio ou fase de internacionalização. O conceito é baseado no modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 1990). O modelo sugere que a análise das capacidades também deverá seguir um padrão baseado na aprendizagem sequencial. A internacionalização é um processo cumulativo no qual as relações são continuamente criadas, desenvolvidas, mantidas e dissolvidas, de forma a alcançar os objetivos de cada organização. O processo é baseado nos conceitos de experiência e aprendizagem. Este padrão pode ser associado aos conceitos de fase ou estágio de exportação.

Westhead (2008) usou o termo "tipo de exportador" para identificar a experiência de exportação. Segundo o autor, há uma carência de estudos que se tenham focado nas razões conexas com a exportação ou não exportação. O estágio/fase de exportação ou o "tipo" de experiência exportadora está relacionado com a acumulação de recursos disponíveis para as empresas e a sua influência na propensão à entrada em mercados estrangeiros. Jones e Coviello (2005) afirmaram que várias perspetivas teóricas precisam de ser consideradas para estudar o comportamento de internacionalização e performance das empresas. De acordo com Bell et al (2003), o processo de internacionalização pode ser estudado a partir da lente de "estados", "tipos" ou "estágios". A análise dos diferentes estágios de exportação tem sido fundamental para os decisores políticos e usada para promoção, apoio e assistência prestada aos "não-exportadores", "exportadores passivos" e "empresas exportadoras ativas" do Reino Unido (Crick, 1995). Westhead (2008) identifica quatro "tipos" de PME em relação ao seu "estado" ao longo da experiência de exportação.

Segundo González & Cunha (2012), diferentes estágios de internacionalização exigem diferentes funções e diferentes níveis de tecnologia e recursos. O desenvolvimento de capacidades foi associado à fase de exportação de cada empresa. O estudo foi baseado em Kraus (2006) e no seu modelo de internacionalização das empresas industriais exportadores do Brasil. Kraus entende a internacionalização como "um processo que ocorre ao longo do tempo, em que o produtor e exportador incrementam o seu envolvimento e compromisso com operações internacionais". O modelo, representado na figura 17, explana quatro fases progressivas, representando o compromisso do fabricante em operações no exterior.

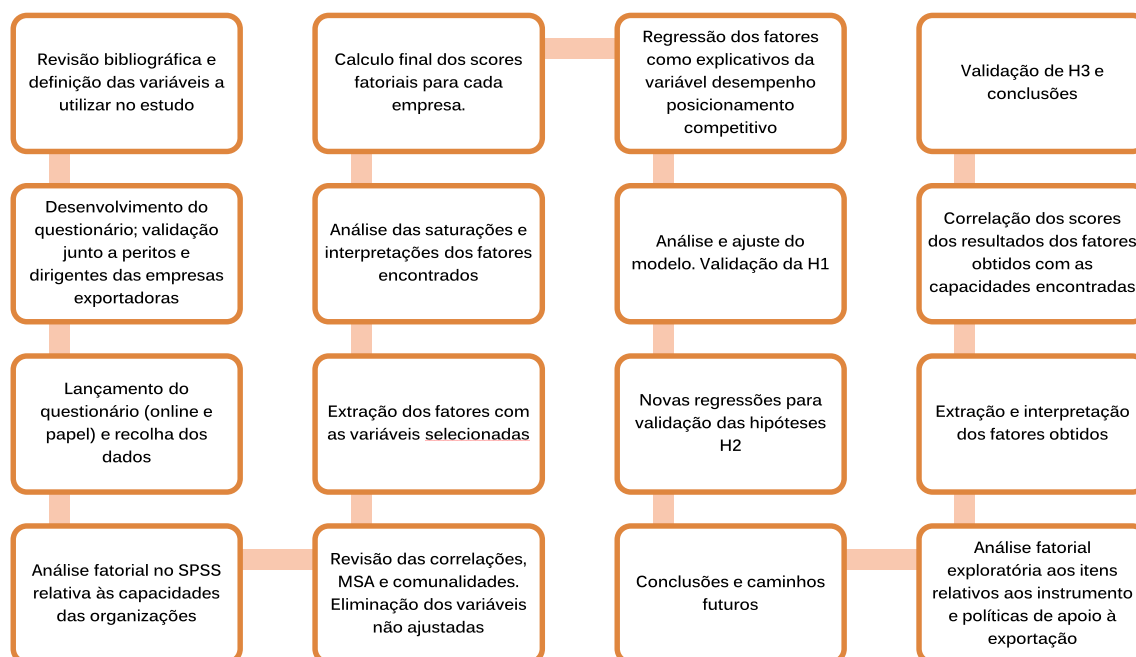
homogéneo minimiza o impacto que variáveis não controladas possam ter no nosso estudo. (Hurtado, 2003). A opção passou pela redução do âmbito geográfico da nossa análise às empresas dos distritos do Porto e de Aveiro.

Tabela 29 - Ficha Técnica do processo metodológico

Unidade de análise	Empresa
População estudada	PME'S CAE 15201 – Fabricação de calçado
Fontes de informação	Principal: questionário Secundário: relatórios completos e financeiros da informaDB
Âmbito geográfico	Portugal - Distritos do Porto e Aveiro
Dimensão da amostra	101 Questionários validados representando 7,2% da população nacional e 9,3% da população em estudo.
Trabalho de campo	Realizado entre Fevereiro e Novembro de 2011.
Questionário	Questionário destinado aos dirigentes e baseado na sua perceção. Desenvolvido com base em questões fechadas validadas junto a peritos e <i>stakeholders</i> ligados a processos de internacionalização.
Técnicas de análise de dados empregues	Análise de frequências, tabelas de contingência, teste ANOVA, análise fatorial e análise de regressão.
Software utilizado	IBM SPSS Statistics 20; Gretl 1.9.6

Fonte: Elaborado para o estudo

Figura 18 - Fases do processo de investigação



Fonte: Elaborado para o estudo

Construção do instrumento de recolha da informação

O questionário que serviu de base à recolha da informação e dados é de elaboração própria. Tendo como base as hipóteses levantadas no estudo incluiu, para além de alguns dados de caracterização da empresa:

- A validação da fase ou posicionamento exportador da empresa;
- A perceção do desempenho exportador revelada pelo gestor e um conjunto de itens para validar a consistência da sua resposta;
- Um conjunto de itens, recursos, rotinas ou atividades validadas na literatura e entendidas como importantes para a construção de capacidades nos processos de exportação;

- Um conjunto de instrumentos ou atividades que caracterizam a política de promoção e apoio aos processos de internacionalização;
- Um conjunto de itens que procuraram valorar o posicionamento da empresa face a alguns fatores definidos na literatura como importantes para a conquista de vantagens competitivas. Estes itens foram introduzidos no sentido de tornar mais robusta a validação da performance exportadora efetuada pelos dirigentes.

O questionário foi validado por agentes do processo exportador. Contamos com a participação de peritos da AICEP, distribuidores e produtores do setor de calçado. A sua ajuda foi preciosa e os seus contributos para a versão final do questionário passaram pela:

- Introdução de dois novos itens no conjunto de fatores que associamos ao desenvolvimento de capacidades exportadoras (exclusividade no processo exportador e design ao nível dos catálogos, etiquetas, identidade da empresa);
- Validação dos instrumentos e políticas de promoção e apoio ao processo exportador efetuada por técnicos do AICEP;
- Identificação das formas de acesso ao mercado externo, base da validação da fase do processo exportador da empresa.

Tabela 30 - Fatores utilizados no questionário, ligação a um construto e fonte.

Item usado (processo/atividade que potencia a conquista de vantagens competitivas e um bom desempenho)	Construto	Fonte
F1. Interligação do produto calçado com produtos de setores conexos ao seu como o têxtil;	B	Introduzido pelo Autor
F2. Aposta no <i>design</i> do produto;	B	Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Lim, Sharkey, & Heinrichs (2003)
F3. Registo dos produtos e <i>design</i> como patentes junto ao INPI;	A	Moini (1995); Lefebvre & Lefebvre (2001); Camisón & Villar (2009)
F4. Presença efetiva na internet;	B	Prasad, Ramamurthy, & Naidu (2001)
F5. Capacidade Financeira Própria (capitais próprios);	C	Li & Ogunmokun (2001); Westhead (2008)
F6. O planeamento produtivo;	C	Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Knight and Cavusgil (2004); Wolff & Pett (2006);
F7. A manutenção de contactos regulares com os clientes internacionais;	A	Robertson & Chetty (2000); Kaleka (2002); (Zou, Fang, & Zhao, 2003); La, Patterson, & Styles (2005); Rodriguez; Martinez & Wise (2010).
F8. A experiência dos Dirigentes e Gestores da organização;	C	Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Ortiz, Ruiz-Carrillo (2005); Martinez (2007); Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konecnik (2007)
F9. O aumento do nível de habilitações dos recursos humanos da organização;	C	Freel (2000); Westhead (1995); Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Camisón & Villar, (2009); Westhead (2008).
F10. A exclusividade é importante no processo negocial;	B	Introduzido pelos revisores
F11. A gestão do processo de compras;	A	Kaleka (2002)
F12. O planeamento do processo de exportação antes da entrada em determinado mercado ou país;	C	Richey & Myers (2001); Morgan & Katsikeas, (1998); Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, (2003); Karadeniz & Göçer (2007)

Item usado (processo/atividade que potencia a conquista de vantagens competitivas e um bom desempenho)	Constructo	Fonte
F13. A capacidade em aceder a capitais alheios (financiamento externo);	C	Li & Ogunmokun (2001); Kaleka (2002); Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Makasure, Henson, & Cranfield, (2009); Westhead (2008)
F14. Avaliação do desempenho dos recursos humanos da organização;	C	(Camisón & Villar, 2009)
F15. Acesso direto (sem intermediários) a canais de distribuição e venda nos mercados de origem	B	Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Robertson & Chetty (2000); Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, (2003); Zou, Fang, & Zhao (2003); Camisón & Villar, (2009)
F16. O desenvolvimento e gestão de marca própria;	B	Lim, Sharkey, & Heinrichs (2003); Belso-Martinez (2006)
F17. Certificação ambiental e rotulagem ecológica (Biocalce®);	B	Introduzido pelo autor
F18. Participação e integração em feiras e programas públicos de promoção da indústria;	B	Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Katsikeas, Pierce, & Ioannidis (1995)
F19. A criação de disponibilização de um portfólio (gama) alargado de modelos;	B	Katsikeas (1994); Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Robertson & Chetty (2000); Lefebvre & Lefebvre (2001); Killen, Hunt, & Kleinschmidt, (2008); Evers, (2011)
F20. O conhecimento das necessidades e expectativas dos consumidores nos mercados de origem;	B	Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Morgan & Katsikeas, (1998); Kaleka (2002); Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, (2003); Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Evers (2011)
F21. O acesso e desenvolvimento de redes de cooperação dentro da indústria (parcerias com empresas do setor);	C	Freeman (2009); (Rodriguez, Martinez, & Wise, 2010); La, Patterson, & Styles (2005); Evers (2011)
F22. Aposta no <i>design</i> gráfico ao nível dos catálogos, etiquetas, identidade da empresa;	B	Introduzido pelos revisores
F23. Especialização produtiva em um segmento de mercado específico (ex. Senhora, calçado, ...)	B	Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997)

Item usado (processo/atividade que potencia a conquista de vantagens competitivas e um bom desempenho)	Constructo	Fonte
F24. Desenvolvimento e formação profissional dos recursos humanos da organização	C	Freel (2000); Wethhead (1995); Lim, Sharkey, & Heinrichs (2003); Camisón & Villar, (2009); Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konecnik (2007)
F25. Acesso a informação sobre os mercados de destino, processos negociais e condições legais de acesso;	B	Katsikeas, Pierce, & Ioannidis, (1995); Morgan & Katsikeas (1998); Robertson & Chetty (2000); Kaleka (2002); Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Martinez (2007); Evers (2011)
F26. Utilização de sistemas de informação para a Gestão (software para controlo da gestão e produção);	C	Lim, Sharkey, & Heinrichs (2003)
F27. A existência de um canal e processo de comunicação dentro da organização;	C	Day (1994); Duncan & Moriarty (1998); Zou, Fang, & Zhao (2003)
F28. A motivação, liderança e gestão de grupos de trabalho	C	Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konecnik (2007); Camisón & Villar, (2009)
F29. Utilização de novas tecnologias de produção;	A	Katsikeas (1994); Katsikeas, Pierce, & Ioannidis (1995) Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Zou, Fang, & Zhao (2003); Evers (2011)
F30. O conhecimento e domínio de sistemas de transporte e logística (serviço e resposta às solicitações)	A	Zou, Fang, & Zhao, (2003); Evers (2011)
F31. Maior flexibilidade produtiva;	A	Katsikeas (1994); Katsikeas, Pierce, & Ioannidis (1995); Mechling, Pearce, & Busbin (1995); Zou, Fang, & Zhao, (2003); Rodriguez, Martinez, & Wise (2010).
F32. Diferenciação do produto;	A	Markides (1995); Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Robertson & Chetty (2000).
F33. O desenvolvimento e investigação de novos produtos;	A	Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Kaleka (2002); Zou, Fang, & Zhao (2003); Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Camisón & Villar (2009);
F34. Utilização de novas matérias-primas;	A	Freel (2000); Westhead (1995)

Item usado (processo/atividade que potencia a conquista de vantagens competitivas e um bom desempenho)	Constructo	Fonte
F35. Investigação e desenvolvimento de novos processos produtivos;	A	Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Lefebvre & Lefebvre (2001); Zahra, Ireland, & Hitt (2000); Kaleka (2002); Zou, Fang, & Zhao (2003); Camisón & Villar (2009); Evers (2011)
F36. Maior envolvimento entre a organização e seus fornecedores de componente s matérias-primas;	C	Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); Kaleka (2002); Belso-Martinez (2006); Rodriguez, Martinez, & Wise (2010);
F37. O uso assistido do computador na criação e produção de novos produtos	A	Lim, Sharkey, & Heinrichs (2003); Morgan, Kalega & Katsikeas (2004)
F38. Implementação e utilização de ferramentas da qualidade	A	Katsikeas (1994); Chetty & Hamilton (1996); Julien, Joyal, Deshaies, & Ramangalahy (1997); Lefebvre & Lefebvre (2001); La, Patterson, & Styles (2005); Larimo (2006)
F39. Espírito empreendedor, traduzido numa perspectiva de inovação, proatividade, arriscando em novos produtos, processos e mercados;	C	Beamish & Dhanaraj (2003); La, Patterson, & Styles (2005); Rodriguez, Martinez, & Wise (2010);
F40. Um bom relacionamento e uma postura da partilha entre os intermediários do processo de exportação;	B	Robertson & Chetty (2000); Kaleka (2002); Zou, Fang, & Zhao (2003); Morgan, Kalega & Katsikeas (2004); La, Patterson, & Styles (2005); Belso-Martinez (2006); Evers (2011)
F41. Automação do processo produtivo	A	Lefebvre & Lefebvre (2001) citando MacPhearson (1994) e Ferguson (1996); Kaleka (2002)
F42. Compromisso da gestão. Visão da organização, objetivos e plano estratégico definidos e disseminados pela organização;	C	La, Patterson, & Styles (2005).

Fonte: Elaborado para o estudo

3.3.2 Resultados obtidos - análise fatorial para validação de capacidades exportadoras e hipóteses colocadas

A primeira fase da análise debruçou-se pela análise dos fatores elencados como importantes para a constituição de capacidades, validação da sua natureza e peso no entendimento global do processo exportador.

A análise da matriz de correlações dos itens definidos no questionário evidenciou a existência de correlações fracas entre algumas variáveis (fatores). Foi dado início a um processo de eliminação de variáveis com base nas correlações e nos seus testes de significância, bem como nas comunalidades relativas aos valores extraídos após rotação das variáveis. As comunalidades apresentam valores entre 0 e 1 (após a extração), quanto mais próximo de 1, maior a capacidade explicativa da variância da variável. No modelo aqui apresentado foram rejeitadas variáveis com um valor inferior a 0,6 (Maroco, 2010). A eliminação de algumas variáveis traduziu-se num processo natural, afetado pelo elevado número de itens valorados pelos dirigentes no questionário e a sua ligação com a dimensão da amostra. A tabela 31 apresenta as variáveis que “sobreviveram” a esta primeira análise.

O método fatorial de extração usado para obter a combinação linear não correlacionada das combinações das variáveis mensuradas (solução dos fatores) foi o das Componentes Principais.

A extração dos fatores foi efetuada com base nos *eigenvalues* obtidos. Por defeito, o método apenas considera como válidos os fatores com um *eigenvalue* superior a 1. O método de rotação ortogonal escolhido foi o Varimax, pois minimiza o número de variáveis de cada fator, simplificando

a sua interpretação. Não foi colocada nenhuma restrição ao número de fatores a extrair no processo de iteração.

O teste de Keiser-Meyer-Olkin (**KMO**) **obteve um valor de 0,810**, o que indica que a análise de componentes principais deve ser considerada como boa e perfeitamente executável. **O teste de esfericidade de Bartlett fornece um valor de prova (Sig.=0,000)** inferior a 0,01, concluindo-se que as variáveis são correlacionáveis (rejeitando-se a hipótese nula).

Os resultados obtidos permitiram-nos agrupar 22 variáveis em 6 componentes principais, no nosso estudo entendidas como capacidades, com valores próprios superiores a 1 (excluímos as componentes com valores próprios inferiores a 1). **Os seis fatores obtidos explicam mais de 67% da variância da informação.** Um dado a reter é a proximidade da variância explicada por cada um dos fatores encontrados.

Os resultados obtidos com recurso ao teste de fiabilidade de Alpha de Cronbach revelam que todas as componentes são consistentes. A fiabilidade dos fatores 5 e 6 pode ser questionada, mas salientamos o facto de que o seu valor é afetado pelo reduzido número de variáveis que compõem o fator (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 31 - Resultados da análise fatorial: cargas fatoriais, variância e testes

Variáveis	Cargas Fatoriais					
	1	2	3	4	5	6
F34. Utilização de novas matérias-primas;	,841					
F35. Investigação e desenvolvimento de novos processos produtivos;	,799					
F33. O desenvolvimento e investigação de novos produtos;	,773					,320
F36. Maior envolvimento entre a organização e seus fornecedores de componente e matérias-primas;	,757					
F19. A criação de disponibilização de um portfólio (gamma) alargado de modelos		,677	,360			
F28. A motivação, liderança e gestão de grupos de trabalho		,673				
F8. A experiência dos Dirigentes e Gestores da organização;		,660	,453			
F12. O planeamento do processo de exportação antes da entrada em determinado mercado ou país;		,611			,338	
F42. Compromisso da gestão, visão da organização, objetivos e plano estratégico definidos e disseminados pela organização;		,546				
F3. Registo dos produtos e <i>design</i> como patentes junto ao INPI;			,740			
F4. Presença efetiva na internet;			,705		,313	
F16. O desenvolvimento e gestão de marca própria;			,665			,361
F18. Participação e integração em feiras e programas públicos de promoção da indústria;		,369	,638			
F13. A capacidade em aceder a capitais alheios (financiamento externo);				,676		
F9. O aumento do nível de habilitações dos recursos humanos da organização;				,627		
F24. Desenvolvimento e formação profissional dos recursos humanos da organização		,334		,614		
F14. Avaliação do desempenho dos recursos humanos da organização;		,387		,461		
F15. Acesso direto (sem intermediários) a canais de distribuição e venda nos mercados de origem					,693	
F21. O acesso e desenvolvimento de redes de cooperação dentro da indústria (parcerias com empresas do setor);	,321				,651	
F25. Acesso a informação sobre os mercados de destino, processos negociais e condições legais de acesso;	,492				,454	
F2. Aposta no <i>design</i> do produto;			,389			,625
F32. Diferenciação do produto;						,615
% Variância explicada	16,063%	13,396%	11,815%	10,617%	8,746%	6,584%
% Variância explicada acumulada	16,063%	29,459%	41,275%	51,892%	60,638%	67,221%
Teste Estatísticos	KMO: 0,810		Bartlett's Test:		775,571	Sig. 0,000
Fiabilidade dos fatores (<i>Alpha de Cronbach</i>)	0,868	0,789	0,73	0,716	0,664	0,684
Itens por fator	4	5	4	4	3	2
Fiabilidade da totalidade das variáveis			0,894			

Uma vez determinado o número de fatores a extrair, recorreremos à análise da composição das saturações fatoriais para atribuir uma designação a cada uma das componentes ou capacidades competitivas a desenvolver para um bom desempenho das organizações da indústria do calçado. Associamos cada fator às seguintes capacidades:

Capacidade 1 (16,063% da variância total): **Gestão e inovação no processo produtivo.** Traduz uma clara preocupação pela capacidade produtiva e abarca os aspetos ligados à fabricação e transformação de produtos. Valoriza *inputs* como as matérias-primas, processos produtivos, desenvolvimento e inovação ao nível do produto e processo.

Capacidade 2 (13,396%): **Direção e alinhamento estratégico da organização.** Traduzido pela capacidade e experiência da direção de topo e modelado pela alocação, integração e desenvolvimento dos recursos da organização. Traduz uma combinação de variáveis que assentam na capacidade de direção e liderança, no planeamento estratégico da organização e do processo de exportação.

Capacidade 3 (11,815%): **Promoção e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos.** Engloba variáveis como o desenvolvimento da marca, proteção da mesma (registos junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e canais de promoção e divulgação do *portfolio* de produtos da organização.

Capacidade 4 (10,617%): **Gestão dos recursos financeiros e humanos.** É constituído por processos ligados à capacidade de aceder a financiamentos externos e no desenvolvimento e avaliação do desempenho dos recursos humanos da organização.

Capacidade 5 (8,746%): Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição. É constituído por processos ligados ao estudo e acesso direto aos mercados de destino das exportações, desenvolvimento de parcerias e redes de cooperação.

Capacidade 6 (6,584%): *Design* e diferenciação do produto.

Após a validação das capacidades e seu peso na explicação do sucesso exportador, o estudo passou por determinar a afetação das mesmas à performance exportadora das empresas. Como já referenciamos, a variável independente que escolhemos para medir a performance foi uma variável baseada na perceção do gestor (traduzindo um desempenho numa perspetiva comparativa com os seus concorrentes).

3.3.3 A mensuração da performance exportadora das empresas numa base competitiva.

A performance, no nosso estudo, é entendida numa perspetiva competitiva. Revê-se como um conceito amplo e multidimensional, complexo na sua definição e de difícil medição (Dess & Robinson, 1984). A utilização do termo competitivo é intencional, procurando distinguir e diferenciar a variável das tradicionais medidas de mensuração da performance exportadora. A adição do termo competitivo procura traduzir o facto de que a valoração foi efetuada numa base comparativa e percecionada com base na avaliação do desempenho da concorrência. No nosso estudo, o conceito de performance exportadora medida com base no desempenho competitivo da organização é baseado na perceção do dirigente, ou seja, na forma como o mesmo avalia a performance da sua organização em relação aos

seus concorrentes. Esta avaliação foi efetuada com base nas dimensões competitivas do desempenho e validada, posteriormente, com recurso a uma bateria de itens que procuraram validar alguns constructos da dimensão competitiva.

Tomando como base o trabalho de Karjewski & Ritzman (2001), procuramos definir uma escala de itens no intuito de validar as dimensões competitivas da performance. A orientação competitiva da empresa tem sido definida como um conjunto de decisões estruturais que emergem da estratégia corporativa da empresa e dos requisitos impostos pelos clientes (Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003). Tradicionalmente, tem sido aceite pela generalidade dos autores a utilização de 4 dimensões genéricas de suporte à competição nos mercados (Ward, McCreery, Ritzman, & Sharma, 1998). São elas:

- Custo: associado ao trabalho e à sua produtividade, material, equipamentos e custos operacionais associados à produção;
- Qualidade: definida como o conjunto de características do produto ou serviço e a sua função de satisfação do cliente. Compreende conceitos como a performance, conformidade ou fiabilidade do produto ou serviço
- Flexibilidade: é baseada na resposta às necessidades e imposições do cliente. Pode ser analisada na habilidade de trocarmos ou reajustarmos a produção ou através da resposta produtiva face a incrementos nas solicitações do mercado;
- Prazos: envolve os aspetos ligados à operacionalidade da cadeia de valor, reflete-se na capacidade de entregar os produtos a tempo ou cumprir os ciclos previstos.

Nos últimos anos, novos estudos têm sido efetuados no intuito de alinhar as prioridades competitivas das empresas industriais e novas dimensões têm sido associadas à conquista de vantagens competitivas. Islam e Karin (2011) sugerem seis dimensões competitivas: preço, qualidade e fiabilidade, entrega, flexibilidade (ao nível do design e capacidade produtiva), reputação da empresa e relacionamento com os clientes. Vachon et al (2009) introduziram a interação com os fornecedores como prioridade competitiva. Do seu estudo derivaram ainda como dimensões competitivas a gestão de custos, a relação preço/qualidade, a flexibilidade produtiva, a logística produtiva e a entrega. A inovação, tanto ao nível do produto como do processo, também tem sido referenciada como fonte de conquista de vantagens competitivas (Marques & Ferreira, 2009).

Estudos mais recentes sugerem que estas prioridades competitivas podem ser reajustadas em duas dimensões fundamentais: a eficiência e a capacidade de resposta (Islam & Karim, 2011). O termo eficiência refere-se a uma competição baseada no custo, na gestão do desperdício e na eliminação de todas as operações que não acrescentam valor ao produto. A capacidade de resposta é referida como a habilidade de dar respostas às mutações do mercado. Traduz a dinâmica de resposta, a capacidade reativa e agilidade da empresa em responder às solicitações do mercado.

Tendo em atenção a potencial dificuldade de avaliação do desempenho comparativo da empresa face à concorrência, foi definido e apresentado no questionário um conjunto de itens que procuraram valorar o posicionamento da empresa face a alguns fatores definidos na literatura como importantes para a conquista de vantagens competitivas. Incluem a perceção dos dirigentes relativamente a dimensões competitivas ligadas

ao preço, custo, diferenciação do produto, inovação, flexibilidade, cumprimentos de prazos e relacionamento com clientes.

O intuito da utilização destes itens foi o de validar a fiabilidade da perceção do dirigente sobre a performance da sua empresa. Assim, após esta bateria de validação, solicitamos aos dirigentes a validação do desempenho competitivo da sua empresa. Foi utilizada uma escala de 0 a 10 pontos, traduzindo: 0 – o desempenho da minha organização tem sido pior do que o das empresas que competem no mercado; 5 – O desempenho da minha organização é similar ao da concorrência; 10 – O desempenho da minha organização é muito superior ao verificado na concorrência. A utilização de uma escala de likert de 11 pontos foi intencional. A sua maior amplitude permite uma maior capacidade interpretativa, uma vez que é associada a um sistema métrico de base 10 (Dowes, 2008).

Tendo em atenção a volatilidade deste indicador, utilizamos a análise de regressão e o seu coeficiente de determinação (R^2) para validar o ajustamento entre a valoração global da performance medida com base no desempenho competitivo e o nível de concordância revelado na bateria de afirmações relativas às práticas da organização, face a fatores específicos apresentados no questionário. O R^2 quantifica o quanto da variância da variável dependente é explicado pela variância das variáveis independentes. O valor obtido torna a variável mais robusta e fiável.

Tabela 32 - Resultados da regressão entre a valoração da performance competitiva efetuada pelos dirigentes e o conjunto de itens usados para a avaliação do desempenho competitivo das empresas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,802 ^a	,644	,549	1,298

a. Variáveis independentes: (Constant), C16. O meu custo de produção já não está muito associado aos custos com pessoal; C2. A experiência internacional da empresa é fonte de diferenciação nos processos de exportação; C10. Estamos dispostos a modificar produtos existentes sempre que requerido; C15. Limitações financeiras não são das principais restrições para a minha organização; C14. Consigo diferenciar o meu produto face aos dos meus competidores; C1. Os recursos humanos da minha organização têm grande experiência no processo e gestão da exportação; C12. Nos últimos anos temos adotado novos métodos de fabricação; C4. Mantemos contactos regulares com os nossos clientes internacionais; C8. Planeamos o processo de exportação antes de entrar em determinado mercado ou país; C13. Para a minha organização o fator de competição mais importante no mercado exportador é o preço; C6. Procuramos entender as expectativas nos nossos clientes ou mercado alvo; C3. A nossa equipa dirigente explora e analisa com detalhe os mercados de destino das exportações; C9. Estamos aptos a desenvolver novos produtos para os clientes de exportação sempre que requerido, C11. Nos últimos anos temos desenvolvido nos processos de fabrico; C7. Normalmente cumprimos os prazos combinados para o envio dos produtos/encomendas; C5. Criamos e mantemos relacionamentos duradouros com os nossos clientes.

Fonte: Elaborado para o estudo

3.3.4 Validação da hipótese 6

A validação do impacto e da relação entre as capacidades (fatores encontrados) e a performance, medida pelo desempenho competitivo, foi feito com recurso à análise de regressão.

O modelo especificado é traduzido por:

$$PC_i = \beta_1 + \beta_2 C1_i + \beta_3 C2_i + \beta_4 C3_i + \beta_5 C4_i + \beta_6 C5_i + \beta_7 C6_i + \varepsilon_i$$

em que:

PC_i é a variável dependente e traduz a performance exportadora medida pelo desempenho competitivo da empresa i ;

$C1_i$ – o score da capacidade 1 (**Gestão e inovação no processo produtivo**) computado pela análise fatorial para cada uma das empresas;

$C2_i$ - o score da capacidade 2 (**Direção e alinhamento estratégico da organização**) computado pela análise fatorial para cada uma das empresas;

$C3_i$ - o score da capacidade 3 (**Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos**) computado pela análise fatorial para cada uma das empresas;

$C4_i$ - o score da capacidade 4 (**Gestão dos recursos financeiros e humanos**) computado pela análise fatorial para cada uma das empresas;

$C5_i$ - o score da capacidade 5 (**Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição**) computado pela análise fatorial para cada uma das empresas;

$C6_i$ - o score da capacidade 6 (**Design e diferenciação do produto**) computado pela análise fatorial para cada uma das empresas;

Sinais esperados:

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7 > 0$, tendo em atenção a hipótese colocada é esperado que as capacidades tenham um efeito positivo no desempenho das empresas exportadoras.

Resultados da estimação

Os dados expressos na tabela 33 evidenciam um coeficiente de determinação de 0,608; traduzindo que 60,8% da variação total do desempenho em torno da sua média amostral é explicado pelas variáveis – capacidades explicativas utilizadas. Tendo em atenção que o nosso

estudo é baseado em perceções, o indicador traduz um ajustamento aceitável já que é superior a 0,5 (Maroco, 2010).

Tabela 33- Resultados da estimação

Sumário					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,780 ^a	,608	,574	1,260	1,692

a. Predictors: (Constant), C6, C4, C5, C3, C2, C1

b. Dependent Variable: Desempenho Competitivo

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172,339	6	28,723	18,099	,000 ^b
	Residual	111,090	70	1,587		
	Total	283,429	76			

a. Dependent Variable: Desempenho Competitivo

b. Predictors: (Constant), C6, C4, C5, C3, C2, C1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,058	,144		42,061	,000		
	C1	1,374	,150	,688	9,158	,000	,993	1,007
	C2	,440	,146	,226	3,008	,004	,994	1,006
	C3	-,298	,145	-,154	-2,058	,043	,995	1,005
	C4	,315	,142	,165	2,211	,030	1,000	1,000
	C5	,290	,143	,152	2,026	,047	,999	1,001
	C6	-,142	,142	-,075	-,998	,322	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Desempenho Competitivo

Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software SPSS

O problema da multicolinearidade não se coloca uma vez que os fatores são ortogonais, capazes de explicar a estrutura de intercorrelações entre as variáveis.

Os testes de significância individual revelam a existência de uma variável explicativa não significativa.

$$H_0: B_j = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6,7$$

$$H_1: B_j \neq 0$$

$$\text{Sob } H_0 \text{ verdadeira: } \frac{\hat{\beta}_j}{\hat{\sigma}_{\hat{\beta}_j}} \sim T_{(N-k)}$$

Tabela 34 - testes de significância individual

Parâmetro / Variável	ET Observado	P-value	Observações
β_2	9,158	0,000	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da H_0)
β_3	3,008	0,004	Individualmente significativa para um nível de significância de 1% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da H_0)
β_4	-2,058	0,043	Individualmente significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a rejeição da H_0)
β_5	2,211	0,030	Individualmente significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a rejeição da H_0)
β_6	2,026	0,047	Individualmente significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,01, o que implica a rejeição da H_0)
β_7	-0,998	0,322	Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a não rejeição da H_0)

Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no *software* SPSS

A variável traduzida pela Design e Diferenciação do modelo não é significativa pelo que será retirada do modelo.

Teste de significância global do modelo

$$H_0: B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6,7$$

$$H_1: \exists B_j \neq 0$$

$$\text{Sob } H_0 \text{ verdadeira: } \frac{MS \text{ Regression}}{MS \text{ Residual}} \sim F_{(k-1; N-k)}$$

O valor amostral da estatística F é igual a 18,099 e o p-value=0,000. Como o p-value < 0,01 podemos concluir pela rejeição da H_0 , pelo que existe evidência estatística de que o modelo estimado é globalmente significativo a um nível de significância de 1%.

Recorremos ao teste de heterocedasticidade de White para validar a existência, ou não, de presença de uma forte dispersão dos dados em torno do modelo regredido. O teste efetuado com recurso ao *software* Gretl demonstrou a não existência de evidência estatística de heterocedasticidade. O R^2 da respectiva equação auxiliar foi de 0,366854 com um valor amostral da estatística de teste (TR^2) igual a 28,247759 e um p-value de 0,398285, pelo que não rejeitamos a hipótese nula, validando o pressuposto da homocedasticidade e garantindo que os dados estimados encontram-se dispersos de forma homogénea e mais concentrada em torno da regressão do modelo.

A ausência de autocorrelação foi validada com recurso ao teste de Durbin-Watson (DW). A sua estatística foi de 1,692. O facto de a mesma se situar entre 0 e 2 levanta suspeita da existência de autocorrelação positiva. Ao validarmos a H_0 : ausência de autocorrelação, constatamos, através da consulta à tabela das estatísticas de Durbin-Watson para 5 variáveis explicativas, 100 observações com um $\alpha = 1\%$, que os valores de d_L e d_U são de 1,44 e 1,65, respetivamente. Como $DW > d_U$, para um nível de significância de 1% não se rejeita a H_0 , concluindo-se pela ausência de autocorrelação.

Os coeficientes relativos às capacidades C3 - **Promoção**, e **desenvolvimento da marca e imagem dos produtos** e C6 - **Design e diferenciação do produto** apresentam-se com sinal negativo. A afetação é diferente da esperada e será analisada no modelo ajustado, não se esperando alterações no modelo.

Modelo ajustado com a eliminação da capacidade C6 – Design e diferenciação do produto

Tabela 35 - Modelo ajustado com eliminação da capacidade Design e Diferenciação do produto

Sumário								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	,776 ^a	,602	,574	1,260	1,676			
a. Predictors: (Constant), C5, C2, C4, C3, C1								
b. Dependent Variable: Desempenho Competitivo								
ANOVA ^a								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	170,759	5	34,152	21,521	,000 ^a		
	Residual	112,670	71	1,587				
	Total	283,429	76					
a. Dependent Variable: Desempenho Competitivo								
b. Predictors: (Constant), C5, C2, C4, C3, C1								
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,057	,144		42,059	,000		
	C1	1,374	,150	,688	9,162	,000	,993	1,007
	C2	,440	,146	,226	3,009	,004	,994	1,006
	C3	-,298	,145	-,154	-2,057	,043	,995	1,005
	C4	,315	,142	,165	2,211	,030	1,000	1,000
	C5	,291	,143	,152	2,030	,046	,999	1,001
a. Dependent Variable: Desempenho Competitivo								

Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no *software* SPSS

No modelo ajustado o coeficiente de determinação passa de 0,608 para 0,602; traduzindo agora 60,2% da variação total do desempenho competitivo face às variáveis – capacidades explicativas utilizadas. De notar que eliminação de uma das variáveis não se traduziu numa perda de ajustamento do modelo que continua a ser considerado como aceitável.

Os testes de significância individual não alteraram o quadro expresso na análise anterior, revelando que as variáveis explicativas podem ser consideradas significativas: C1 e C2 para um nível de significância de 1% e C3, C4 e C5 para 5%.

A significância global do modelo mantém-se, a homocedasticidade é validada, bem como a ausência de autocorrelação.

Validação da hipótese H6: Cada uma das capacidades a determinar tem um efeito positivo e significativo no desempenho competitivo das empresas exportadoras.

Tabela 36 - Desempenho das empresas explicado pelas capacidades extraídas

Variáveis Explicativas (Capacidades)	B	β	%	t	sig
C1 - Gestão e inovação no processo produtivo	1,374	0,688	0,497	9,162	0,000
C2 - Direção e alinhamento estratégico da organização	0,44	0,226	0,163	3,009	0,004
C3 - Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos	-0,298	-0,154	0,111	-2,057	0,043
C4 - Gestão dos recursos financeiros e humanos	0,315	0,165	0,119	2,211	0,030
C5 - Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição	0,291	0,152	0,110	2,03	0,046
F - Significância Global - Estatística Amostral	21,521	sig=0,000			
R - Coeficiente de Correlação	0,776	Coeficiente de correlação			
R ² Coeficiente de Determinação	0,602	Proporção da variância explicada pelo modelo			

Fonte: desenvolvido para este estudo

A hipótese 1 não foi validada. O coeficiente relativo à capacidade C3 - **Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos** apresenta-se com sinal negativo (tabela 36). A afetação é diferente da esperada, podendo ser explicada pela relação de dependência da maior parte dos produtores de calçado face à subcontratação, ou à inexistência de investimento próprio na divulgação e definição dos produtos. A análise dos gastos efetuados pelas empresas da nossa amostra é apresentada na tabela abaixo. A sua análise leva-nos a concluir que os gastos com publicidade e propaganda (comunicação institucional e promocional) podem estar associados a um estágio de subcontratação ou de produção associada a agentes exportadores/importadores. A análise da presença efetiva das organizações na internet revelou que 65% das empresas não dispõem de sítio na web ou domínio registado. Este resultado leva-nos a

admitir a decomposição do processo de exportação em estágios, que poderão ser indexados à forma como a promoção dos produtos é efetuada.

Tabela 37 - Gastos com publicidade e propaganda das empresas da amostra

N	Valida	95
	Missing	5
Média		16.353,94€
Mediana		700,00€
Moda		,00
Desvio Padrão		44.877,99€
Mínimo		,00€
Máximo		343.591,23€
Quartis	25	35,00€
	50	700,00€
	75	9923,39€

Fonte: desenvolvido para este estudo com base em informação extraída dos relatórios financeiros relativos a 2009 da Informadb.

O peso das capacidades (variáveis) segue a variância obtida na análise fatorial, contudo, a importância relativa da variável Gestão e inovação no processo produto é incrementada, apresentando cerca de 50% da magnitude explicativa face às outras variáveis. Segue-se por ordem decrescente de importância relativa a direção e alinhamento estratégico da organização, a gestão dos recursos financeiros e humanos, a promoção e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos e, por fim, o desenvolvimento e domínio de canais de distribuição.

3.3.5 Validação das hipóteses H7a e H7b

Para validar a **H7a**, se a importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho difere em função de características ou comportamentos específicos das empresas - As capacidades são diferenciadas pelo estágio de internacionalização, utilizamos a variável dicotômica “já efetuou investimento direto no estrangeiro” e corremos a regressão múltipla não só para validar o ajustamento do modelo, mas sobretudo para quantificar o peso de cada variável no desempenho competitivo de cada empresa. Os resultados podem ser analisados com recurso à tabela 38, abaixo apresentada:

Tabela 38 - Resultados da regressão e relativos ao Desempenho decomposto tendo em atenção se já efetuou ou não investimento direto no exterior

Variáveis Explicativas (Capacidades)	B		β		%		sig	
	NRIE	JRIE	NRIE	JRIE	NRIE	JRIE	NRIE	JRIE
C1 - Gestão e inovação no processo produtivo	1,290	1,571	,648	,770	41,8%	65,3%	,000	,001
C2 - Direção e alinhamento estratégico da organização	,449	,478	,223	,265	14,3%	17,1%	,010	,110
C3 - Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos	-,434	,300	-,237	,131	15,2%	8,4%	,007	,446
C4 - Gestão dos recursos financeiros e humanos	,386	-,359	,226	-,131	14,5%	8,4%	,009	,427
C5 - Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição	,391	-,349	,220	-,144	14,2%	9,3%	,012	,379
F - Significância Global - Estatística Amostral	21,521 sig = 0,000	21,521 sig = 0,000	Legenda: NRIE – Empresas que não ainda não realizaram investimento direto no estrangeiro; JRIE – Empresas que efetuaram investimento direto no estrangeiro.					
R - Coeficiente de Correlação	0,794	0,85						
R ² - Coeficiente de Determinação	0,631	0,723						

Fonte: desenvolvido para este estudo

Os resultados são condicionados pela amostra e pelo número reduzido de empresas que já recorreu ao IDE no exterior (apenas 18 empresas da amostra). Os resultados obtidos para as empresas que nunca efetuaram investimento direto no exterior são análogos aos obtidos pela regressão global, aliás, o nível de significância e a capacidade explicativa do modelo

foram incrementados. Contudo, ao validarmos as capacidades encontradas para as empresas que já ultrapassaram a simples fase da exportação indireta ou direta, concluímos que apenas a gestão e inovação do processo produtivo se traduz numa variável significativa. De notar que, para este grupo de empresas, a promoção e o desenvolvimento da marca e da imagem passam a estar positivamente associadas ao desempenho competitivo. Os resultados obtidos para este grupo estão ainda associados à reduzida dimensão do número de observações utilizado.

Os resultados apontam para a necessidade de derivar capacidades específicas face à fase ou estágio exportador. Os resultados encontrados são validados apenas por 82% das empresas que constituem a nossa amostra.

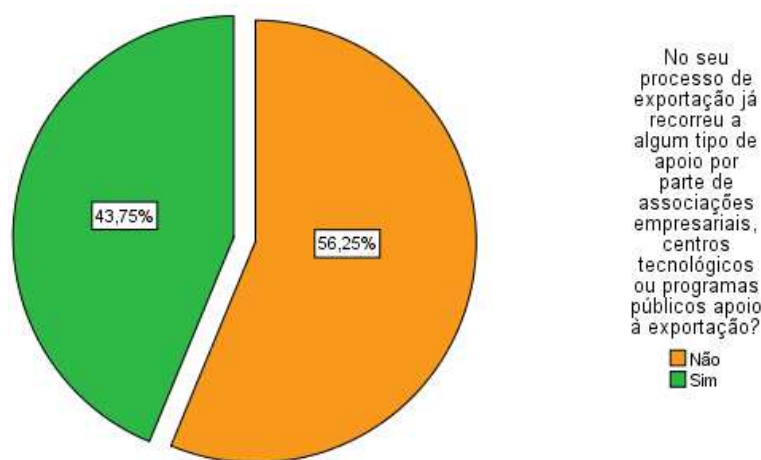
Para validar a **H7b**: a importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho difere em função de características ou comportamentos específicos das empresas – recurso a apoios ou instrumentos para a promoção das exportações; recorreremos a regressão múltipla para quantificar o peso de cada variável no desempenho competitivo de cada empresa, tendo em atenção o facto de a empresa ter recorrido ou não a apoios externos. Os resultados podem ser analisados com recurso à tabela 39, abaixo apresentada:

Tabela 39 - Resultados da regressão e relativos ao desempenho tendo o recurso a apoios e instrumentos para o desenvolvimento do processo exportador

Variáveis Explicativas (Capacidades)	B		β		%		sig	
	RA	NRA	RA	NRA	RA	NRA	RA	NRA
C1 - Gestão e inovação no processo produtivo	1,013	1,408	,531	,691	50,3%	46,6%	,005	,000
C2 - Direção e alinhamento estratégico da organização	0,127	0,430	,062	,230	5,9%	15,5%	,708	,008
C3 - Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos	0,346	-0,326	,120	-,192	11,4%	12,9%	,458	,016
C4 - Gestão dos recursos financeiros e humanos	0,662	0,207	,292	,119	27,7%	8,0%	,064	,130
C5 - Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição	-0,094	0,476	-,049	,252	4,7%	17,0%	,750	,002
F - Significância Global - Estatística Amostral	4,492 sig = 0,004	27,061 sig = 0,000	Legenda: RA – Empresas que já recorreram a apoios e instrumentos de promoção da exportação; NRA – Empresas que já recorreram a apoios e instrumentos de promoção da exportação.					
R - Coeficiente de Correlação	0,681	0,881						
R ² - Coeficiente de Determinação	0,463	0,776						

Fonte: desenvolvido para este estudo

Figura 19 - Recurso a apoios no processo de exportação



Fonte: desenvolvido para este estudo

Concluimos que o modelo inicial encontra-se ajustado às empresas que, no seu processo de exportação, não recorreram a qualquer tipo de apoio por parte de associações empresariais, centros tecnológicos ou programas públicos de apoio à exportação. A promoção e desenvolvimento da marca e imagem continuam a estar negativamente associadas ao desempenho

competitivo, o desenvolvimento e domínio de canais de distribuição têm agora maior relevância na explicação do desempenho competitivo.

O modelo e as capacidades extraídas da análise fatorial não se encontram tão bem ajustados para explicar o desempenho competitivo das empresas que já recorreram a apoios. É importante ressaltar a importância que a gestão dos recursos financeiros e humanos passa a ter para este tipo de organização (sendo uma variável significativa). Outro dado a reter prende-se com o facto de que a Promoção e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos, apesar de não significativa, passa a ter uma relação positiva com o desempenho das empresas.

Tentamos ainda relacionar a importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho com características como a exploração da marca própria, a intensidade exportadora ou a dimensão da organização em termos de número de trabalhadores. Tal não foi exequível pela reduzida dimensão da amostra face aos diferentes estados assumidos por cada variável.

Parece-nos claro que a constituição e o desenvolvimento das capacidades são afetados por características, estádios exportadores e comportamento específicos das empresas, em particular pelos ligados à forma como exploram as relações comerciais e os canais de acesso a diferentes mercados. A hipótese de que a importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho difere em função de características ou comportamentos específicos das empresas é assim validada nas dimensões propostas.

Os resultados obtidos acentuam a natureza complexa das capacidades e elucidam-nos sobre o porquê de pequenas variações poderem ter um

grande impacto na eficiência de uma capacidade (Teece, Rumelt, Dosi, & Winter, 1994). As capacidades entendidas numa perspetiva dinâmica são encaradas com um processo organizacional, específico e estratégico (ex. gestão e inovação do processo), no qual os dirigentes, com base nas comunalidades dos seus recursos e de alguns detalhes idiossincráticos da organização, criam e reconfiguram capacidades para que possam gerar vantagens competitivas valiosas (tentando que as mesmas sejam o mais raras, inimitáveis e insubstituíveis possível), através que um processo baseado em mecanismos de aprendizagem (Eisenhardt & Martin, 2000). Parece-nos, contudo, claro que a relação entre a capacidade e desempenho ao ser afetada por várias dimensões deverá ser ajustada, não só pelas características dos recursos das organizações, mas sobretudo pelo estágio da empresa no seu processo exportador. Só desta forma poderemos alinhar as políticas e os instrumentos de apoio ao processo de internacionalização às necessidades (pelo menos apercebidas) das empresas que operam no mercado.

Outra orientação futura para a investigação na área poderá passar pela validação das diferenças não entre estádios conexos com o processo de exportação, mas entre setores de atividade exportadora.

Dando seguimento ao modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, The internationalization of the firm – four Swedish cases, 1975) (Johanson & Vahlne, The Mechanism of Internationalisation, 1990) os resultados sugerem que a análise das capacidades a desenvolver siga também um padrão de desenvolvimento sequencial baseado na aprendizagem. Este poderá ser associado à fase ou estágio de exportação.

Tabela 40 - Tabela de contingência – desempenho competitivo versus forma de acesso aos mercados externos

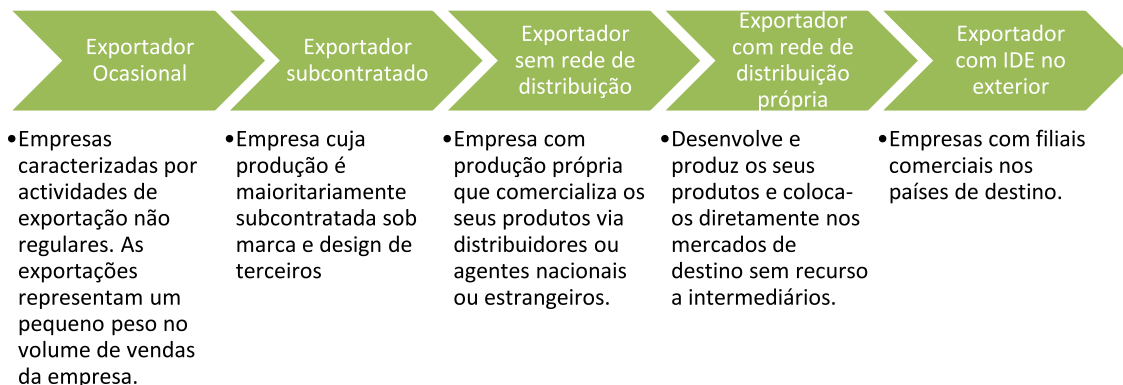
Desempenho Competitivo (escala de 0 a 10)	Principal Forma de acesso aos mercados externos								Total
	Diretamente, explorando canais próprios		Através de agentes e comissionistas do mercado de destino;		Através de agentes e comissionistas nacionais;		Subcontratado (produzindo para outros)		
	Freq.	Freq. % acum.	Freq.	Freq. % acum.	Freq.	Freq. % acum.	Freq.	Freq. % acum.	
10	1	3,2%	1	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	2
9	4	16,1%	2	11,5%	1	4,5%	0	0,0%	7
8	6	35,5%	2	19,2%	2	13,6%	2	9,5%	12
7	7	58,1%	5	38,5%	6	40,9%	2	19,0%	20
6	5	74,2%	6	61,5%	4	59,1%	3	33,3%	18
5	3	83,9%	4	76,9%	3	72,7%	7	66,7%	17
4	2	90,3%	4	92,3%	5	95,5%	5	90,5%	16
3	3	100,0%	2	100,0%	1	100,0%	2	100,0%	8
Total	31		26		22		21		100

Fonte: desenvolvido para este estudo

Ao relacionarmos o desempenho competitivo com as formas de acesso aos mercados externos, verificamos uma tendência de associação positiva entre o acesso controlado ao mercado e a melhoria do desempenho competitivo.

É, assim, nossa profunda convicção de que o alinhamento das capacidades e o seu peso relativo estará condicionado ao estádio exportador onde a empresa se encontra. A nossa proposta está patente na figura 20, abaixo apresentada.

Figura 20- Etapas propostas para o processo exportador das empresas de fabricação de calçado



Fonte: elaborado pelo autor

Estudos confirmatórios poderão ser desenvolvidos com base nas capacidades derivadas neste estudo, mas diferenciadas tendo em atenção a fase exportadora em que a empresa se insere. A redução da heterogeneidade ao nível da relação comercial é assim fator potenciador de maior homogeneidade para análise dos recursos e capacidades e sua afetação à performance exportadora.

3.3.6 Políticas e instrumentos de apoio a processos de internacionalização e desempenho exportador.

No sentido de validar quais os instrumentos e atividades que têm maior contributo para a construção de um bom desempenho exportador, foram disponibilizados no questionário um conjunto de 23 itens que foram valorados pelos dirigentes numa escala de likert de 1 a 5 (de 1 – Sem

qualquer importância até 5 – Extremamente importante). Recorreu-se novamente à técnica da análise fatorial, para reduzir a complexidade da informação e com o objetivo de analisar a estrutura dos instrumentos que pressupomos como inter-relacionadas, de modo a construir um conjunto de fatores resultantes de uma associação que resulta da partilha de características comuns não diretamente observáveis que se designam por fatores latentes.

3.3.6.1 A utilização da análise fatorial para a integração dos diferentes tipos de instrumentos e apoio ao processo de internacionalização

A aplicação da técnica de análise exploratória seguiu os mesmos passos anteriormente mencionados e os seus resultados estão expostos na tabela abaixo apresentada. Quatro itens foram eliminados: A1. Disponibilização de espaços para reuniões e encontros com clientes em países de destino; A13. Acesso a instrumentos financeiros - Capital de Risco; A15. Acesso a instrumentos financeiros - Linhas de Crédito Bonificado ou Avalizado; A19. Concessão de Benefícios Fiscais. A sua eliminação é novamente resultado de problemas de correlação. A análise da matriz de correlações, o valor das comunalidades e o resultado obtido na medida de adequação da amostragem (MAS) expressa na matriz de correlações anti-imagem resultou na sua eliminação.



Tabela 41 - Resultados da análise fatorial dos instrumentos e políticas de apoio à internacional e matriz rodada de fatores

Variáveis	Cargas Fatoriais			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
A4. Informação especializada sobre mercado de destino	,837			
A5. Consultoria legal sobre os mercados	,810			
A2. Divulgação das oportunidades de negócio	,743			
A3. Informação macroeconómica sobre o país de destino	,703			
A9. Consultoria especializada no mercado de destino	,614			
A6. Apoio na identificação de potenciais clientes / agentes	,570			
A8. Apoio no Diagnóstico do potencial de internacionalização	,534		,508	
A21. Apoio financeiro para a participação em feiras e eventos		,920		
A22. Apoio no registo de marcas, design e patentes;		,852		
A10. Promoção da presença em feiras e missões empresariais no exterior		,845		
A23. Desenvolvimento de campanhas de Marketing e promoção da imagem da indústria no exterior;		,752		
A11. Promoção de eventos e missões estrangeiras em Portugal	,428	,584		
A12. Promoção de conferências, seminários ou congressos ligados ao calçado	,450	,483		
A17. Apoio para Investigação e Desenvolvimento;			,788	
A16. Apoio para o desenvolvimento de planos de formação e qualificação dos recursos;			,721	
A7. Apoio para a inovação e modernização dos processos e equipamento produtivos			,647	
A20. Cobertura de Risco / Garantia Mútua;				,771
A18. Seguros de Crédito				,742
A14. Apoio na contratação de quadros técnicos especializados			,471	,547
Determinante da matriz de correlações	Determinante = 8,423E-008			
% Variância explicada	49,8%	10,9%	6,0%	5,7%
% Variância explicada acumulada	49,8%	60,7%	66,8%	72,4%
Teste Estatísticos	KMO: ,882			
	Teste de Bartlett: 942,090			
	Sign. 0,000			
Fiabilidade dos fatores (Alpha de Cronbach)	0,906	0,917	0,822	0,781
Itens por fator	7	6	3	3
Fiabilidade da totalidade das variáveis	0,942			

Fonte: elaborado para o estudo

O teste de Keiser-Meyer-Olkin (**KMO**) obteve um valor de **0,882**, o que indica que a análise de componentes principais deve ser considerada como boa e perfeitamente executável. **O teste de esfericidade de Bartlett fornece um valor de prova (Sig.=0,000)** inferior a 0,01, concluindo-se que as variáveis são correlacionáveis (rejeitando-se a hipótese nula).

Os resultados obtidos permitiram-nos agrupar as 19 variáveis em 4 componentes principais, no nosso estudo entendidas como políticas e instrumentos de apoio à internacionalização, com valores próprios superiores a 1 (excluímos as componentes com valores próprios inferiores a 1). Os quatro fatores obtidos explicam mais de 72% da variância da informação. Os resultados obtidos com recurso ao teste de fiabilidade de Alpha de Cronbach revelam que todas as componentes são consistentes. Uma vez determinado o número de fatores a extrair, recorreremos à análise da composição das saturações fatoriais para atribuir uma designação a cada uma das componentes, ou políticas de promoção da internacionalização, tendo em atenção da estrutura relacional obtida a partir da perceção dos dirigentes das empresas. Associamos cada fator às seguintes políticas / instrumentos:

Instrumentos e políticas 1 (49,8% da variância total): Instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais. Traduz uma clara preocupação centrada na necessidade de informação e apoio na identificação dos clientes e mercados potenciais. Inclui aspetos ligados ao apoio e consultoria sobre a forma de relacionamento com os mesmos.

Instrumento e políticas 2 (10,9%): Apoio na divulgação e promoção dos produtos. Traduzido pela promoção e apoio para participação em feiras,

na promoção de eventos e missões no estrangeiro, no desenvolvimento de campanhas de promoção da imagem do calçado português no exterior e no apoio à gestão de uma identidade própria para os seus produtos.

Instrumento e políticas 3 (6,0%): Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos. Engloba variáveis como o apoio à investigação e desenvolvimento, à inovação e modernização de processos produtivos e ao desenvolvimento e qualificação dos recursos humanos da organização.

Instrumento e políticas 4 (5,7%): Apoio à alocação de recursos para a organização. É constituído por processos ligados à obtenção de apoios ao nível da alocação de recursos financeiros e humanos para a organização.

Os resultados obtidos vêm revelar uma carência basilar no processo de internacionalização e exportação do calçado português, traduzida pela dificuldade revelada no domínio de canais próprios para promoção e venda dos seus produtos.

3.3.6.2 Validação da hipótese 8

A análise da correlação, disponível na tabela 42, traduz uma boa aproximação entre as capacidades encontradas e as políticas e instrumentos a desenvolver para a promoção do processo de internacionalização e o desempenho exportador das organizações. De notar que a capacidade de direção e alinhamento estratégico da organização não se encontra correlacionada com nenhuma política ou instrumento. A natureza dos fatores que a constituem e o seu carácter idiossincrático explicam e ajustam-se ao resultado obtido.

Tabela 42- Correlações entre os *scores* das capacidades e das políticas e apoios derivadas da análise fatorial

Correlações entre as capacidades e as políticas e instrumentos a desenvolver			Capacidades				
			Gestão e inovação no processo produtivo	Direção e alinhamento estratégico da organização	Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos	Gestão dos recursos financeiros e humanos	Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição
Políticas e Instrumentos	Instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais	ρ	-,005	,133	,062	,028	,346*
		Sig.	,971	,288	,623	,821	,004
	Apoio na divulgação e promoção dos produtos	ρ	,019	,006	,544*	,131	,042
		Sig.	,882	,962	,000	,294	,735
	Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos	ρ	,247*	,178	,050	,289	-,004
		Sig.	,045	,153	,689	,019	,975
	Apoio à alocação de recursos para a organização	ρ	-,059	,019	-,211	,245	,132
		Sig.	,639	,880	,089	,048	,292

ρ - Pearson Correlation

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela abaixo procura traduzir a relação entre a capacidade organizacional, que poderá potenciar um bom desempenho exportador, e os instrumentos e políticas de suporte ao seu desenvolvimento e consolidação.

Tabela 43 - Relação entre as capacidades e os instrumentos e políticas de apoio ao processo exportador

Capacidades	Peso na explicação do desempenho e desempenho competitivo	Instrumento	Relação de força entre as variáveis
Gestão e inovação no processo produtivo	49,7%	Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos	,247
Direção e alinhamento estratégico da organização	16,3%	Não foram encontrados instrumentos ou políticas associadas a esta capacidade	
Promoção, e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos	11,1%	Apoio na divulgação e promoção dos produtos	,544
Gestão dos recursos financeiros e humanos	11,9%	Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos	,289
		Apoio à alocação de recursos para a organização	,245
Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição	11%	Instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais	346

Fonte: elaborado pelo autor

Validamos, desta forma, a Hipótese 8 - Os apoios e instrumentos para a promoção do processo exportador podem ser decompostos em políticas específicas e estão correlacionados com as capacidades e desempenho competitivo das empresas de fabricação de calçado.

Estes resultados estão indexados à percepção do dirigente. Por ordem de importância relativa as políticas e os instrumentos mais importantes a desenvolver passam pelo apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos. De notar que na análise fatorial os resultados encontrados apontam claramente para um maior peso nos instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais (49,8%); revelando talvez uma carência organizacional, uma falha ou potencial de melhoria detetado.

A capacidade - gestão dos recursos financeiros e humanos é apoiada em dois instrumentos ou políticas de apoio ao processo exportador: os

processos de alocação e os processos de desenvolvimento dos mesmos recursos.

Na tabela 44, abaixo apresentada, é efetuada uma relação entre as medidas de internacionalização existentes à data de 01 de janeiro de 2012 e promovidas por várias organizações ligadas ao Ministério da Economia e do Emprego e os instrumentos e políticas que derivamos no nosso estudo. Pretende-se, assim, uma visão global do ajustamento entre as políticas efetivas e as mais valoradas pelas empresas da indústria de calçado nacional.

Tabela 44 - Relação entre os incentivos nacionais para a promoção da internacionalização e os instrumentos e políticas derivadas no nosso estudo

Promotor	Medidas	Objetivo	Descrição	Indexação aos instrumentos e políticas derivadas no nosso estudo
IAPMEI	EXPORT INVEST	Promover as Exportações Portuguesas	Fomento das exportações, através de uma resposta a necessidades de financiamento e cobertura de riscos relacionadas com a atividade empresarial, que envolva longos ciclos de fabrico. Um dos principais objetivos do pacote de apoios é permitir o desconto junto da banca das encomendas firmes efetuadas por clientes estrangeiros às empresas nacionais que tenham ciclos longos de produção e faturação, designadamente no setor dos moldes, máquinas e equipamentos, <i>software</i> . Baseado em Linhas de seguro e crédito para operações entre 2 a 5 anos.	Instrumento e políticas 4 (5,7%): Apoio à alocação de recursos para a organização
	Linha de apoio ao crédito comercial das PME através de seguros de crédito		3 Linhas de apoio ao crédito comercial. Têm como objetivo dinamizar a atividade económica e as exportações portuguesas, minimizando os efeitos da crise financeira e económica internacional, através do apoio aos mecanismos de seguro de créditos (reforço de “plafonds”), em particular à atividade exportadora, com garantia do Estado.	Instrumento e políticas 4 (5,7%): Apoio à alocação de recursos para a organização
	Incentivos fiscais à internacionalização	Facilitar o investimento direto de empresas portuguesas no estrangeiro	Este regime aplica-se a projetos de investimento, que demonstrem interesse estratégico para a internacionalização da economia Portuguesa, realizados em vários setores de atividade (incluem a Indústria extrativa e indústria transformadora).	N/A.

Promotor	Medidas	Objetivo	Descrição	Indexação aos instrumentos e políticas derivadas no nosso estudo
QREN	Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas	Promover as Exportações Portuguesas	<p>Projetos que envolvam atividades de investigação industrial e/ou de desenvolvimento experimental, conducentes à criação de novos produtos, processos ou sistemas, ou à introdução de melhorias significativas em produtos, processos ou sistemas existentes.</p> <p>O mais recente concurso destina-se a apoiar projetos de I&DT que reforcem a capacidade competitiva das empresas exportadoras no acesso aos mercados externos. A natureza dos incentivos pode revestir as seguintes formas: incentivos não reembolsáveis; Incentivos reembolsáveis; bonificações da taxa de juro.</p> <p>Apoia projetos de investimento de inovação produtiva promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação. Visa promover a inovação no tecido empresarial, pela via da produção de novos bens, serviços e processos que suportem a sua progressão na cadeia de valor, bem como, reforçar a orientação das empresas para os mercados internacionais. A natureza dos incentivos pode revestir as seguintes formas: incentivos não reembolsáveis; incentivos reembolsáveis; bonificações da taxa de juro.</p>	<p>Instrumento e políticas 3 (6,0%): <u>Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos</u></p>
	Sistema de Incentivos à Inovação		<p>Apoio a projetos de investimento promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT) direcionados para a intervenção nas Pequenas e Médias Empresas (PME). A natureza dos incentivos pode revestir as seguintes formas: incentivos não reembolsáveis; incentivos reembolsáveis; bonificações da taxa de juro.</p>	<p>Instrumento e políticas 3 (6,0%): <u>Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos</u></p>
	Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME			<p>Instrumento e políticas 3 (6,0%): <u>Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos</u></p>

Promotor	Medidas	Objetivo	Descrição	Indexação aos instrumentos e políticas derivadas no nosso estudo
AICEP	INOV Export	Promover as Exportações Portuguesas	Este programa de estímulo ao emprego de especialistas em comércio internacional nas PME nacionais exportadoras ou potencialmente exportadora É um programa de estágios profissionalizantes tem como objetivos: estimular as exportações e o processo de internacionalização; colimatar as insuficiências de capital humano, através do estímulo à contratação de especialistas para a área de comércio internacional; melhorar as estratégias de internacionalização do tecido empresarial português, nomeadamente nas PME.	Instrumento e políticas 4 (5,7%): Apoio à alocação de recursos para a organização
	Lojas de Exportação		Consiste num novo serviço de proximidade, que tem como objetivo incentivar as PME com vocação exportadora a iniciar o seu processo de internacionalização ou a ampliar a sua atividade em mercados externos. O serviço constitui uma das medidas a Internacionalização, um compromisso do Governo para reforçar a promoção das exportações nacionais e contribuir para aumentar a presença das PME portuguesas em mercados internacionais. Disponíveis nos serviços regionais do IAPMEI, numa parceria com a AICEP, as Lojas da Exportação vão apoiar tecnicamente as PME na sua abordagem a mercados internacionais, ajudando-as na formulação de estratégias e no contacto com parceiros locais.	Instrumentos e políticas 1 (49,8% da variância total): Instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais
	Fundos de Capital de Risco geridos pela AICEP Capital Global, S.A.Fundos de Capital de Risco geridos pela AICEP Capital Global, S.A.	Capital de Risco	Fundos de Capital de Risco geridos pela AICEP Capital Global, S.A.Fundos de Capital de Risco geridos pela AICEP Capital Global, S.A.	Instrumento e políticas 4 (5,7%): Apoio à alocação de recursos para a organização

Promotor	Medidas	Objetivo	Descrição	Indexação aos instrumentos e políticas derivadas no nosso estudo
InovCapital	InovCapital	Capital de Risco	Desenvolve a sua atividade no apoio ao empreendedorismo e no suporte às PME nas áreas da Inovação e da Internacionalização. Participação no Capital Social, partilhando o risco do negócio.	Instrumento e políticas 4 (5,7%): <u>Apoio à alocação de recursos para a organização</u>

Fonte: Elaborado com base em dados recolhidos do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e Emprego e relativos a Dezembro de 2011.

A atual política de promoção de apoio à internacionalização encontra-se alicerçada em instrumentos que integramos no apoio à alocação e recursos para a organização, mas que apenas têm um peso de 5,7% na importância atribuída pelos gestores das empresas de calçado. Os instrumentos conexos com Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos (6,0%) consubstanciam-se pelos integrados no QREN. Os instrumentos tidos como mais importantes para a promoção da internacionalização e desempenho exportador encontram-se integrados no conceito de Loja de Exportação. As lojas de exportação configuram-se como um instrumento fundamental para o apoio às empresas produtoras de calçado que elegem os instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais como o fator mais importante (49,8%). De notar que não validamos nenhum instrumento público de apoio à divulgação e promoção dos produtos. Esta dimensão parece estar mais associada a organismos representativos do setor como a APICCAPS ou Centro Tecnológico do Calçado.

4 Conclusões e novos caminhos para o estudo

Uma capacidade persiste como resultado de interações entre os seus componentes. Quanto mais elevado for o nível de interação entre eles, maior será a eficiência da capacidade e a velocidade com que atingirá a maturidade.

As capacidades podem contribuir diretamente para os produtos ou serviços de uma empresa, assentando no desenvolvimento de capacidades como a produtiva, ou indiretamente como capacidades de I&D ou capacidades de suporte a clientes. Mais, quanto maior for a coerência das capacidades com o ambiente externo da empresa, maior é o seu contributo para uma performance global da empresa.

Os diferentes contributos aportados e os resultados obtidos na análise empírica, presentes neste estudo, levam-nos a concluir que o conceito de capacidade e a sua natureza distintiva é um fenómeno complexo e emergente das interações entre diferentes elementos organizacionais, integrados com as dinâmicas do meio envolvente e com o posicionamento da empresa ao nível do mercado e da sua aprendizagem. Estrutura, sistemas e valores são representados através de características, rotinas e atividades – físicas e cognitivas – potenciadas pelos recursos da organização e integradas entre si numa perspetiva contingencial. Mais, a capacidade é, ao mesmo tempo, uma coleção de atividades e um todo de conhecimento.

Numa perspetiva prática, o objetivo traduzido nesta tese passou pela abertura da “caixa negra” das capacidades que potenciam a atividade exportadora das empresas produtoras de calçado e a criação de valor no seu processo. Procuramos, com base na validação dos recursos e

capacidades indexadas à atividade exportadora, identificar pilares estratégicos que apoiem os gestores no desenvolvimento e modelação das capacidades da sua organização, potenciando a conquista de vantagens competitivas e uma boa performance exportadora. É importante voltar a referir que a capacidade apenas será uma vantagem competitiva se o contexto for favorável. Neste âmbito, o papel do gestor passará pela identificação da capacidade e o seu grau de apropriação à fase da sua atividade exportadora e ao processo de gestão da capacidade, desde a alocação dos recursos, rotinas e atividades, a sua configuração, desenvolvimento e dissolução.

O estudo foi apoiado no conhecimento produzido pela RBV e na dinâmica do mercado. Na sequência dos diversos aportes teóricos associados à nossa temática, bem como dos resultados encontrados neste trabalho, defendemos que a estratégia da organização deverá ser formulada a partir do posicionamento da empresa em termos da sua atividade exportadora, da estrutura dos seus recursos, na dinâmica do meio envolvente e das capacidades organizacionais desenvolvidas e potenciadas. Admitimos que a gestão de recursos deve ser efetuada numa perspetiva contingencial. Adicionalmente, e no processo de internacionalização das empresas produtoras de calçado, essa gestão será condicionada pela fase e experiência exportadora da empresa. Em resumo, o processo de gestão da organização deverá ser caracterizado pela estruturação do *portfolio* dos recursos e rotinas, conjugando os mesmos para a construção e incremento de capacidades, de forma a criar valor aos clientes e detentores de capital (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Neste sentido, a relação entre a definição estratégica, a sua configuração, implementação e resultados emerge da forma como a organização desenvolve as suas capacidades num ambiente

dinâmico, sendo este o fator potenciador da sua performance e, por consequência, a contingência na conquista do valor.

A derivação das capacidades dinâmicas das organizações foi também explorada com recurso aos contributos das diferentes abordagens e teorias de internacionalização, sobretudo as que exploraram o comportamento das empresas nos referidos processos. Os resultados obtidos na análise empírica aproximam-se do aporte de Santini & Rabino (2012), defendendo que a disponibilidade e o acesso aos recursos determinam a possibilidade de desenvolvimento de uma estratégia baseada na internacionalização. Neste sentido, os modelos baseados nos recursos e os modelos de internacionalização tradicionais (modelos de Uppsala e de Inovação) podem ser distinguidos pela forma como os suportes teóricos são tornados explícitos na investigação, que deriva da teoria baseada nos recursos. Destacamos ainda que a capacidade explicativa de qualquer modelo é circunscrita ao comportamento para o qual foi desenvolvido e ao contexto no qual foi criado (Axinn & Matthyssens, 2001). Os resultados aqui obtidos aproximam-se da ideia de que o processo de desenvolvimento de capacidades exportadoras poderá ter uma natureza de aprendizagem experimental, que enriquece o conhecimento (sobre o mercado) e conduz a empresa a um compromisso maior com o mercado. Na aprendizagem experimental, as capacidades organizacionais das empresas podem ser reconhecidas na natureza dinâmica de cada modelo (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006). Uma das principais conclusões do nosso estudo passou pela constatação de que o sucesso na internacionalização e a performance exportadora são resultantes da integração da capacidade a desenvolver com a fase ou posicionamento exportador de cada empresa.

Na primeira fase do estudo empírico apresentado nesta tese, debruçamo-nos sobre a avaliação dos recursos tradicionalmente associados à performance exportadora. Examinamos a extensa análise já efetuada à forma de afetação dos recursos aos processos exportadores e concluímos que a totalidade dos trabalhos analisados traduziu a tentativa de associar os recursos com a performance exportadora. O primeiro fator divergente encontrado é centrado na medida usada para medir a performance. Desde o início foi nossa convicção de que os resultados encontrados estariam diretamente associados à natureza da variável eleita para o estudo. A natureza do estudo levou-nos à opção de duas medidas de carácter quantitativo. Usamos a intensidade exportadora medida como a percentagem das vendas alocadas à exportação e a margem do EBITDA, procurando representar o valor gerado pelas empresas nas suas atividades operacionais, sem levar em consideração efeitos financeiros ou fiscais. Constatamos ainda que a totalidade das análises efetuadas havia sido baseada numa perspetiva seccional, ou seja, apenas ao nível da empresa. Tentamos introduzir uma maior dinâmica ao nosso estudo e optamos pela integração da dimensão temporal na nossa análise, procurando efetuar um estudo da afetação dos recursos e características aos processos exportadores das empresas, considerando a sua variação ao longo do tempo. Optamos, assim, pela utilização de uma análise baseada em dados em painel (dados entre os anos de 2006 e 2011). Introduzimos, desta forma, alguma inovação na abordagem entre o relacionamento dos recursos e as características da organização face à performance exportadora.

Verificamos que a intensidade exportadora é diferenciada atendendo à tipologia da PME (micro, pequena ou média). Validamos a hipótese de que a intensidade exportadora se encontra associada à dimensão da empresa

- quanto maior a dimensão da mesma, maior a sua propensão para exportar.

Procuramos validar se os recursos e características identificadas na literatura afetavam positiva e significativamente a intensidade exportadora das empresas portuguesas produtoras de calçado. Para a validação desta hipótese usamos a marca, as habilitações dos quadros dirigentes, a autonomia financeira, o número de funcionários da empresa, os ativos fixos líquidos da empresa e a sua idade como variáveis explicativas.

A utilização de dados em painel e a natureza imutável ao longo do tempo da variável habilitações dos dirigentes obrigaram à não inclusão desta variável no modelo de regressão com dados em painel.

Ao analisar a relação entre as habilitações dos dirigentes e a intensidade exportadora aproximamo-nos dos resultados dos estudos validados na análise da literatura. Várias características adstritas ao mérito dos recursos humanos e dos seus dirigentes foram também positivamente associadas aos processos exportadores. No nosso estudo, o facto de os dirigentes possuírem habilitações ao nível do ensino superior encontra-se positiva e significativamente associado à intensidade exportadora. Provamos que as empresas dirigidas por gestores com habilitações ao nível do ensino superior têm maior propensão exportadora. Utilizando testes t para amostras independentes, validamos ainda que a média da intensidade exportadora é diferente entre as empresas exportadoras dirigidas por gestores com ou sem habilitações ao nível do ensino superior.

A relação entre os outros recursos e características atrás mencionadas foi explorada com base num modelo de regressão com dados em painel. A estimação foi efetuada para a totalidade das empresas da amostra e, numa

segunda fase, foi efetuada de forma decomposta tendo em atenção a tipologia da PME (dimensão da empresa). Os resultados obtidos na estimação para a amostra global permitiram-nos concluir pela existência de algumas variáveis que contrariam a associação positiva e significativa face à intensidade exportadora. A Autonomia Financeira, o Número de Funcionários e a Idade da empresa afetam de forma positiva e significativa a intensidade exportadora; contudo, a variável Ativos Fixos Tangíveis apresentou uma relação negativa com a intensidade exportadora (apesar de significativa). A Marca, apesar de positivamente associada à intensidade exportadora, não se revelou significativa na explicação da intensidade exportadora das empresas produtoras de calçado. A relação negativa encontrada entre os ativos fixos tangíveis da empresa e a intensidade exportadora indica que o investimento em equipamento afeta negativamente a intensidade exportadora. O resultado é curioso e não esperado e pode representar uma organização da indústria do calçado baseada numa rede subcontratual, dificultando a associação da dimensão da empresa aos processos exportadores.

Uma análise mais cuidada às marcas registadas pelas empresas integradas na amostra revela uma enorme diferença existente entre as diferentes tipologias de PME. De notar que, em 2011, 72,7% das empresas não possuíam qualquer marca registada no INPI. É notória a propensão para o registo de marcas para as empresas de maior dimensão. Esta constatação leva-nos, novamente, a ponderar a possibilidade de um funcionamento em regime de subcontratação, uma vez que 96,1% das microempresas não possuíam qualquer marca registada em 2011, diminuindo este número para 87,2% quando analisamos as pequenas. Constatamos ainda que o número de marcas registadas tem vindo a

aumentar desde 2006 para as empresas de média e pequena dimensões. As microempresas têm reduzido o número de registos no INPI.

Face à aparente diferenciação indexada à tipologia de PME, optamos, no nosso estudo, por analisar se a afetação de cada variável à intensidade exportadora seria diferenciada tendo em atenção a dimensão e tipologia de empresa. A validação desta hipótese foi efetuada com base no desdobramento da regressão com os dados seccionais agrupados por tipo de empresa (micro, pequena e média empresa). Descobrimos diferenças consideráveis ao nível da significância de cada variável. A marca passou a ser uma variável significativa para as empresas de pequena dimensão. As empresas de média dimensão apenas apresentaram como significativas, do ponto de vista individual, as variáveis número de trabalhadores e a idade da empresa. Também passam a ter positivamente associada a variável Ativos Fixos Tangíveis, apesar de não se revelar como estatisticamente significativa. As microempresas apenas têm significativamente associada à intensidade exportadora a autonomia financeira. Concluimos assim que a afetação da cada variável à intensidade exportadora é diferenciada por tipo de PME. Os resultados obtidos levam-nos a considerar que as diferentes afetações e relações existentes entre os recursos e características, a natureza exportadora representada pela variável intensidade exportadora e o tipo de PME produtora de calçado são fatores que introduzem complexidade à tentativa de homogeneização de padrões e características que possam resultar em indicações estratégicas e caminhos a seguir pelas empresas e organismos que apoiam o desenvolvimento e a criação de valor com base em processos de internacionalização.

Procuramos ainda associar os recursos e características à performance exportadora, elegendo a margem do EBITDA como variável a explicar.

Procuramos descobrir se a performance financeira das empresas produtoras de calçado que se dedicam à exportação é superior à das que apenas ainda não iniciaram o seu processo de internacionalização. Utilizamos o teste de Mann-Whitney U para duas amostras independentes, com o objetivo de verificar se a margem do EBITDA diferia segundo o comportamento exportador da empresa. Encontramos evidências estatísticas que nos permitem afirmar que o desempenho, medido com recurso à margem do EBITDA, é diferenciado entre as empresas não exportadoras e as exportadoras. A diferenciação entre os dois grupos é visível pela análise das médias das ordenações que apresentam um valor muito superior para as empresas não exportadoras, 161,20, e de 104,86 para as empresas exportadoras. Esta informação vem contrariar o entendimento de que as empresas exportadoras geram maior margem ao nível dos seus resultados. Os resultados obtidos merecem profunda reflexão e poderão assumir-se como ponto de partida para uma discussão mais profunda sobre as medidas de performance a usar no estudo da internacionalização e a exportação em particular. Na tentativa de aprofundar a discussão, repetimos o mesmo teste usando mais dois indicadores relacionados com a performance exportadora: o rácio entre o resultado líquido e o volume de negócio das empresas (valor médio entre os anos de 2006 e 2011) e a produtividade medida pelo valor acrescentado bruto por trabalhador (valor médio entre 2006 e 2011). Voltamos a encontrar evidências estatísticas que nos permitem afirmar que o desempenho, medido com recurso à margem do resultado líquido, é diferenciado entre as empresas não exportadoras e as exportadoras. A diferenciação entre os dois grupos é visível pela análise das médias das ordenações, que apresentam um valor muito superior para as empresas não exportadoras, 158,47, e de 119,77 para as empresas

exportadoras. Este resultado é similar ao obtido com a variável margem do EBITDA.

Ao analisarmos os resultados do teste com a medida da produtividade, concluímos também que a média valor acrescentado bruto por trabalhador das empresas não exportadoras é diferente da média da produtividade das empresas exportadoras. Neste caso, o maior pendor vai para as empresas exportadoras, nas quais as médias das ordenações apresentam valores muito superiores aos das empresas não exportadoras.

A grande disparidade e o elevado número de variáveis que têm sido usadas para medir a performance exportadora são consubstanciadas nos resultados aqui encontrados. A utilização de variáveis económicas poderá revelar-se como volátil e sujeita a enviesamentos provocados por critérios e políticas contabilísticas. Ainda estaremos longe da descoberta de uma medida ideal para medir e validar a performance das empresas, em geral, e das exportadoras, em particular. Os resultados obtidos encaminham-nos para a utilização de medidas de carácter qualitativo.

Relativamente à hipótese levantada de que as empresas produtoras de calçado e exportadoras teriam uma melhor performance, a mesma não foi validada. Os resultados encontrados apontam no sentido contrário, ou seja, de que as empresas não exportadoras têm melhores resultados do ponto de vista financeiro e contabilístico.

No nosso estudo tentamos ainda determinar se a performance financeira obtida pelas empresas produtoras e exportadoras é afetada positiva e significativamente pelas suas características e recursos. Recorremos novamente à técnica da regressão com dados em painel, assumindo como variável a explicar a margem do EBITDA obtida por cada empresa

exportadora ao longo dos anos 2006 a 2011. As variáveis explicativas continuaram a ser o n.º de marcas registadas por cada empresa no INPI, a Autonomia Financeira da empresa, os Ativos Fixos Totais (Líquidos), o n.º de funcionários de cada empresa e a idade da empresa medida em anos. A amostra foi reduzida, incluindo apenas as empresas que exportaram entre 2006 e 2011. A análise dos resultados obtidos com empresas exportadoras permite assegurar um modelo globalmente significativo e com uma capacidade explicativa razoável. Constatamos ainda que apenas o número de funcionários não é uma variável significativa na explicação do valor gerado como % das vendas. Encontramos a marca e a idade da empresa como negativamente associadas à margem do EBITDA. De notar que a utilização da margem do EBITDA foi intencional e efetuada com o intuito de reduzir os problemas ligados à dimensão da empresa e à sua afetação ao valor global gerado por cada empresa. Desta forma, a existência de uma relação não significativa entre o número de funcionários e ME é aceitável e poderá estar associada à relação subcontratual existente no seio da indústria. O número de marcas registadas é negativamente associado à relação entre os resultados antes de juros, impostos, amortizações e depreciações e o volume de vendas de cada empresa. Voltamos a atribuir este resultado a uma potencial relação de subcontratação dominante na indústria e nas deficiências da exploração de marcas próprias, canais de distribuição e valor associado a estes processos. A idade da empresa, tradicionalmente associada à experiência da empresa é também negativamente associada ao resultado das empresas. O resultado poderá ser explicado por inúmeros fatores, como os ligados às competências e experiência dos dirigentes, inovação e evolução tecnológica da empresa, mercados de destino das exportações.

Procuramos ainda validar a relação entre as habilitações dos dirigentes e a sua afetação aos resultados da empresa exportadora. Optamos pela utilização do teste Mann-Whitney. Com base na sua utilização, questionamos se as habilitações ao nível superior dos dirigentes e o facto de a empresa ser exportadora ou não influenciam a margem do EBITDA das empresas produtoras de calçado do distrito do Porto. Comprovamos a existência de evidência estatística para afirmarmos que o desempenho, medido com recurso à margem do EBITDA, é diferenciado entre as empresas geridas por quadros com e sem habilitação ao nível do ensino superior. A diferenciação entre os dois grupos é visível pela análise das médias das ordenações que apresentam um valor muito superior para as empresas com quadros com habilitações ao nível do ensino superior.

Tendo em atenção a divergência dos resultados encontrados na nossa análise, baseada em dados meramente quantitativos, debruçamo-nos sobre o estudo das capacidades, centrando a investigação na validação das perceções dos dirigentes das empresas. Neste âmbito, um dos objetivos do nosso estudo foi centrado na identificação das capacidades exportadoras mais importantes para a criação de valor, na sua relação e peso com a performance exportadora. Adicionalmente, procuramos avaliar o grau de alinhamento entre as capacidades derivadas e os instrumentos e políticas usados para a sua promoção.

A tentativa de validar quais as capacidades mais importantes no sucesso de internacionalização das empresas portuguesas produtoras de calçado, passou por tentar reduzir a complexidade emergente da enorme quantidade de variáveis e fatores, apontadas por Investigadores, Peritos e Dirigentes do setor como diretamente relacionadas com o desempenho das empresas exportadoras. Optamos pela utilização de uma análise

exploratória (análise fatorial), de forma a criar um constructo robusto baseado na perceção dos dirigentes das empresas. Como variável de performance utilizamos uma medida de carácter subjetivo, optando pelo conceito de desempenho competitivo. A variável procurou captar a perceção do gestor relativamente ao desempenho exportador da sua empresa comparado com o dos seus pares (competidores).

A análise fatorial efetuada permitiu a derivação de seis capacidades associadas à performance exportadora das organizações da indústria do calçado e baseadas na perceção dos seus dirigentes:

- **Gestão e inovação no processo produtivo;**
- **Direção e alinhamento estratégico da organização;**
- **Promoção e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos;**
- **Gestão dos recursos financeiros e humanos;**
- **Desenvolvimento e domínio de canais de distribuição;**
- ***Design* e diferenciação do produto.**

A validação do impacto e da relação entre as capacidades e a performance foi feita com recurso à análise de regressão. A mesma revelou-se como globalmente significativa, apresentando um bom ajustamento. Todas as capacidades mostraram-se como significativas na explicação da variação da performance, com exceção do *design* e diferenciação do produto. Fomos surpreendidos pela afetação negativa à performance associada às capacidades: promoção e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos e *design* e diferenciação do produto. Não validamos, assim, a hipótese de que cada uma das capacidades derivadas da análise fatorial tem um efeito positivo e significativo no desempenho competitivo das empresas exportadoras. Novamente o resultado obtido poderá ser

explicado pela relação de dependência da maior parte dos produtores de calçado face à subcontratação, ou à inexistência de investimento próprio na divulgação e definição dos produtos. Para consubstanciar esta afirmação, efetuamos o levantamento dos gastos efetuados pelas empresas da nossa amostra. A média dos gastos em publicidade e propaganda fixou-se nos 16.353,94€, a mediana é igual a 700,00€ e a moda igual a zero (encontramos ainda empresas que investiram mais de 340.000,00€). Concluimos que os gastos com publicidade e propaganda (comunicação institucional e promocional) poderão estar associados a um estágio de subcontratação ou de produção associada a encomendas efetuadas por agentes exportadores/importadores. Efetuamos ainda uma análise da presença efetiva das organizações na internet. Os resultados encontrados revelaram que 65% das empresas não dispõem de sítio na web ou domínio registado.

Estes resultados levam-nos a pressupor que o comportamento de cada empresa poderá estar associado ao estágio do processo de exportação, podendo ainda ser indexado à forma como a promoção dos produtos é efetuada.

Da análise da afetação das capacidades à performance das organizações, concluimos ainda que peso das capacidades segue a variância obtida na análise fatorial, contudo, a importância relativa da variável Gestão e inovação no processo produtivo foi incrementada, apresentando cerca de 50% da magnitude explicativa face às outras variáveis. Segue-se por ordem decrescente de importância relativa a direção e alinhamento estratégico da organização, a gestão dos recursos financeiros e humanos, a promoção e o desenvolvimento da marca e da imagem dos produtos e, por fim, o desenvolvimento e o domínio de canais de distribuição. Destacamos o

peso que os gestores atribuem aos aspetos ligados à fabricação e transformação de produtos, gestão de matérias-primas, processos produtivos, desenvolvimento e inovação ao nível do produto e processo. Este aspeto vem acentuar o posicionamento competitivo da indústria e a sua preocupação numa orientação para a criação de valor assente, sobretudo, nas capacidades ligadas ao processo produtivo.

Validamos ainda que a importância relativa de cada capacidade sobre o desempenho varia em função de características ou comportamentos específicos das empresas. Para retratar o posicionamento das empresas face ao seu estágio de internacionalização, utilizamos uma variável dicotómica que atestava dois estados traduzidos pela realização de investimento direto no estrangeiro ou não. Os resultados obtidos para as empresas que nunca efetuaram investimento direto no exterior são análogos aos obtidos pela regressão global, aliás, o nível de significância e a capacidade explicativa do modelo foram incrementados. Contudo, ao validarmos as capacidades encontradas para as empresas que já ultrapassaram a simples fase da exportação indireta ou direta, concluímos que apenas a gestão e inovação do processo produtivo se traduz numa variável significativa. De notar que, para este grupo de empresas, a promoção e o desenvolvimento da marca e da imagem passam a estar positivamente associados ao desempenho competitivo (destacamos que os resultados obtidos para este grupo estão ainda associados à reduzida dimensão do número de observações utilizado; neste sentido os resultados poderão não ser expressivos). Os resultados apontam, novamente, para a necessidade de derivar capacidades específicas face à fase ou estágio exportador. Os resultados encontrados são validados apenas por 82% das

empresas que constituem a nossa amostra (empresas que ainda estão na fase exportadora).

No estudo, procuramos ainda associar as capacidades encontradas com o recurso, por parte das empresas produtoras de calçado, a apoios ou instrumentos promovidos e disponibilizados por programas governamentais ou associativos. Concluímos que o modelo inicial encontra-se ajustado às empresas que, no seu processo de exportação, não recorreram a qualquer tipo de apoio por parte de associações empresariais, centros tecnológicos ou programas públicos de apoio à exportação. Para estas, a promoção e desenvolvimento da marca e imagem continua a estar negativamente associada ao desempenho competitivo, o desenvolvimento e domínio de canais de distribuição têm agora maior relevância na explicação do desempenho competitivo. O modelo e as capacidades extraídas da análise fatorial não se encontram tão bem ajustados para explicar o desempenho competitivo das empresas que já recorreram a apoios. É importante ressaltar a importância que a gestão dos recursos financeiros e humanos passam a ter para este tipo de organização (sendo uma variável significativa). Outro dado a reter prende-se com o facto de que a Promoção e desenvolvimento da marca e imagem dos produtos, apesar de não significativa, passa a ter uma relação positiva com o desempenho das empresas que já recorreram a algum tipo de apoio para suporte à internacionalização.

Parece-nos claro que a constituição e o desenvolvimento das capacidades são afetados por características, estádios exportadores e comportamento específicos das empresas, em particular pelos ligados à forma como exploram as relações comerciais e os canais de acesso a diferentes mercados. A hipótese de que a importância relativa de cada capacidade

sobre o desempenho difere em função de características ou comportamentos específicos das empresas foi validada nas dimensões propostas e representa um passo na modelação das diferentes dimensões das capacidades aportadas neste estudo. Os resultados obtidos no estudo acentuam a natureza complexa das capacidades e elucidam-nos do porquê de pequenas variações poderem ter um grande impacto na eficiência de uma capacidade (Teece, Rumelt, Dosi, & Winter, 1994). As capacidades entendidas numa perspetiva dinâmica devem ser encaradas como um processo organizacional, específico e estratégico (ex. gestão e inovação do processo), no qual os dirigentes, com base nas comunalidades dos seus recursos e de alguns detalhes idiossincráticos da organização, criam e reconfiguram capacidades para que possam gerar vantagens competitivas valiosas (tentando que as mesmas sejam o mais raras, inimitáveis e insubstituíveis possível), através de um processo baseado em mecanismos de aprendizagem, mecanismos que poderão ser traduzidos pelo estágio ou fase exportadora em que a empresa se encontra. É assim, nossa profunda convicção de que a relação entre a capacidade e desempenho exportador, ao ser afetada por várias dimensões, deverá ser ajustada, não só pelas características dos recursos das organizações, mas, sobretudo, pelo estágio da empresa no seu processo de internacionalização. Só desta forma poderemos alinhar as políticas e os instrumentos de apoio ao processo de internacionalização às necessidades (pelo menos apercebidas) das empresas que operam no mercado.

Outra orientação futura para a investigação na área poderá passar pela validação das diferenças não entre estádios conexos com o processo de exportação, mas entre setores de atividade exportadora.

As conclusões aqui apresentadas ajustam-se aos modelos de internacionalização com caráter comportamental. Os resultados encontrados sugerem que a análise das capacidades a desenvolver também poderá seguir um padrão de desenvolvimento sequencial baseado na aprendizagem. Este poderá ser associado à fase ou estágio de exportação.

Validamos ainda se os apoios e instrumentos disponíveis para a promoção do processo exportador poderiam ser decompostos em políticas específicas e se estariam correlacionados com as capacidades e desempenho das empresas produtoras de calçado.

Utilizamos novamente a técnica da análise fatorial, na tentativa de determinação de constructos que evidenciassem políticas específicas para a promoção das atividades de internacionalização da empresa.

Os resultados obtidos permitiram-nos agrupar 19, dos 23 instrumentos (atividades) de apoio à internacionalização em 4 componentes principais. No nosso estudo, as componentes foram entendidas como políticas e instrumentos de apoio à internacionalização. Os quatro fatores obtidos explicam mais de 72% da variância da informação.

Associamos cada fator, ou política de promoção da internacionalização, às seguintes políticas / instrumentos:

- **Instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais;**
- **Apoio na divulgação e promoção dos produtos;**
- **Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos;**
- **Apoio à alocação de recursos para a organização.**

Os apoios e instrumentos para a promoção do processo exportador podem, assim, ser decompostos em políticas específicas e estão correlacionados com as capacidades e desempenho das empresas de fabricação de calçado. A constatação foi suportada numa análise de correlação, traduzindo uma boa aproximação entre as capacidades encontradas e as políticas e instrumentos a desenvolver para a promoção do processo de internacionalização e o desempenho exportador das organizações. De notar que a capacidade de direção e alinhamento estratégico da organização não se encontra correlacionada com nenhuma política ou instrumento. A natureza dos fatores que a constituem e o seu caráter idiossincrático explicam e ajustam-se ao resultado obtido.

De notar que os resultados encontrados estão indexados à perceção do dirigente e a uma situação "idílica" de sucesso exportador. Por ordem de importância relativa, as políticas e os instrumentos mais importantes a desenvolver deveriam passar pelo apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos, ligado à capacidade de gestão e inovação no processo produtivo. De notar que, na análise fatorial, os resultados encontrados apontam claramente para um maior peso nos instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais (49,8%), revelando talvez uma carência organizacional, uma falha ou potencial de melhoria detetada pelos gestores.

A capacidade - gestão dos recursos financeiros e humanos é apoiada em dois instrumentos ou políticas de apoio ao processo exportador: os processos de alocação e os processos de desenvolvimento dos mesmos recursos.

Foi ainda efetuada uma análise à relação entre as medidas de internacionalização, existentes em janeiro de 2012 e promovidas por várias organizações ligadas ao Ministério da Economia e do Emprego, e os instrumentos e políticas que derivamos no nosso estudo. Procuramos, assim, uma visão global do ajustamento entre as políticas efetivas e as mais valoradas pelas empresas da indústria de calçado nacional. Constatamos que a atual política de promoção e apoio à internacionalização encontra-se alicerçada em instrumentos que integramos no apoio à alocação e recursos para a organização, mas que apenas têm um peso de 5,7% na importância atribuída pelos gestores das empresas de calçado. Os instrumentos conexos com Apoio ao desenvolvimento e inovação dos processos (6,0%) consubstanciam-se pelos integrados no QREN. Os instrumentos tidos como mais importantes para a promoção da internacionalização e desempenho exportador encontram-se integrados no conceito de Loja de Exportação. As lojas de exportação configuram-se como um instrumento fundamental para o apoio às empresas produtoras de calçado que elegem os instrumentos de análise e apoio à identificação de mercados e clientes internacionais como o fator mais importante (49,8%). De notar que não validamos nenhum instrumento público de apoio à divulgação e promoção dos produtos. Esta dimensão parece estar mais associada a organismos representativos do setor como a AICCAPS ou o Centro Tecnológico do Calçado.

É, contudo, notório um desfasamento entre a valorização das capacidades mais importantes e percecionadas pelos dirigentes e a política de promoção e apoio aos processos de internacionalização das empresas de calçado. A nova dinâmica introduzida pelo estágio ou fase exportadora, expressa ao longo do estudo, é mais uma das dimensões a associar ao

desenho dos instrumentos e políticas de apoio ao processo exportador. O aparente caráter subcontratual da indústria leva-nos a uma profunda discussão sobre o caminho a trilhar pela mesma e o seu modelo de desenvolvimento competitivo. Deveremos centrar-nos numa estratégia de apoio ao modelo subcontratual e assente assim na capacidade ligada ao processo produtivo? Que tipo de rede relacional deveremos promover? Poderemos apostar numa estratégia que potencie mais valor e possa ser associada ao desenvolvimento do produto e domínio / exploração direta dos canais de acesso ao consumidor final? A análise às atuais políticas e instrumentos de apoio à internacionalização aponta para este último caminho. Contudo, parece claro, pelos resultados aportados no estudo, que uma parte significativa das empresas que operam no mercado ainda não atingiu o estágio ou experiência exportadora, ou ainda não conseguiu alocar recursos com competência suficiente para a sua plena utilização.

Os resultados obtidos neste estudo permitem-nos o desenvolvimento de uma nova abordagem ao problema e à ligação entre as capacidades e a performance exportadora. Poderemos agora associar ao modelo a fase ou estágio exportador (para a qual já apresentamos uma proposta), o acesso aos instrumentos de apoio ao processo de internacionalização e a tipologia da PME. A técnica a usar poderá ser baseada em modelos de equações estruturais, potenciando a obtenção de resultados mais homogéneos e indexados à experiência de cada organização.

5 Bibliografia

- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal, Special Issue 24(10)*, 1011-1025.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (s.d.). *Guia do Exportador*. Obtido em 23 de 11 de 2011, de Aicep Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/12Almport%C3%A2nciadaExporta%C3%A7%C3%A3o.aspx>
- Altshuler, L. (2012). *Competitive Capabilities of a Technology Born Global*. Copenhagen: Lund Business Press - Lund Studies in Economics and Management.
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management, Vol. 27 n.º 6*, 755-775.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal, Vol. 22 n.º 1*, 493-520.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born global and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.18 n.º 3*, 627-643.
- Andersson, S., & Florén, H. (2008). Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 15 n.º 1*, 31-50.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 21 n.º 1*, 22-34.
- APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. (2012). *World Footwear Yearbook - 2012*. Porto.
- Aragón-Correa, J., & Sanjay, S. (2003). A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review, Vol. 20 n.º 1*, 71-89.
- Axinn, C., & Matthyssens, P. (2001). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review, Vol. 19 n.º 5*, 436-449.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, Vol. 17 n.º 1*, 99-120.
- Barney, K., Wright, M., & Ketchen Jr., D. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management, Vol.27 n.º 1*, 625-641.
- Bell, J., Mcnaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship, Vol. 1 n.º 4*, 339-362.

- Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 18 n.º 3 (May), 207–226.
- Bitar, J., & Hafsi, T. (2007). Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration. *Management Decision*, Vol. 45 n.º 3, 403-419.
- Bleaney, M., & Wakelin, K. (2002). Efficiency, Innovation, and Exports. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 64 n.º 3, 3-15.
- Boughanmi, H., Al-Mandheri, A., Al-Oufi, H., & Omezzine, A. (2007). Determinants of Fish Export Performance in Oman:A Firm-Level Analysis. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 19 n.º 2/3, 9-25.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11 n.º 1, 1-15.
- Brito, C. (1993). Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial. *Working Papers da Faculdade de Economia do Porto*, N.º 38.
- Brooks, C. (2008). *Introductory Econometrics for Finance* (Second Edition ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 n.º 1, 1-34.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. The Macmillan Press.
- Camisón, C., & Villar, A. (2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 26 n.º 2, 124-150.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R. (1996). The Process of Exporting in Owner-controlled Firms. *International Small Business Journal*, Vol. 14 n.º 2, 12-25.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Reprint Collection, n.º 95403, July-August.
- Comissão Europeia. (21 de 09 de 2012). *Empresas e Indústrias*. Obtido em 17 de 01 de 2013, de Europa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/footwear/index_pt.htm
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, Vol.29 n.º 8, 76-94.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 37-52.

- Dess, G. B., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organisational performance in the absence of objective measures: the case of a privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 n.º 3, 265-273.
- Direcção Regional do Comércio, Indústria e Ambiente e Brainy Partner Madeira. (Junho de 2008). *Relatório Final do Estudo sobre os factores críticos de sucesso na internacionalização da economia da região autónoma da Madeira*.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. . Em G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter, *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities* (pp. 1-22). Oxford University Press.
- Dowes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used ? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales". *International Journal of Market Research*, Vol. 50 n.º 1, 61-104.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Modelo for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 62 (April), 1-13.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 n.º 1 (Spring), 1-31.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, Vol. 26 n.º 3, 277-285.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 1105-1121.
- Evers, N. (2011). International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.18 n.º 3, 502-528.
- Felin, T., & Hesterly, W. S. (2007). THE KNOWLEDGE-BASED VIEW, NESTED HETEROGENEITY, AND NEW VALUE CREATION: PHILOSOPHICAL CONSIDERATIONS ON THE LOCUS OF KNOWLEDGE. *Academy of Management Review*, Vol. 32 n.º 1, 195-218.
- Freeman, J. (2009). *Factors Contributing to Successfu Export Performance of Regional and Metropolitan SME Exporters*. University of the Sunshine Coast, Camberra: University of the Sunshine Coast.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: ana evaluation of stage theory. *Jornal of Small Business Management*, Vol. 38 n.º 4, 15-27.

- Gonzalez, R., & Cunha, S. (2012). Internationalization Process and Technological Capability Trajectory of Iguacu. *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 7 n.º 2, 117-129.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15 n.º 2, 87-102.
- Gujarati, D. (2006). *Econometria Básica* (4ª Edição ed.). Campus.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 n.º 5, 339-360.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource base view: Capabilities life cycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 n.º 10, 997-1010.
- Hurtado, N. (2003). La percepción de barreras a la exportación: um estudio empírico em PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12 n.º 4, 167-184.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The Mit Press.
- Instituto Nacional de Estatística. (0630 de 2011). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas. O perfil exportador das PME em Portugal - 2007/2009*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Estatísticas da Produção Industrial 2010 - Edição 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Internationalization in industrial systems - a network approach, strategies in global competition. (1993). Em J. Johanson, L. Mattsson, P. Buckley, & P. Ghauri (Edits.), *The Internationalization of the firm: a reader* (pp. 303-322). London: Academic Press.
- Islam, M., & Karim, A. (2011). Manufacturing practices and performance: Comparison among small-medium and large industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 n.º 1, 43 - 61.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalisation process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 n.º 9, 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 n.º 1, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 7 n.º 4, 11-24.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *The Journal of Management Review*, Vol. 12 n.º 3, 305-322.
- Jones, M., & Coviello, N. (2005). Internationalisation: conceptualising and entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, Vol.36, 284-303.
- Julien, P.-A., Joyal, A., Deshaies, L., & Ramangalahy, C. (1997). A Typology of Strategic Behavior Among Small and Medium-sized Exporting Business: A Case Study. *International Small Business Journal*, Vol. 15 n.º 2, 33-49.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 n.º 1, 273-283.
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, Vol. 32 n.º 1, 236-256.
- Karadeniz, E., & Göçer, K. (2007). Internationalization of small firms. A case study of Turkish small and medium-sized enterprises. *European Business Review*, Vol. 19 n.º 5, 387-403.
- Karjewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2001). *Operations Management: Strategy & Analysis* (6ª Ed. ed.). Prentice Hall.
- Katsikeas, C. (1994). Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, Vol. 11 n.º 3, pp. 33-53.
- Katsikeas, C. S., Pierce, N. F., & Ioannidis, C. (1995). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 n.º 6, 6-35.
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Morgan, N. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, n.º4, pp. 493-511.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford University Press.
- Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008). Project portfolio management for product innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 n.º 1, 24-38.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: a challenge to traditional internationalização theory. *Advances in International Marketing*, Vol.8, 11-26.
- Knight, G., Madsen, T., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, Vol. 21 n.º 6, 645-665.

- Knudsen, T., & Madsen, T. (2002). Export Strategy: A Dynamic Capabilities Perspective. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18 n.º 4, 475-502.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, Vol. 7 n.º 5, 502-518.
- Kraus, P. G. (2006). O Processo de Internacionalização das Empresas: O Caso Brasileiro. *Revista de Negócios Blumenau*, Vol. 11 n.º 2, 25-47.
- La, V. Q., Patterson, P. G., & Styles, C. W. (2005). Determinants of export performance across service types. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 n.º 6, 379–391.
- Larimo, J. (2006). Different Types of Exporting SMEs: Similarities and Differences in Export Performance. Em I. M. Research, *Advances in International Marketing (Volume 17)* (pp. 17-62). Emerald Group Publishing Limited.
- Lefebvre, É., & Lefebvre, L. (2001). Innovative capabilities as Determinants of Export Performance and Behaviour: A Longitudinal Study of Manufacturing SME's. Em A. Kleinleucht, & A. Monhen, *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data*. Palgrave (MacMillan Press).
- Leonidou, L. C., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export - Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, Vol. 24, n.º 6, 735-770.
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 n.º 3, 517-551.
- Leonidou, L., Barnes, B., & Talias, M. (2006). Exporter-importer relationship quality the inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 n.º 5, 576-88.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, S. (2007). Value Creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32 n.º 1, 180-194.
- Lim, J.-S., Sharkey, T., & Heinrichs, J. (2003). New Product Development Practices and Export Involvement: An initial Inquiry. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7 n.º 4, 475-499.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 n.º 6-7, 565–586.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode - the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 n.º 1, 39-61.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, Vol. 6 n.º 6, 561-583.

- Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-base and dynamic-capabilities views of rent creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 n.º 5, 387-401.
- Makasure, O., Henson, S., & Cranfield, J. (2009). Performace of microenterprises in Ghana: a resouce-based view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16 n.º 3, 466-484.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3ª Edição ed.). Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4 n.º 1, 65-90.
- Marques, C. S., & Ferreira, J. (2009). SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal. *Journal of technology management & innovation*, Vol. 4 n.º 4, 53-68.
- Martinez, J. J. (2007). Determinantes para la Internacionalización de las Pymes Mexicanas. *Análisis Económico*, Vol. XXII n.º 49, 111-131.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 n.º 5, 902-906.
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 n.º 9, 977-994.
- Mintezberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, Reprint n.º 94107.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, Vol. 68 n.º 1, 90-108.
- Morgan, N., Zou, S., Vorhies, D., & Katsikeas, C. (2003). Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and The Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. *Decision Sciences*, Vol. 34 n.º 2, 287-321.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1998). Exporting Problems of Industrial Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 27 n.º 2, 161-176.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Ortiz, R. F., & Ruiz-Carrillo, J. I. (2005). Capacidades directivas y aprendizaje en las pymes exportadoras. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5 n.º 2, 75-94.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 n.º 4, 45-64.

- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29 n.º 5, 537-554.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (3ª Edição - 1995 ed.). Oxford University Press.
- Pesquisa online de Marcas Registadas.* (Consultas entre Junho a Julho de 2010). Obtido de Instituto Nacional de Propriedade Industrial: <http://servicosonline.inpi.pt/pesquisas/main/marcas.jsp?lang=PT>
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Source of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, Vol. 33 n.º 4, 378-393.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Vol. 68 n.º 2 (March - April), 73-93.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57 n.º 2 (March- April), 137-145.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage do corporate strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 65 n.º 3 (May- June).
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74 n.º 6 (November-December), 61-78.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 n.º 3 (May- June), 79-91.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. (2001). The Influence of Internet–Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, Vol. 9 n.º 4, 82-110.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, Vol. 32 n.º 1, 219-235.
- Rammer, C., & Schmiele, A. (2009). Drivers and Effects of Internationalizing Innovation by SMEs. *The Icfai University Journal of Knowledge Management*, Vol. VII n.º 2, 19-61.
- Rasmussen, E., & Madsen, T. (2002). The Born Global Concept. *28th EIBA Conference - SME internationalization and born globals - different European views and evidence". Athens, 8-10 December 2002.*
- Robertson, C., & Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, Vol. 9 n.º 2, 211-235.
- Rodriguez, C. M., Martinez, C. R., & Wise, J. A. (2010). Strategic Capabilities in Export Performance: The Case of Mexico. Paper presented at the annual meeting of the BALAS

Annual Conference, ESADE, Barcelona, Spain. *Annual Meeting of the BALAS Annual Conference*. Barcelona, Spain: BALAS.

Rosenzweig, E., Roth, A., & Dean, J. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, Vol. 21 n.º 4, 437-56.

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 24 n.º 1, 15–29.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 n.º 4, 476-497.

Santini, C., & Rabino, S. (2012). Internationalisation drivers in the wine business: a RBV perspective. *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 8 n.º 1, 7-19.

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, Vol. 31 n.º 4, 914-933.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoreticaj shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, Vol. 26 n.º 2, 243-263.

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2 n.º 1, 125-134.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 n.º 4, 339-358.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to creat Value: Looking inside the black Box. *Academy of Management Review*, Vol. 32 n.º 1, 273-292.

Smith, K., Collins, C., & Clark, K. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 48 n.º 2, 346–357.

Sousa, C. M. (2004). Export Performance Measurement:An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2004 n.º 9, 1-22.

Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual Framework. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 n.º 3, 31-43.

- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review, Reprint Collection, n.º 92209, March-April*.
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2010). *Introduction to Econometrics* (3rd Edition ed.). London, UK: Prentice Hall.
- Suárez-Ortega, S. M., & Álamo-Vera, F. R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 11 n.º 4, 258-279*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, Vol. 28 n.º 13, 1319-1350*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, Vol. 18 n.º 7, 509-533*.
- Teece, D., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 23 n.º 1, 1-30*.
- The Society for Effectual Action. (2012). *About Effectuation*. (U. o.-D. Business, Editor) Obtido em 12 de 07 de 2012, de Society for Effectual Action - Research Community: <http://effectuation.org/about-effectuation>
- Toften, K., & Olsen, S. (2003). Export market information use, organizational knowledge, and firm performance. *International Marketing Review, Vol. 20 n.º 1, 95-110*.
- Tri, D. L., & Bausch, A. (2007). Internationalization of German Companies into the Chinese Market: An Event Study on the Consequences on Financial Performance from a RBV Perspective. *International Journal of Business Research, Vol. VII n.º 2, 213-232*.
- Ural, T. (2009). The effects of relationship quality on export performance. A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures. *European Journal of Marketing, Vol. 43 n.º 1-2, 139-168*.
- Vachon, S., Halley, A., & Beaulieu, M. (2009). Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 n.º 4, 322 - 340*.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey* (Edição de 2008 ed.). Oxford University Press.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80 n.º 2, 190-207*.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41 n.º 4, 255-267*.

- Ward, P., McCreery, J., Ritzman, L., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, Vol. 29 n.º 4, 1035-1046.
- Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Westhead, P. (2008). International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to exporting experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 n.º 3, 431-456.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource based view. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 n.º 4, 333-358.
- Whitelock, J. (2002). Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, Vol. 11 n.º 3, 33-53.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 n.º 10, 991-995.
- Zahra, S., Ireland, D., & Hitt, M. (2000). International Expansion by New Venture Firms; International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 n.º 5, 925-950.
- Zeng, S., Xie, X.M, Tam, C., & Wan, T. (2008). Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research. *Measuring Business Excellence*, Vol. 12 n.º 3, 44-55.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, Vol. 11 n.º 4, 32-55.

6 ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO USADO PARA VALIDAÇÃO DAS CAPACIDADES

RECURSOS E CAPACIDADES NAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALÇADO

I - INTRODUÇÃO

Toda a informação recolhida neste questionário destina-se exclusivamente à investigação sendo garantida a completa confidencialidade dos dados. Este trabalho é desenvolvido no âmbito do doutoramento em Gestão da Universidade Portucalense. O questionário, de carácter académico, pretende analisar e estudar o processo de internacionalização, mais propriamente o de exportação das empresas de calçado portuguesas. Pretendemos validar, com base na opinião e perspectiva dos seus dirigentes e quadros, os principais fatores indutores e recursos utilizados pela organização bem como os processos de construção de capacidades para o incremento da performance exportadora.

O Questionário é dividido 3 partes e DEVERÁ APENAS SER RESPONDIDO POR DIRIGENTES das empresas que se dedicam à fabricação de calçado. A resposta ao mesmo não lhe irá ocupar muito tempo. No final iremos disponibilizar, a quem nos deixe o contacto, os resultados deste questionário bem como acesso a um sítio da internet onde poderá aceder a informação mais detalhada sobre o processo de exportação da indústria de calçado.

Este questionário é disponibilizado de forma *online*. Caso o mesmo lhe tenha chegado em suporte papel, solicitamos a sua resposta e posterior envio por correio eletrónico para: Carlos Miguel Oliveira miguel.oliveira@unisla.pt, ou por fax para o número 22 377 29 85.

A SUA OPINIÃO É FUNDAMENTAL! DESDE JÁ O NOSSO AGRADECIMENTO.

II - CARACTERIZAÇÃO

1. Nome da organização:

2. Nome do responsável pelo preenchimento do questionário (optativa):

3. Cargo que ocupa na organização:

4. correio eletrónico de contacto (optativa, necessário para acesso aos resultados globais do estudo):

*5. Dimensão da organização em termos de número de trabalhadores (selecione uma opção):

Até 9 pessoas

- 10 a 19 pessoas
- 20 a 49 pessoas
- 50 a 99 pessoas
- 100 a 199 pessoas
- 200 a 499 pessoas
- 500 e mais pessoas

*6. Dimensão em termos de volume de vendas (em euros):

- Até 1.000.000,00€
- Entre 1.000.000,00€ e 2.000.000,00€
- Entre 2.000.000,00€ e 5.000.000,00€
- Entre 5.000.000,00€ e 10.000.000,00€
- Superior a 10.000.000,00€

*7. Já recorreu a outro tipo de internacionalização como o Investimento Direto no Estrangeiro?

- Sim
- Não

*8. Qual a percentagem do seu volume de vendas destinado à exportação?

- Até 25%
- Entre 25 a 50%
- Entre 50 a 75%
- Mais de 75%

*9. Qual o principal mercado de destino das suas exportações?

- Comunitário
- Extra Comunitário

*10. Qual a principal forma de acesso aos mercados externos?

- Diretamente, explorando canais próprios (presença em feiras, presença na internet, promoção direta dos seus produtos)
- Através de agentes e comissionistas do mercado de destino;
- Através de agentes e comissionistas nacionais;
- Subcontratado (produzindo para outros)
- Outro (especifique)

11. Nas suas vendas qual o peso (%) dos seguintes indicadores:

Produtos de marca própria: _____ %

Produção subcontratada (sob marca ou patente de terceiros): _____ %

12. Já aderiu a algum consórcio (agrupamento de empresas) para a promoção e venda dos seus produtos nos mercados internacionais?

- Sim
- Não

13. No seu processo de exportação já recorreu a algum tipo de apoio por parte de associações empresariais, centros tecnológicos ou programas públicos apoio à exportação?

- Sim
- Não

14. Caso tenha respondido afirmativamente à questão anterior, identifique os serviços ou instrumentos a que já acedeu relativamente ao processo de exportação:

- Informação sobre mercados
- Aconselhamento e Consultoria
- Facilitação para presença internacional em feiras e eventos
- Acesso a instrumentos e programas financeiros

III – AVALIAÇÃO DE RECURSOS E CAPACIDADES

Nesta secção iremos solicitar, baseando-se na sua experiência e perceção, que avalie o nível de importância de alguns recursos e fatores abaixo enumerados.

*1. Tendo como base a sua experiência e conhecimento do setor do calçado é-lhe solicitado que avalie o grau de importância de cada um dos fatores abaixo enumerados na conquista de vantagens competitivas e um bom desempenho para as organizações da indústria de calçado nacional.

Utilize a seguinte escala de avaliação: 1 - Sem qualquer importância | 2 Pouco importante | 3 - Importante | 4 - Muito importante | 5 - Extremamente importante.

Atividade ou processo	1	2	3	4	5
F1. Interligação do produto calçado com produtos de setores conexos ao seu como o têxtil;					
F2. Aposta no <i>design</i> do produto;					
F3. Registo dos produtos e <i>design</i> como patentes junto ao INPI;					
F4. Presença efetiva na internet;					
F5. Capacidade Financeira Própria (capitais próprios);					
F6. O planeamento produtivo;					
F7. A manutenção de contactos regulares com os clientes internacionais;					
F8. A experiência dos Dirigentes e Gestores da organização;					
F9. O aumento do nível de habilitações dos recursos humanos da organização;					

Atividade ou processo	1	2	3	4	5
F10. A exclusividade é importante no processo comercial;					
F11. A gestão do processo de compras;					
F12. O planeamento do processo de exportação antes da entrada em determinado mercado ou país;					
F13. A capacidade em aceder a capitais alheios (financiamento externo);					
F14. Avaliação do desempenho dos recursos humanos da organização;					
F15. Acesso direto (sem intermediários) a canais de distribuição e venda nos mercados de origem					
F16. O desenvolvimento e gestão de marca própria;					
F17. Certificação ambiental e rotulagem ecológica (Biocalce®);					
F18. Participação e integração em feiras e programas públicos de promoção da indústria;					
F19. A criação de disponibilização de um portfólio (gama) alargado de modelos;					
F20. O conhecimento das necessidades e expectativas dos consumidores nos mercados de origem;					
F21. O acesso e desenvolvimento de redes de cooperação dentro da indústria (parcerias com empresas do sector);					
F22. Aposta no design gráfico ao nível dos catálogos, etiquetas, identidade da empresa;					
F23. Especialização produtiva em um segmento de mercado específico (ex. Senhora, calçado, ...)					
F24. Desenvolvimento e formação profissional dos recursos humanos da organização					
F25. Acesso a informação sobre os mercados de destino, processos comerciais e condições legais de acesso;					
F26. Utilização de sistemas de informação para a Gestão (software para controlo da gestão e produção);					
F27. A existência de um canal e processo de comunicação dentro da organização;					
F28. A motivação, liderança e gestão de grupos de trabalho					
F29. Utilização de novas tecnologias de produção;					
F30. O conhecimento e domínio de sistemas de transporte e logística (serviço e resposta às solicitações)					
F31. Maior flexibilidade produtiva;					
F32. Diferenciação do produto;					
F33. O desenvolvimento e investigação de novos produtos;					
F34. Utilização de novas matérias-primas;					
F35. Investigação e desenvolvimento de novos processos produtivos;					
F36. Maior envolvimento entre a organização e seus fornecedores de componentes e matérias-primas;					
F37. O uso assistido do computador na criação e produção de novos produtos					
F38. Implementação e utilização de ferramentas da qualidade					
F39. Espírito empreendedor, traduzido numa perspectiva de inovação, proatividade, arriscando em novos produtos, processos e mercados;					
F40. Um bom relacionamento e uma postura de partilha entre os intermediários do processo de exportação;					

Atividade ou processo	1	2	3	4	5
F41. Automação do processo produtivo					
F42. Compromisso da gestão. Visão da organização, objetivos e plano estratégico definidos e disseminados pela organização;					

2. Tendo como base a realidade da sua organização e do mercado onde se encontra inserido solicitamos que valere a sua concordância com as afirmações abaixo enumeradas. Utilize a escala: 1 – Discordo; 2 - Concordo parcialmente; 3 - Concordo plenamente

Afirmações	1	2	3
Os recursos humanos da minha organização têm grande experiência no processo e gestão da exportação			
A experiência internacional da empresa é fonte de diferenciação nos processos de exportação			
A nossa equipa dirigente explora e analisa com detalhe os mercados de destino das exportações			
Mantemos contactos regulares com os nossos clientes internacionais			
Criamos e mantemos relacionamentos duradouros com os nossos clientes;			
Procuramos entender as expectativas nos nossos clientes ou mercado alvo;			
Normalmente cumprimos os prazos combinados para o envio dos produtos/encomendas;			
Planeamos o processo de exportação antes de entrar em determinado mercado ou país;			
Estamos aptos a desenvolver novos produtos para os clientes de exportação sempre que requerido			
Estamos dispostos a modificar produtos existentes sempre que requerido			
Nos últimos anos temos desenvolvido nos processos de fabrico			
Nos últimos anos temos adotado novos métodos de fabricação			
Para a minha organização o fator de competição mais importante no mercado exportador é o preço			
Consigo diferenciar o meu produto face aos dos meus competidores			
Limitações financeiras não são das principais restrições para a minha organização			
O meu custo de produção já não está muito associado aos custos com pessoal;			

3. Solicitamos agora que avalie o desempenho e posicionamento competitivo da sua empresa. Utilize uma escala de 0 a 10 pontos, traduzindo: 0 – o desempenho da minha organização tem sido pior do que o das empresas que competem no mercado; 5 – o desempenho da minha organização é similar ao da concorrência; 10 – o desempenho da minha organização é muito superior ao verificado na concorrência.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho e posicionamento competitivo da minha empresa											

IV – SERVIÇOS E APOIOS NECESSÁRIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta última secção iremos validar a importância de um conjunto de serviços e instrumentos para o apoio ao processo de internacionalização da sua organização.

1. Solicitamos agora que valide o grau de importância dos serviços, apoios e instrumentos de políticas públicas abaixo enumeradas, tendo em atenção a promoção do processo de internacionalização e o desempenho exportador da sua organização. Utilize a seguinte escala de avaliação: 1 Sem qualquer importância | 2 Pouco importante | 3 Importante | 4 Muito importante | 5 Extremamente importante.

Serviços e Instrumentos	1	2	3	4	5
Disponibilização de espaços para reuniões e encontros com clientes em países de destino					
Divulgação das oportunidades de negócio					
Informação macroeconómica sobre o país de destino					
Informação especializada sobre mercado de destino					
Consultoria legal sobre os mercados					
Apoio na identificação de potenciais clientes / agentes					
Apoio para a inovação e modernização dos processos e equipamento produtivos					
Apoio no Diagnóstico do potencial de internacionalização					
Consultoria especializada no mercado de destino					
Promoção da presença em feiras e missões empresariais no exterior					
Promoção de eventos e missões estrangeiras em Portugal					
Promoção de conferências, seminários ou congressos ligados ao calçado					
Acesso a instrumentos financeiros Capital de Risco;					
Apoio na contratação de quadros técnicos especializados					
Acesso a instrumentos financeiros Linhas de Crédito Bonificado ou Avalizado;					
Apoio para o desenvolvimento de planos de formação e qualificação dos recursos;					
Apoio para Investigação e Desenvolvimento;					
Seguros de Crédito;					
Concessão de Benefícios Fiscais;					
Cobertura de Risco / Garantia Mútua;					
Apoio financeiro para a participação em feiras e eventos					
Apoio no registo de marcas, <i>design</i> e patentes;					
Desenvolvimento de campanhas de Marketing e promoção da imagem da indústria no exterior;					