Instituto Superior Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

André Pedro da Silva de Jesus Vaz

Capacidades e recursos determinantes da performance de exportação em empresas exportadoras da região centro de Portugal

Coimbra

Julho de 2021

(Folha em Branco)

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizada sob a orientação da Professora Doutora Anabela Maria Bello de Figueiredo Marcos e coorientação da Professora Doutora Margarida Alexandra Lopes Vicente.

Termo de responsabilidade

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Agradeço todos os comentários, sugestões e toda a orientação fornecida pela Professora Doutora Anabela Maria Bello de Figueiredo Marcos e toda a ajuda, pelo contributo na análise de dados e pela paciência à coorientadora Professora Doutora Margarida Alexandra Lopes Vicente, docentes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu respetivamente

Um sincero agradecimento a todos os 267 gestores e responsáveis que responderam a este estudo e contribuíram para esta análise, dispensando o seu precioso tempo, mesmo numa situação pandémica.

Um obrigado à minha entidade patronal que permitiu que, durante o momento curricular e não curricular do mestrado, eu pudesse gerir o tempo de forma eficaz, mantendo um equilíbrio nas minhas responsabilidades académicas e profissionais.

À minha família, principalmente à minha mulher, que nunca me cobrou a ausência, o cansaço e humor durante todo o processo, mesmo em tempo de pandemia. Um especial obrigado à minha filha que, com a sua alegria, me renovou a energia todos os dias.

Resumo

Objetivos: O trabalho pretende avaliar quais as capacidades e recursos que permitem às empresas exportadoras da zona centro do país singrarem nos mercados internacionais.

Enquadramento teórico: As capacidades e recursos analisados dividem-se em cinco constructos: capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, capacidades de marketing, orientação empreendedora e desempenho/*performance* exportador.

Metodologia: O estudo iniciou-se com a distribuição de um inquérito *online*, com o qual se obteve uma amostra de 267 empresas exportadoras portuguesas, que incluiu uma breve análise descritiva das empresas, da distribuição por tipo de setor onde operam, da identificação dos mercados para onde exportam e dos produtos que exportam. Em seguida foi realizada uma análise fatorial exploratória. Por fim, foi efetuada uma análise fatorial confirmatória, recorrendo-se à análise de equações estruturais, a fim de testar as relações entre as variáveis propostas no estudo.

Resultados e conclusões: Os resultados mostram que existe uma relação significativa e positiva entre as capacidades e o desempenho exportador das empresas, podendo assim concluir-se que, para potenciar o desempenho exportador das empresas, deve-se investir nas capacidades, nomeadamente nas dinâmicas, tecnológicas e de marketing.

Palavras-Chave: Capacidades dinâmicas, capacidades de marketing, capacidades tecnológicas, orientação empreendedora, performance exportadora, exportação.

Abstract

Goals: The work aims to assess the capabilities and resources that allow exporting companies from the central region of the country to enter international markets.

Theoretical framework: The capabilities and resources analysed are divided into five constructs: dynamic capabilities, technological capabilities, marketing capabilities, entrepreneurial orientation, and export performance/performance.

Methodology: The study began with the distribution of an online survey, with which a sample of 267 Portuguese exporting companies was obtained, that included a brief descriptive analysis of the companies, the distribution by type of sector in which they operate, the identification of markets where they export to and the products they export.

Then an exploratory factor analysis was performed. Finally, a confirmatory factor analysis was completed, using the analysis of structural equations, to test the relationships between the variables proposed in the study.

Results and conclusions: The results show that there is a significant and positive relationship between the capacities and the export performance of companies, thus it can be concluded that, to enhance the export performance of companies, it is necessary to invest in capacities, namely in dynamics, technological and marketing.

Key words: Dynamic capabilities, technological capabilities, marketing capabilities, entrepreneurship orientation, export performance, exportation.

Índice

1 Introdução 1

1.1 Estrutura do Trabalho 1

1.2 Apresentação do tema 1

1.3 Importância do tema 3

1.4 Objetivos da investigação 5

2 Enquadramento Teórico 6

2.1 Capacidades dinâmicas 6

2.2 Capacidades Tecnológicas 8

2.3 Capacidades de Marketing 10

2.4 Orientação empreendedora 11

2.5 Performance exportadora 13

3 Metodologia 17

3.1 Pesquisa 17

3.2 Amostra efetiva 19

3.3 Caracterização da amostra 19

4 Resultados 31

4.1 Hipótese de estudo 31

4.2 Capacidades 31

4.2.1 Análise descritiva da variável capacidades das empresas exportadoras ... 31

4.2.2 Análise fatorial 34

4.3 Desempenho exportador 41

4.3.1 Análise descritiva da variável desempenho das empresas exportadoras ... 41

4.3.2 Análise fatorial 42

4.4 Análise Fatorial Confirmatória 47

4.5 Validade Nomológica 50

5 Conclusões 53
5.1 Contribuições para a ciência e para a gestão 53
5.2 Limitações da pesquisa 54
5.3 Sugestões para futuras investigações 55
6 Bibliografia 56
7 Anexos 70

Índice de Gráficos

Tabela 2.1Visão de capacidades dinâmicas.....8
Tabela 3.1 - Constructos e itens das capacidades usados no inquérito 17
Tabela 3.2 - Constructos e itens da Performance exportadora usados no inquérito 18
Tabela 3.3 - Posição do respondente na empresa.....20
Tabela 3.4 - Anos como responsável pelas operações de exportação da empresa.....20
Tabela 3.5 - Anos de experiência em operações de exportação 20
Tabela 3.6 - Língua materna dos respondentes.....20
Tabela 3.7 - Domínio de línguas estrangeiras por parte do respondente.....21
Tabela 3.8 - Localização das empresas respondentes, por distrito 21
Tabela 3.9 - Tipo de empresa por atividade económica.....22
Tabela 3.10 - Distribuição das empresas por número de funcionários 22
Tabela 3.11 - Distribuição das empresas por tipo de internacionalização.....23
Tabela 3.12 - Idioma utilizado na comunicação com o estrangeiro.....23
Tabela 3.13 - Número de empresas que fornecem formação em línguas estrangeiras aos colaboradores 24
Tabela 3.14 - Departamentos que recebem formação em línguas estrangeiras 24
Tabela 3.15 - Distribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA por CAE 25
Tabela 3.16 - País para onde ocorre a exportação.....25
Tabela 3.17 - média da comparação da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA com os restantes produtos.....27
Tabela 3.18 - Avaliação da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA em relação aos restantes produtos vendidos 27
Tabela 3.19 - Iniciativa de contacto para exportação da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA.....28
Tabela 3.20 - Número de anos de existência da empresa, anos que exporta e anos da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA.....28
Tabela 3.21 - Número de países para onde a empresa exporta.....29
Tabela 3.22 - Contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o volume de vendas da exportação.....29
Tabela 3.23 - Contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o valor das vendas da exportação 29
Tabela 3.24 - Contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o lucro da exportação.....30
Tabela 4.1 - Análise descritiva aos atributos da variável capacidades das empresas exportadoras.....32
Tabela 4.2 - Testes de KMO e Bartlett para a variável capacidades.....34
Tabela 4.3 - Dimensões retidas e variância total explicada da variável capacidades 36

Tabela 4.4 - matriz das componentes após rotação ortogonal da variável capacidades..38

Tabela 4.5 - Dimensões, descrição dos itens e coeficiente Alfa de Cronbach da Variável capacidades 39

Tabela 4.6 - Número de itens e coeficiente Alfa de Cronbach para as dimensões da variável capacidades.....41

Tabela 4.7 - Análise descritiva aos atributos da variável desempenho de exportação....41

Tabela 4.8 - Testes de KMO e Bartlett para a variável desempenho de exportação.....42

Tabela 4.9 - Dimensões retidas e variância total explicada da variável desempenho de exportação.....44

Tabela 4.10 - Matriz das componentes após rotação ortogonal da variável desempenho de exportação.....45

Tabela 4.11 - Dimensões, descrição dos itens e coeficiente Alfa de Cronbach da variável desempenho de exportação 46

Tabela 4.12 - Número de itens e coeficiente Alfa de Cronbach para as dimensões da variável desempenho de exportação.....46

Tabela 4.13 - Matriz de correlação das variáveis latentes.....48

Tabela 4.14 - Itens dos constructos usados, variância média extraída, confiabilidade composta e Alfa de Cronbach.....49

Tabela 4.15 - Relação entre as capacidades das empresas exportadoras e a performance de exportação. 51

Lista de Abreviaturas

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

IRC – Imposto sobre Rendimentos Coletivos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

PME – Pequenas e Médias Empresas

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OE – Orientação Empreendedora

CME - *Contract manufacturing exporters* – Produtores contratados para exportação

RMSEA – Erro quadrático médio de aproximação

RMSR – Raiz quadrada estandardizada significativa residual

NNFI – Índice de ajustamento não normado

GFI – Índice de qualidade de ajustamento

AGFI – Índice de qualidade de ajustamento ajustado

AVE – Variância média extraída

CR – Confiabilidade composta

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

1 INTRODUÇÃO

Nas páginas introdutórias, apresenta-se a estrutura do trabalho, faz-se a apresentação do tema em análise, seguido da importância do tema, da escolha do mesmo, e por fim, definem-se os objetivos da investigação.

1.1 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está dividido em várias partes que se distribuem da seguinte forma: a introdução, onde se apresenta o tema, a importância do mesmo na ótica do autor, e os objetivos da investigação. De seguida, faz-se o enquadramento teórico, onde se descrevem as capacidades e os recursos avaliados durante o estudo, tais como as capacidades dinâmicas, tecnológicas e de marketing, mas também a orientação empreendedora e a *performance* exportadora.

Seguidamente, descreve-se a metodologia utilizada, também dividido em vários tópicos. Na metodologia, discrimina-se o tipo de pesquisa, a amostra e a caracterização da mesma. De seguida, é explanada a hipótese de estudo e são descritas as análises efetuadas tanto às capacidades. como ao desempenho exportador.

Em seguida são realizadas análises descritivas, análise fatorial exploratória uma análise fatorial confirmatória e uma análise de validade nomológica.

Este estudo termina com a conclusão, com a possível contribuição do estudo para a ciência, com as limitações da pesquisa e sugestões para futuras investigações/estudos.

1.2 Apresentação do tema

As empresas são o motor da economia de um país, visto que são elas que geram rendimentos e empregos. Rendimentos esses que pagam impostos variados (IVA, IRC, etc) e empregos que geram novos rendimentos, individuais, que serão injetados na economia, novamente, e pagarão também eles mais impostos.

A internacionalização das empresas pode ser feita de várias formas e varia consoante o tipo de empresa, de produto, objetivo, estratégia, mercado, etc. Quando uma empresa decide internacionalizar-se depara-se com diversos obstáculos que são mais ou menos fáceis de transpor, de forma a que se atinja o sucesso. Como exemplos de obstáculos, podem apontar-se divisas e línguas estrangeiras, sistemas jurídicos diferentes, concorrência, questões políticas e socioculturais, entre outros.

Aliado a isto, a própria história das empresas pode ser um obstáculo à sobrevivência das mesmas e à boa conclusão do processo de internacionalização. Em 2018, em Portugal, a taxa de sobrevivência das empresas com 1 ano era de 92,2%, com 2 anos era de 82,7%, com 3 anos era de 73,5%, 4 anos de 65,5% e com 5 anos era de 62,5% (INE, 2020).

A internacionalização implica uma aprendizagem contínua onde a falta de experiência nos mercados externos e a reduzida dimensão das empresas conduz a um incremento de expansão, obedecendo a algumas fazes que constam do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Por esse facto, a internacionalização, faz-se de forma gradual, iniciando-se com a exportação e prosseguindo para modos de entrada mais complexos, como o investimento direto estrangeiro (IDE) (J. E. S. R. G. de Almeida, 2017). A exportação é a estratégia mais usada para a entrada nos mercados externos (Kalanit et al., 2018; Zhao & Zou, 2002), pois fornece à empresa altos níveis de flexibilidade e uma forma rápida e pouco dispendiosa de penetrar em novos mercados estrangeiros (Leonidou, 1995).

A atividade de exportação por parte das empresas contribui para uma maior competitividade da economia e para uma balança comercial mais saudável. Cada vez que uma empresa exporta, está a contribuir com o envio para o exterior de produtos com valor acrescentado e está a trazer para o país um montante de divisa estrangeira. Existem variadas razões para uma empresa exportar, seja porque o mercado interno é pequeno, porque há excedente de produto, porque a empresa tem uma estratégia de crescimento que obriga a internacionalizar-se, entre outras.

A exportação é uma área que merece e que tem recebido uma atenção acrescida, pois é um dos motores que os países têm para equilibrar as suas balanças comerciais, para potenciarem a economia e para diminuírem a exposição económica a recessões ou abrandamentos internos. Ao nível das políticas públicas, a atividade de exportação é crucial porque facilita o aumento das reservas cambiais, ajuda as indústrias a sobreviver e a desenvolver-se e permite o reforço da prosperidade social, melhorando a produtividade nacional e criando empregos (Czinkota, 1994). Isto resultou, nas últimas décadas, na atribuição de considerável atenção ao desempenho das exportações das empresas portuguesas, como comprovam vários estudos, entre eles, “Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities” (Monteiro et al., 2018) o qual demonstra a importância das capacidades para que as empresas exportadoras obtenham bons resultados financeiros e bom desempenho exportador e “Fatores Determinantes na Performance de Exportação da

Indústria Portuguesa de Calçado" (Maias, 2013) o qual analisa que fatores internos e externos, a estratégia exportadora e outros fatores afetam o desempenho exportador das empresas.

Para serem bem-sucedidas na internacionalização, as empresas têm que possuir ou desenvolver diversas capacidades que as ajudem a atingir diferentes patamares, sejam de qualidade, inovação, desenvolvimento ou marketing. As capacidades são conjuntos de competências, comportamentos, rotinas e processos que contribuem para que o potencial da empresa possa atingir certos objetivos e metas. São combinações únicas de recursos da empresa, tangíveis ou intangíveis, com base no conhecimento e que indicam o que a empresa pode alcançar ao ter grupos de recursos a trabalhar em conjunto (Tsai & Shih, 2004). As capacidades permitem alterar variáveis da empresa que, quando estimuladas ou trabalhadas, possibilitam uma melhoria nas *performances* das empresas.

O presente estudo é composto por vários temas, estruturados de forma a manter uma fluidez na descrição das variáveis que afetam o dia-a-dia das empresas exportadoras.

1.3 Importância do tema

De acordo com o relatório final da Comissão Europeia, a internacionalização traz imensos benefícios, não somente às empresas mas também às economias onde as empresas estão inseridas (European Comission, 2010). Para as empresas, esses benefícios podem ser o aumento de mercado disponível, acesso a novos clientes, melhores margens de lucro, diminuição do risco de exposição a apenas um país, entre outros. Para as economias, esses benefícios passam por aumento das reservas de capital, equilíbrio da balança comercial, tecido empresarial com uma menor exposição ao risco interno, entre outros. (AICEP, 2020; Pinto & Pereira, 2016).

Para averiguar como é que as empresas conseguem internacionalizar-se, para obter esses benefícios, desenvolveu-se este estudo que vai avaliar as capacidades e recursos das empresas exportadoras. Conhecer se as capacidades de marketing contribuem para o sucesso de exportação de uma empresa pode ser relevante para decisões como o investimento em comunicação ou o desenvolvimento de produto. Contudo, podem ser as capacidades tecnológicas ou as capacidades dinâmicas das empresas a contribuir para o sucesso exportador. Para além disso, a possibilidade de avaliar a perspetiva interna da empresa sobre o seu próprio desempenho exportador, poderá permitir conhecer a

avaliação que as empresas fazem do mercado e como se auto percecionam as empresas, e quando é que decidem investir nas suas capacidades.

Analisar e investigar esta temática, pode ajudar a que os dados estejam sempre atualizados e permitir às entidades competentes, associações empresariais e industriais, avaliarem e criarem o ambiente propício ao desenvolvimento das exportações e assim, das empresas (Banco de Portugal, 2015; PORDATA, 2021).

Mais um motivo para que estudos como o presente sejam muito importantes, tanto para a saúde das empresas, como para o desenvolvimento interno das economias, principalmente de economias frágeis e dependentes como a portuguesa. "A internacionalização exige que a empresa reúna competências únicas, que a possibilitem diferenciar-se no mercado alvo. Quando estão em questão pequenas e médias empresas (PME), com fracos recursos financeiros, esta questão ganha ainda uma maior ênfase" (da Costa Ferreira Dias, 2007, p. iii). Como competências, entenda-se capacidades, sejam dinâmicas, de marketing ou tecnológicas.

A exportação não é um termo novo, é um vocábulo usado, há vários séculos, nas ciências políticas e nas relações governamentais, tendo a sua popularidade surgido no início da década de 1980 (Knight, 2003). Hoje, mais facilmente que na década de 80, graças à globalização que, segundo Almeida e Pereira (2018), é a de que o mundo sendo um espaço comum, eliminador de diferenças entre mercados, ideias, culturas e políticas torna possível às empresas desenvolverem estratégias e capacidades, que lhes permitam obter taxas de crescimento e de sobrevivência elevadas, assumindo uma importância acrescida para as empresas em que os mercados internos são diminutos (J. Almeida & Pereira, 2018; Sousa et al., 2008).

Num mercado globalizado, quando uma empresa decide exportar passa a ter todas as empresas do mundo como potenciais concorrentes. Assim, é necessário às empresas desenvolverem diversos conjuntos de capacidades e recursos para poderem sobressair e prosperar no mercado. Essas competências e recursos são capacidades que as empresas desenvolvem e/ou adquirem, seja em tecnologia, recursos humanos, estratégia ou cultura.

O desenvolvimento da atividade de exportação assume especial relevância no contexto do nosso país. Como evidenciam Afonso e Aguiar (2004), a balança comercial portuguesa quase sempre foi deficitária. A atual conjuntura socioeconómica, assim como a dos últimos anos, justifica uma aposta na exportação, como meio de garantir a sobrevivência

ou de aumentar a competitividade das empresas. A economia portuguesa precisa que as empresas exportem para melhorarem o seu desempenho, não só em termos estratégicos, como também em termos financeiros (AICEP, 2020; Simões, 2010).

O contexto da atual pandemia COVID-19 demonstra que empresas que tenham capacidade exportadora e presença em mercados internacionais estão mais preparadas para suportarem e para recuperarem da crise económica, proveniente da atual situação sanitária. Empresas que se adaptaram rapidamente e mudaram ou estão a mudar o tipo de produto que comercializam, ou que passaram dos meios *offline* para o *online*, ou as que procuraram um mercado novo para o seu produto, por exemplo, estão mais aptas a resistir à crise atual (Accenture, 2021).

A importância do estudo das capacidades das empresas exportadoras e de entender a relevância das mesmas para a *performance* de exportação deve-se à rápida mudança no ambiente dos negócios, em que as empresas necessitam de reconfigurar a variedade de capacidades para enfrentarem os novos desafios no mundo empresarial (Weerawardena & Mavondo, 2011).

1.4 Objetivos da investigação

O objetivo deste estudo, com o título "Capacidades e recursos determinantes da *performance* de exportação nas empresas exportadoras da região centro de Portugal", é analisar as capacidades e recursos das empresas que afetam a *performance* exportadora das empresas. Para isso, após o inquérito, realizou-se uma análise fatorial exploratória às capacidades e aos recursos das empresas exportadoras (com recurso ao SPSS 27.0), de seguida procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória às dimensões apuradas e ainda uma análise da validade nomológica (usado o LISREL 8.8).

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, pretende-se fazer uma revisão da literatura sobre as capacidades das empresas exportadoras, a postura dos gestores no mercado, da sua orientação empreendedora e sobre a avaliação da *performance* das empresas na exportação, tendo por base os estudos de Lages et al. (2009), Sharma et al. (2018), Wilden et al. (2013), Xu et al. (2018) e Zhou & Wu (2009). Estes autores forneceram um grande contributo para o estudo das práticas das empresas exportadoras e para ajudar as empresas que se queiram tornar exportadoras.

2.1 Capacidades dinâmicas

Garzón Castrillón (2015) define as capacidades dinâmicas como sendo o potencial inimitável de uma empresa em gerar novos saberes organizacionais, a partir de uma continuada criação, ampliação, melhoramento, proteção, integração, reconfiguração, renovação, recreação, incremento e reconstrução das suas competências centrais, de modo a poder responder às mudanças nos mercados e tecnologias. As capacidades incluem a capacidade da empresa de configurar os contornos em que opera, desenvolvendo novos produtos e/ou processos e desenhar e implementar novos modelos de negócio, plausíveis para conseguir manter e/ou aumentar as suas vantagens competitivas. Esta definição segue a mesma linha de pensamento de Meirelles e Camargo (2014) que afirmam ser possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas duas linhas de abordagem:

i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais;
ii) conjunto de rotinas e processos.

As capacidades dinâmicas de uma empresa, podem ser divididas em variáveis como: 1) sentido e forma de oportunidades; 2) aproveitamento de oportunidades; e 3) reimplantação e reconfiguração (criar, ampliar e modificar) a sua base de recursos (Teece, 2007).

Neste contexto, de acordo com Meirelles e Camargo (2014), para que uma organização desenvolva capacidades dinâmicas, é necessário em primeiro lugar, um conjunto de comportamentos e de habilidades relacionadas com a mudança e inovação. E, associado a estas habilidades e comportamentos, é necessária a existência de rotinas e processos de suporte à criação de novas ideias, novos produtos e serviços, assim como para a seleção e implementação da mudança (Teece, 2009). Cabe ressaltar que se a mudança não faz

parte do repertório de rotinas da organização, não há capacidades dinâmicas, existindo neste caso, apenas soluções *ad hoc* (Winter, 2003).

A teoria das capacidades dinâmicas permite-nos compreender melhor o porquê de algumas organizações desenvolverem e manterem vantagens competitivas, mesmo em alturas de rápidas alterações do mercado (Garzón Castrillón, 2015). As organizações, que, segundo López (2018), são mais do que um conjunto de pessoas com um objetivo comum, acontecem quando as pessoas estruturam e coordenam a sua atividade levando a cabo uma ação conjunta que lhes permitirá atingir resultados que a todas elas interesse alcançar, ainda que por razões diferentes.

Para Wang e Ahmed (2007), os três elementos que compõem as capacidades dinâmicas são:

i) capacidade adaptativa: é a aptidão da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado e de se adaptar na altura certa por meio da flexibilidade dos recursos e alinhamento dos seus recursos e das suas capacidades relacionadas com as mudanças ambientais;
ii) capacidade de absorção: realça a importância de obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorvê-lo para uso interno da organização;
iii) capacidade de inovação: é a aptidão da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Teece (2007) afirma que a visão das capacidades dinâmicas se divide, também, em três elementos, embora os distinga de forma diferente. São eles *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (ver tabela 2.1).

i) *Sensing*: segundo Furnival et al. (2019) corresponde à competência de detetar e processar uma oportunidade emergente antes ainda desta se materializar completamente.
ii) *Seizing*: engloba rotinas e processos que garantam escolhas estratégicas e investimentos associados que são realizados nas oportunidades emergentes dentro das organizações. Isto engloba tomar decisões de investir em, por exemplo, sistemas internos de saúde em vez de maquinaria ou vice-versa. Trata-se de priorizar desenvolvimentos e investigação, enquanto se englobam as equipas e o pessoal. Tanto aos líderes, como aos gestores, ou mesmo aos membros das equipas, cabe-lhes participar nas decisões.
iii) *Reconfiguring*: esta base de capacidades dinâmicas engloba rotinas organizacionais que decretam e executam as decisões tomadas, através da adaptação de processos estabelecidos ou da aquisição de novos. Isto inclui a implementação de novos processos e políticas, ao mesmo tempo que se altera gradualmente os processos e políticas existentes (Furnival et al., 2019).

Esta visão conceptual, segundo Teece (2007), serve para explorar de que forma a melhoria das capacidades pode ser entendida e assim ajudar no desenvolvimento das mesmas. O autor afirma também que este conceito permite chegar às origens das capacidades e, assim, compreender melhor como funcionam os níveis inferiores destas. Esta divisão

conceptual torna-se muito importante quando analisamos a quantidade de informação e teorias sobre as capacidades dinâmicas e a abrangência que lhes é atribuída.

Tabela 2.1Visão de capacidades dinâmicas

Microfoundations	Microfoundations exemples	Improvement capability dimension
Sensing	Customer needs Research and Development Technology and industry developments	Service-user focus Stakeholder and supplier focus
Seizing	Culture Leadership Communication Developing business models Understanding markets and boundaries	Employee commitment Leadership Commitment Organisational culture
Reconfiguring	Decentralisation Knowledge management Co-specialisation Governance	Data and Performance Process improvment and learning Strategy and governance

Fonte 2.1 - Adaptado de Furnival et al. 2019, com base em Teece (2007)

2.2 Capacidades Tecnológicas

As capacidades tecnológicas são recursos nucleares e competências distintas que habilitam as empresas a criar valor. As capacidades tecnológicas são a competência das empresas para adquirir informação tecnológica importante, identificar e responder a novas oportunidades tecnológicas, dominar as tecnologias de ponta e desenvolver constantemente uma série de inovações (Zhou & Wu, 2009).

Com maior capacidade tecnológica, as empresas têm maiores recursos e aptidões, entram em mais atividades estratégicas, conseguindo, assim, aumentar a vantagem competitiva e a rentabilidade enquanto potenciam a sua *performance* organizacional (Joo et al., 2018; Lin & Lai, 2020). Os recursos e capacidades tecnológicos são fatores críticos para o sucesso de uma empresa e vêm a revelar-se particularmente fundamentais para a inovação (Freixanet et al., 2020).

A capacidade tecnológica refere-se à capacidade de uma empresa empregar várias tecnologias (Afuah, 2002). Cada empresa tem os seus próprios recursos tecnológicos específicos, tais como patentes, número de pessoal técnico ou a quantidade de conhecimento técnico armazenado.

Segundo Zhou e Wu (2009), quando uma empresa constrói as suas capacidades tecnológicas, a sua capacidade de aprendizagem aumenta, o que, por sua vez, incentiva a recetividade à informação externa. À medida que uma empresa acumula o *know-how*

tecnológico, torna-se mais eficiente na avaliação, assimilação e aplicação dos conhecimentos existentes às extensões e melhorias dos produtos.

Para desenvolver a aprendizagem que referem Zhou e Wu (2009), uma empresa deve primeiro, pesquisar, identificar e avaliar os conhecimentos alternativos das diferentes fontes e só depois de identificar os conhecimentos potencialmente úteis é que a empresa deve transferir esse conhecimento da fonte e editá-lo para torná-lo mais compreensível para a empresa. A empresa passa assim a estar habilitada a inovar e a desenhar novos produtos (Carlile, 2004; Smith et al., 2005).

Numa linha idêntica a Zhou e Wu (2009), também Cohen e Levinthal (1990) sugeriram que a capacidade tecnológica promove a aprendizagem organizacional e gera inovação de produto. Afuah (2002) e Moorman e Slotegraaf (1999) consideram que a capacidade tecnológica não só fomenta a criatividade de novos produtos como também facilita a velocidade de desenvolvimento do produto e ainda estimula as empresas a fazerem uso dos seus conhecimentos aquando da inovação de produtos.

Há vários pontos a reter relativamente à importância do desenvolvimento de capacidades tecnológicas. Em primeiro lugar, a acumulação de conhecimentos técnicos permite a uma empresa, na sua atual trajetória, compreender e reconhecer melhor o valor do desenvolvimento tecnológico, o que, por sua vez, fornece *insights* sobre como explorar os conhecimentos e as competências atuais (Cohen & Levinthal, 1990).

Em segundo lugar, à medida que a empresa acumula os seus conhecimentos numa área tecnológica, torna-se mais competente na assimilação de conhecimentos externos em áreas semelhantes devido ao *feedback* positivo entre a experiência e a aprendizagem. Esta natureza autorreforçada torna a empresa mais eficiente na integração de competências adicionais na sua base de conhecimento (Lieberman & Montgomery, 1998).

Em terceiro lugar, a aplicação de conhecimentos semelhantes em domínios existentes para aperfeiçoar um produto é consistente com os processos e rotinas organizacionais atuais. Assim, um elevado nível de capacidade tecnológica permite um maior desenvolvimento do *know-how* existente (Stuart & Podolny, 1996).

Em suma, as empresas com uma forte capacidade tecnológica são mais propensas a dedicar os seus recursos à exploração, o que maximiza o potencial das competências atuais e reforça as posições estabelecidas pelas mesmas. Zhou e Wu (2009), por seu lado, afirmam que as empresas com fortes capacidades tecnológicas, podem tornar-se tão

entrincheiradas nas trajetórias tecnológicas existentes, que podem ignorar tecnologias emergentes de novos territórios e tornar-se incapazes de migrar para novas plataformas tecnológicas. É, assim, importante e até vital não afunilar a estratégia da empresa somente nas tecnologias que a empresa domina, mas manter sempre a capacidade de avaliar novas vertentes e tecnologias que surjam, para não deixar a empresa tornar-se obsoleta, a longo prazo.

2.3 Capacidades de Marketing

As capacidades de marketing podem ser consideradas um recurso estratégico, uma vez que são distintas para cada empresa (Song et al., 2008) e acrescentam valor ao coordenar recursos (Day, 1994; Krasnikov & Jayachandran, 2008). As capacidades de marketing são um importante condutor do desempenho da empresa, uma vez que reforçam a capacidade de uma empresa de captar oportunidades de mercado e de alcançar resultados desejáveis (Mariadoss et al., 2011; Morgan et al., 2012; Vorhies et al., 2009; Zou et al., 2003) assim como a eficiência em mercados de exportação (Vicente, 2014). Para Sharma et al. (2018), o conhecimento dos concorrentes e dos clientes, assim como a eficácia de programas de preço e programas de publicidade, avaliam as capacidades de marketing.

As capacidades de marketing referem-se ao conjunto de competências de uma empresa e ao seu conhecimento do mercado e das necessidades dos clientes, bem como à capacidade da empresa de prever e responder a essas mesmas necessidades (O'Cass et al., 2015; Sharma et al., 2018). As capacidades de marketing ajudam a empresa a responder às exigências do mercado e a antecipar mudanças nas condições de mercado (Day, 1994) e a garantir a posição de mercado da empresa (Mariadoss et al., 2011; Song et al., 2008).

As capacidades de marketing incluem o conhecimento da concorrência e dos clientes, as competências na área da segmentação e *targeting* de mercados, a comunicação, o preço e o controlo e avaliação das atividades de marketing (Sharma et al., 2018; Song et al., 2008; Zou et al., 2003).

Capacidades de marketing distintas provam ser impulsionadores-chave para a *performance* do mercado exportador (Morgan et al., 2012). Os resultados demonstram que um alto compromisso com a exportação tende a desenvolver altos níveis de inovação, que por sua vez, permite às empresas desenvolver melhores capacidades de marketing. Tanto o compromisso com a exportação, como algumas capacidades de marketing tais como o desenvolvimento de novos produtos e a comunicação, têm um impacto direto na

inovação no mercado de exportação (T.-J. Chen et al., 2012; Vicente, 2014; Weerawardena, 2003).

O desenvolvimento das capacidades de marketing requer que a empresa invista tempo e recursos e possua capacidade de inovação para desenvolver, comunicar, comercializar e entregar bens e serviços com um valor único para os clientes de exportação (O'Cass & Weerawardena, 2010). A capacidade de marketing suporta outros recursos ou capacidades que trazem adição de valor para a empresa (Teece, 2014).

Além disso, ao implementar estratégias baseadas na inovação, torna-se necessário que a empresa implemente competências de marketing específicas de tarefas relacionadas com a segmentação dos clientes, com a fixação de preços ou com a construção de relações com clientes e membros de outros canais (Mariadoss et al., 2011). Esta necessidade torna provável o desenvolvimento da capacidade de marketing porque as empresas tendem a melhorar os processos organizacionais e a capacidade competitiva (Simsek & Heavey, 2011).

Sharma et al. (2018) desenvolveram um estudo feito com *Contract manufacturing exporters* (CME), onde demonstraram que o desenvolvimento das capacidades de marketing assume um papel fundamental nas empresas. Afirmam que os CME têm um papel significativo na economia global e indicam que são responsáveis por mais de metade do total da exportação mundial, se considerarmos apenas os produtos não-combustíveis (Degain et al., 2011). Afirmam ainda que os CME podem melhorar o seu desempenho, através do desenvolvimento estratégico das capacidades de marketing (Weerawardena, 2003).

2.4 Orientação empreendedora

"A orientação empreendedora é uma orientação estratégica da empresa, que contém aspetos empreendedores específicos de estilos de tomada de decisão, métodos e práticas" (Wiklund & Shepherd, 2005, p. 74). Xu et al. (2018) afirmam que a orientação empreendedora (OE) influencia a disposição e a capacidade das empresas em alavancar os benefícios das suas relações. O espírito empreendedor tem sido elogiado como a maior força por detrás do sucesso de empresas inovadoras como IKEA, INNOCENT DRINKS e CRITICAL SOFTWARE (Lisboa et al., 2011).

O empreendedorismo é um termo popular e há uma tendência para considerar que a orientação empreendedora tem implicações positivas na *performance* das empresas

(Wiklund & Shepherd, 2003; Xu et al., 2018). Lisboa et al. (2011) indicam que a orientação empreendedora ajuda no desenvolvimento de novos produtos, o que por sua vez, contribui para uma melhor eficácia no mercado de exportação. O que dizem então os autores é que a orientação empreendedora é uma orientação estratégica que reflete a vontade de uma empresa em sair da zona do "já testado" ou "sempre se fez assim" para procurar novas oportunidades de mercado e a renovação de áreas de operação.

Já, em Xu et al. (2018) lê-se que a orientação empreendedora é uma importante variável cultural que demonstra a disposição e a capacidade dos gestores em correr riscos, em serem proactivos e em tentarem/testarem métodos inovadores; e possui um impacto significativo na forma como os líderes das organizações interpretam e respondem à incerteza do ambiente.

A orientação empreendedora é uma combinação de três dimensões: inovação, proatividade e tomada de risco (Lumpkin, 1996; Miller, 1983; Renko et al., 2009; Wiklund & Shepherd, 2005). Miller (1983) evidencia ainda que esta orientação, com tendência pioneira, contribui para um arrasar da concorrência. Especificamente, a inovação refere-se a uma tendência para suportar a novidade, criatividade e Investigação e Desenvolvimento (I&D), no desenvolvimento de produtos e processos (Hughes & Morgan, 2007; Renko et al., 2009). A OE leva as empresas a promover atividades que dão prioridade à I&D, implementação de novas tecnologias, gestão e processos de produção, desenvolvendo novas soluções técnicas e produtos, que, além de estarem à frente da concorrência, estão à frente do reconhecimento dos clientes (Lisboa et al., 2011). A OE ajuda as empresas a acolherem a incerteza de entrar em novos mercados e mobilizarem recursos para identificar novos clientes e parceiros de negócios e a analisarem novos mercados e concorrentes (Ahuja & Morris Lampert, 2001).

A proatividade refere-se a uma postura de antecipação e atuação sobre desejos e necessidades futuras do mercado e a uma postura competitiva. Atualmente, os clientes esperam inovação, melhorias contínuas nos produtos (Menguc & Auh, 2010) e um melhor entendimento dos requisitos do cliente, aliado a melhores produtos e ao lançamento de novos produtos/linhas, fatores que estão a tornar-se no cerne da concorrência empresarial (Yli-Renko & Janakiraman, 2008).

Por último, a tomada/aceitação do risco está associada a uma vontade de empenhar grandes quantidades de recursos em projetos, onde a probabilidade e o custo de insucesso

podem ser elevados assim como os ganhos, e em decisões ousadas para atingir os objetivos (Miller, 1983; Wiklund & Shepherd, 2003).

A medição da orientação empreendedora determina a extensão na qual as empresas usam os seus recursos para tirar partido de potenciais oportunidades (Wiklund & Shepherd, 2005). Comparadas com as suas homólogas conservadoras e avessas ao risco, as empresas inovadoras, proactivas e dispostas a correr riscos estão mais sujeitas a conseguir potenciais oportunidades (embora possivelmente arriscadas) no seu meio ambiente (Xu et al., 2018).

Num extremo, a orientação empreendedora tem sido representada como oposta à orientação para o mercado; a orientação para o mercado tradicional foi descrita como uma capacidade adaptativa através da qual as empresas reagem ou respondem às condições do ambiente de mercado. A orientação empreendedora, por oposição, é uma capacidade de gestão ambiental, através da qual as empresas embarcam em iniciativas proactivas para mudar o panorama competitivo (Atuahene-Gima & Ko, 2001).

A orientação empreendedora pode considerar-se como um estilo de gestão em que as empresas se preparam para o que o mercado será no futuro ou elas próprias criam o futuro do mercado, seja por possuírem novas informações ou novas tecnologias ou por decidirem aplicá-las ou desenvolvê-las, acabando por criar soluções que criarão e responderão às novas e latentes necessidades dos utilizadores. Renko et al. (2009) afirmam que se podem observar traços da orientação empreendedora na capacidade tecnológica e vice-versa, ao referirem-se ao valor de uma empresa que promove inovação e tecnologia na criação de novos produtos, revelando assim a empresa proatividade em vez de reatividade. Dickson e Weaver (1997) afirmam que que as empresas com níveis mais elevados de OE, uma vez que são mais inovadoras e orientadas para correr riscos, também são mais propensas a implementar as suas próprias ideias, em vez de dependerem apenas de soluções já desenvolvidas, em resposta às mudanças de mercado.

2.5 Performance exportadora

O desempenho das exportações ou *performance* exportadora define-se como a medida em que uma empresa alcança o desempenho das exportações num contexto de rede, atingindo os seus objetivos internos de exportação, estabelecendo relações sustentáveis com os importadores e fornecedores, e comprando e fornecendo produtos de qualidade. Esta definição da *performance* exportadora é interessante no sentido em que considera

que os fornecedores e os clientes estrangeiros são uma fonte vital de criação de valor e, por conseguinte, uma vantagem competitiva nos mercados de exportação. Em Lages et al. (2009) avalia-se o desempenho de exportação pelos resultados gerais, pela relação entre concorrentes e importadores, pelos resultados da relação com os fornecedores, pela qualidade do produto dos fornecedores e pela satisfação geral do importador relativamente ao produto exportado.

A *performance* exportadora é um aspeto fundamental para a tomada de decisões no comércio internacional. É também o resultado do caminho que uma empresa percorreu até atingir o objetivo que é exportar um produto para um mercado estrangeiro (Navarro et al., 2010). Tan e Sousa (2015) afirmam que a *performance* exportadora é influenciada por duas estratégias. A estratégia *low-cost* e a estratégia de diferenciação. A estratégia *low-cost* passa por usar bem as variáveis do *marketing-mix*, desenvolvimento de produto, estratégia de preço, distribuição e comunicação. O foco passa por trabalhar a questão do preço. Esta estratégia permite ganhar quota de mercado e, depois, ao praticar os preços habituais, aumentar as margens de lucro. Na estratégia de diferenciação, o foco passa por trabalhar a variável produto, de forma a criar um produto único, gerando assim, dificuldades à concorrência para o imitar (Murray et al., 2011).

Trabalhar as restantes variáveis do *marketing-mix* ajuda a potenciar a *performance* exportadora. Desenvolver a distribuição e criar relações de confiança com os parceiros no mercado externo fomenta uma posição de defesa na cadeia de abastecimento e no mercado, que leva a uma vantagem competitiva e uma melhor *performance* de exportação (Ling-yee & Ogunmokun, 2001). Utilizar de forma eficiente a variável comunicação permite ao exportador encontrar e entregar ,de forma eficaz, o produto ao cliente/distribuidor, o que o torna distinto relativamente aos seus concorrentes, desenvolvendo uma vantagem diferenciadora (Zou et al., 2003). O desenvolvimento correto das variáveis acima mencionadas permite uma *performance* exportadora superior ao aumentar ainda mais a vontade do cliente em adquirir o produto exportado (Murray et al., 2011). Tudo isto contribui para que a empresa exportadora obtenha uma maior *performance* exportadora.

Observa-se então, que a inovação constante e a proatividade podem influenciar a *performance* exportadora. Ao contrário das empresas reactivamente motivadas, as empresas pró-ativas estão mais conscientes das condições internas e externas, exibindo

assim, vantagens informativas que podem levar a níveis de desempenho mais elevados (Sousa et al., 2008).

As capacidades e competências das empresas parecem ser determinantes importantes da *performance* exportadora. Prasad et al. (2001), por exemplo, advogam que a posse de competências, como as competências de desenvolvimento de produtos, a qualidade do produto, o serviço de suporte técnico/pós-venda, a amplitude da linha de produtos, o custo/preço (competitividade) e as competências de relacionamento com o cliente permitem à empresa usufruir de uma *performance* exportadora superior. Isto é consistente com as conclusões de Piercy et al. (1998) que referem que as competências no desenvolvimento de produtos e relações com os clientes são características importantes das empresas que alcançam uma *performance* exportadora superior. As patentes, o compromisso com os recursos e os conhecimentos de mercado também foram identificados na literatura como importantes capacidades e competências que têm uma influência decisiva na *performance* exportadora da empresa. A experiência internacional da empresa surgiu como um dos principais determinantes da *performance* exportadora. A decisão de exportar caracteriza-se por uma quantidade considerável de incertezas, que decorrem da falta de conhecimento sobre os mercados externos.

A atividade de exportação pode ser utilizada ao nível empresarial para melhorar os processos de gestão a nível interno, aumentar o desempenho global, beneficiar de economias de escala e tornar-se mais competitivas em todas as áreas de negócio através do desenvolvimento de competências internacionais. Como tal, as empresas procuram oportunidades nos mercados internacionais para atingir os seus objetivos e salvaguardar a sua posição de mercado em resposta à intensificação da concorrência à escala global (Leonidou et al., 2002).

A atividade de exportação apresenta também alguns riscos para as empresas, incluindo prazos mais longos de pagamento, problemas associados às taxas de câmbio, instabilidade económica/política e dificuldades associadas à falta de conhecimentos do mercado (Lages et al., 2009). Ao nível das políticas públicas, a atividade de exportação é crucial porque a exportação facilita o aumento das reservas cambiais, ajuda as indústrias a sobreviver e a desenvolver-se, e permite o reforço da prosperidade social, melhorando a produtividade nacional e criando empregos (Czinkota, 1994). As atividades de exportação também incentivam os decisores políticos públicos a implementar programas destinados a ajudar as empresas a melhorar a sua *performance* exportadora.

As empresas que muitas vezes lutam para fornecer ofertas de mercado no exterior poderiam resolver com sucesso muitos destes obstáculos, dando uma maior atenção à estratégia de diferenciação que assenta na variável produto do *marketing-mix* (Calantone & Knight, 2000). A qualidade é fundamental para oferecer valor superior ao cliente e para transformar esse valor em vantagem competitiva (Day & Wensley, 1988).

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa

Este estudo teve início em 2020 e usou uma amostra de empresas exportadoras que operam na região Centro (Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu). O estudo foi levado a cabo através de inquéritos *online*, enviados através de email institucional e onde era solicitado que fosse o responsável máximo pela exportação da empresa a responder ao mesmo. Alguns inquéritos foram respondidos com apoio telefónico, em que o respondente esclarecia diretamente com o autor do estudo as suas dúvidas.

O inquérito foi desenvolvido através de vários modelos e constructos, consoante o que se pretendia avaliar. O questionário estava dividido em várias partes: I Informações sobre o respondente; II Informações sobre a empresa; III Objeto de análise; IV Número de mercados; V Capacidades. No ponto I, pretendia-se conhecer o cargo e experiência do respondente, enquanto no ponto II pretendia-se, essencialmente, saber a localização, tipo de empresa e tratando-se de um trabalho de exportação inquiriu-se a atenção dada às línguas estrangeiras. No ponto III – Objeto de análise pretendia-se que o respondente escolhesse um produto que a empresa exportasse e um mercado para onde exportasse esse produto, de forma a que todas as perguntas posteriores se referissem a esse binómio produto-mercado, denominado no estudo por EXPORTAÇÃO-SELECIONADA (Cavusgil & Zou, 1994). No tópico IV – Número de mercados, pretendeu-se conhecer o número de países para onde a empresa exportava e a contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o volume da exportação. Por fim, no ponto V pretendeu-se avaliar as capacidades dinâmicas, tecnológicas e de marketing e ainda a orientação empreendedora e a *performance* exportadora.

No decorrer deste estudo, foram usados e estudados os constructos e itens constantes na tabela abaixo (Tabela 3.1):

Tabela 3.1 - Constructos e itens das capacidades usados no inquérito

		Constructos e itens
71	Capacidades Dinâmicas	Observamos as melhores práticas no nosso sector.
72		Recolhemos informação económica sobre as nossas operações e o nosso ambiente operacional.
73		Investimos na procura de soluções para os nossos clientes.

74		Adotamos as melhores práticas do nosso sector.
77		Implementamos constantemente novos tipos de métodos de gestão.
78		Mudamos frequentemente o nosso método de marketing ou estratégia.
79		Renovamos substancialmente os processos de negócio.
80		Renovamos constante e substancialmente as formas de atingir as nossas metas e objetivos
81	Capacidades Tecnológicas	Adquirir informação tecnológica importante
82		Identificar novas oportunidades tecnológicas
83		Responder às mudanças tecnológicas
84		Dominar as tecnologias de ponta
85		Desenvolver constantemente uma série de inovações
103	Orientação Empreendedora	Forte ênfase na I&D, na liderança tecnológica e na inovação
104		Ter muitas novas linhas de produtos ou serviços
105		As alterações nas linhas de produtos ou de serviços têm sido substanciais
106		Uma forte ênfase em projetos de alto risco com possibilidade de retornos muito elevado
107		Quando confrontado com a incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva para maximizar potencialidades
108		Devido ao ambiente, são necessárias ações ousadas e variadas para atingir os objetivos da empresa
109		Normalmente inicia ações às quais os concorrentes têm de responder
110		Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novas tecnologias de produtos/serviços
111		Normalmente adota uma postura muito competitiva e de "derrubar o concorrente"
131	Capacidades de Marketing	Conhecimento de concorrentes
132		Conhecimento de clientes
133		Competências para segmentar e atingir mercados
134		Eficácia de programas de preço
135		Eficácia de programas de publicidade
136		Controlo e avaliação de atividades de marketing

Fonte 3.1 - Elaboração própria

Relativamente à *performance* exportadora, foi utilizada a tabela abaixo (tabela 3.2)

Tabela 3.2 - Constructos e itens da Performance exportadora usados no inquérito

		Constructos e Itens
112	Perfo	A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem sido muito lucrativa

113		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem gerado um elevado volume de vendas
114		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem alcançado um crescimento rápido
115		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA melhorou a nossa competitividade global
116		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA fortaleceu a nossa posição estratégica
117		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA aumentou significativamente a nossa quota de mercado global
118		A performance da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem sido muito satisfatória
119		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem tido muito sucesso
120		A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem atingido completamente as nossas expectativas
121		Satisfação com a quota de mercado no mercado que importa a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA
122		Satisfação com o desempenho global das exportações

Fonte 3.2 - Elaboração própria

3.2 Amostra efetiva

Foram convidadas a participar do estudo empresas de 100 concelhos do distrito de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

Foi utilizada a base de dados SABI que contém cerca de 800 000 empresas portuguesas. Após aplicar os critérios: laborarem em Portugal, na região centro, e fazerem parte dos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu, com vendas durante pelo menos os 2 anos anteriores conhecidos (2017 e 2018), conter email, possuir vendas para o estrangeiro e possuir funcionários, reduziu-se a população para cerca de 6 000 empresas, obtendo-se assim a nossa amostra.

O estudo foi levado a cabo de forma exclusivamente *online*, embora várias empresas tenham sido contactadas telefonicamente para lhes ser solicitado que participassem no estudo.

Os inquéritos foram enviados pela primeira vez no início de março e até setembro foram enviados lembretes a cada 2 semanas para apelar à participação. Foram obtidas 267 respostas válidas do estudo, cuja amostra é caracterizada abaixo.

3.3 Caracterização da amostra

Na caracterização da amostra, o estudo pedia informações sobre o respondente, acerca da empresa, sobre o produto e mercado e depois passou-se, então, aos constructos para avaliar as capacidades das empresas exportadoras.

Dentro dos respondentes, 138 são presidentes ou gerentes das empresas inquiridas, 51 diretores gerais/executivos, 12 são diretores de marketing, 14 diretores de exportação e 52 dos respondentes desempenham outras funções (ver tabela 3.3).

Tabela 3.3 - Posição do respondente na empresa

	Frequência	Percentagem
Presidente/Gerente	138	51,7
Diretor Geral/Executivo	51	19,1
Diretor de Marketing	12	4,5
Diretor de Exportação	14	5,2
Outro	52	19,5
Total	267	100,0

Fonte 3.3 - Elaboração própria

Em relação ao número de anos como responsável pelas operações de exportação da empresa (ver tabela 3.4), os resultados são que a média ronda os 11 anos, com um mínimo de 1 ano e um máximo de 35 anos.

Tabela 3.4 - Anos como responsável pelas operações de exportação da empresa

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média
V16_anos_responsavel_exportacao	266	1	35	11,03

Fonte 3.4 - Elaboração própria

Na pergunta "Número de anos de experiência em operações de exportação" (ver tabela 3.5) os dados mostram que a média é de 14 anos.

Tabela 3.5 - Anos de experiência em operações de exportação

	N	Mínimo	Máximo	Média
V17_anos_exp_exportacao	267	1	50	13,85

Fonte 3.5 - Elaboração própria

Ainda relativamente aos respondentes, 256 têm como língua materna o português, 1 o espanhol, 4 o francês, 1 o inglês, 4 o alemão e apenas 1 inquirido tem outra língua materna (ver tabela 3.6).

Tabela 3.6 - Língua materna dos respondentes

	Frequência	Percentagem
Português	256	95,9

Espanhol	1	,4
Francês	4	1,5
Inglês	1	,4
Alemão	4	1,5
Outro	1	,4
Total	267	100,0

Fonte 3.6 - Elaboração própria

No domínio de línguas estrangeiras, 56% dos respondentes afirmam dominar o espanhol, 44% dominar o francês, 81% dominar a língua inglesa, 5% o alemão e 5% o italiano (ver tabela 3.7).

Tabela 3.7 - Domínio de línguas estrangeiras por parte do respondente

	Frequência	**Percentagem**
Português	94	35,2
Espanhol	156	58,4
Francês	117	43,8
Inglês	216	80,9
Alemão	14	5,2
Italiano	14	5,2

Fonte 3.7 - Elaboração própria

A tabela 3.7 corresponde a uma pergunta de escolha múltipla, cada respondente poderia selecionar várias línguas estrangeiras que no seu entender domine. Por isso, não se deve usar o somatório ou a percentagem acumulada para confirmar os valores.

No que respeita à empresa estudada, a dispersão por distrito é a constante na tabela 3.8. A localização da mesma reparte-se na sua maioria pelos seguintes concelhos: 6% em Águeda, 8,2% Coimbra, 12,7% em Leiria, 6% na Marinha Grande, 6% em Pombal e 6,7% em Viseu.

Tabela 3.8 - Localização das empresas respondentes, por distrito

Distrito	**Frequência**	**Percentagem**
Aveiro	51	19,10%
Viseu	46	17,23%
Guarda	16	5,99%

Castelo Branco	22	8,24%
Coimbra	49	18,35%
Leiria	83	31,09%

Fonte 3.8 - Elaboração própria

De 100 concelhos que existem nos 6 distritos onde foi feito o estudo, responderam empresas de 67 concelhos.

Na distribuição das empresas relativamente ao tipo de atividade económica, 46,4% são industriais, 20,6% serviços e 26,6% são empresas de comércio, conforme tabela 3.9.

Tabela 3.9 - Tipo de empresa por atividade económica

	Percentagem	**Percentagem acumulativa**
Industrial	134	50,2
Serviços	57	71,5
Comércio	76	100,0
Total	267	

Fonte 3.9 - Elaboração própria

O número de funcionários a tempo inteiro na empresa, ajuda-nos a caracterizar a amostra por dimensão da empresa (ver tabela 3.10). De acordo com os resultados, cerca de 84% das empresas inquiridas são micro e pequenas empresas se considerarmos apenas o número de funcionários.

Tabela 3.10 - Distribuição das empresas por número de funcionários

	Frequência	**Percentagem**
1-9	112	41,9
10-19	62	23,2
20-49	50	18,7
50-99	22	8,2
100-499	19	7,1
>500	2	,7
Total	267	100,0

Fonte 3.10 - Elaboração própria

Nos tipos de internacionalização utilizados pelas empresas, através de uma pergunta de escolha múltipla, pode-se observar os seguintes resultados constantes na tabela 3.11.

Cerca de 96% das empresas inquiridas usam a exportação como principal modo de entrada nos mercados internacionais. Adicionalmente, as empresas também usam outras formas de internacionalização, tais como o licenciamento (5%), a *joint venture* (2%) e o IDE (3%).

Tabela 3.11 - Distribuição das empresas por tipo de internacionalização

	Frequência	**Percentagem**
Exportação	255	95,51%
Licenciamento	14	5,24%
Joint-venture	6	2,25%
IDE	8	3%

Fonte 3.11 - Elaboração própria

Relativamente à empresa e ao idioma que as mesmas utilizam nas comunicações externas na sua área de exportação, nesta questão de escolha múltipla, podem-se observar os dados constantes da tabela 3.12. De acordo com os resultados, a maioria das empresas respondentes usa o português (55%) e o espanhol (49%) como principais idiomas na comunicação com o exterior.

Tabela 3.12 - Idioma utilizado na comunicação com o estrangeiro

	Frequência	**Percentagem**
Português	146	54,68%
Espanhol	132	49,44%
Francês	117	43,82%
Inglês	213	79,78%
Alemão	27	10,11%

Fonte 3.12 - Elaboração própria

Na tabela 3.12, referente aos idiomas utilizados na comunicação com o exterior, as empresas puderam identificar todos os idiomas que utilizam em qualquer comunicação, seja importação ou exportação. Só posteriormente, no decorrer do estudo, é que foi solicitado que passassem a responder apenas relativamente a 1 mercado e 1 produto.

Ainda sobre o assunto do idioma utilizado nas áreas de exportação, foi questionado se a empresa fornecia formação em línguas estrangeiras, cujos resultados podemos observar na tabela 3.13.

Tabela 3.13 - Número de empresas que fornecem formação em línguas estrangeiras aos colaboradores

	Frequência	Percentagem
Sim	74	27,7
Não	193	72,3
Total	267	100,0

Fonte 3.13 - Elaboração própria

De acordo com a tabela anterior (tabela 3.13), podemos observar que apenas 28% das empresas inquiridas oferece formação em línguas estrangeiras aos seus colaboradores.

Das empresas que fornecem formação aos seus colaboradores, os resultados obtidos foram os que se podem observar abaixo (ver tabela 3.14). Verifica-se que os departamentos, que recebem formação em línguas estrangeiras, são sobretudo o comercial, o administrativo e o internacional.

Tabela 3.14 - Departamentos que recebem formação em línguas estrangeiras

	Frequência	Percentagem
Todos	20	7,49%
Internacional	21	7,89%
Comercial	41	15,36%
Administrativo	29	10,86%
Contabilidade/Finanças	12	4,49%
Marketing	14	5,24%
Produção/armazém	6	2,25%

Fonte 3.14 - Elaboração própria

O grupo de respostas seguintes refere-se ao objeto de análise que serve de referência a este estudo que é o EXPORTAÇÃO - SELECIONADA. O EXPORTAÇÃO - SELECIONADA é o produto e mercado que as empresas escolheram como base para resposta a este estudo. A tabela 3.15 reúne os produtos escolhidos pelos respondentes para usar no estudo e os países da tabela 3.16 completam a caracterização da EXPORTAÇÃO - SELECIONADA. Os autores Cavusgil e Zou (1994) criaram o conceito produto-mercado exportado, que significa a comercialização de um produto específico num mercado externo específico.

O tipo de produto da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA escolhido pelos respondentes distribui-se da forma como se pode ver no gráfico seguinte e foram organizados segundo o código de atividade económica CAE (ver tabela 3.15). Só estão discriminados os CAE e respetivos tipos de produtos em que o número de respostas foi 5 ou superior.

Tabela 3.15 - Distribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA por CAE

CAE	Nº empresas	Descrição
01	8	Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados
10	14	Indústrias alimentares
16	5	Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; fabricação de obras de cestaria e de espartaria
18	5	Impressão e reprodução de suportes gravados
22	8	Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
23	10	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
25	32	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos
27	8	Fabricação de equipamento elétrico
28	10	Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.
43	9	Atividades especializadas de construção
46	53	Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos
47	23	Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos
49	10	Transportes terrestres e transportes por oleodutos ou gasodutos
62	7	Consultoria e programação informática e atividades relacionadas
70	6	Atividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão
71	5	Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins; atividades de ensaios e de análises técnicas
74	5	Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares

Fonte 3.15 - Elaboração própria

Os grupos de produtos, constantes da tabela 3.15, foram exportados para os países que constam abaixo (ver tabela 3.16):

Tabela 3.16 - País para onde ocorre a exportação

País	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
ÁFRICA	1	0,4	0,4
ALEMANHA	18	6,7	7,1

ANGOLA	24	9,0	16,1
ARGÉLIA	1	0,4	16,5
ÁUSTRIA	2	0,7	17,2
BÉLGICA	4	1,5	18,7
BRASIL	6	2,2	21,0
BULGÁRIA	1	0,4	21,3
CABO VERDE	4	1,5	22,8
CANADÁ	1	0,4	23,2
CHINA	1	0,4	23,6
DINAMARCA	3	1,1	24,7
EMIRADOS ÁRABES UNIDOS	2	0,7	25,5
ESPANHA	67	25,1	50,6
EUA	6	2,2	52,8
FRANÇA	60	22,5	75,3
GANA	1	0,4	75,7
ÍNDIA	1	0,4	76,0
INGLATERRA	4	1,5	77,5
IRLANDA	2	0,7	78,3
ITÁLIA	3	1,1	79,4
LUXEMBURGO	4	1,5	80,9
MARROCOS	7	2,6	83,5
MOÇAMBIQUE	5	1,9	85,4
NORUEGA	1	0,4	85,8
PAÍSES BAIXOS	5	1,9	87,6
PALOP	1	0,4	88,0
POLÓNIA	2	0,7	88,8
REPÚBLICA CHECA	1	0,4	89,1
ROMÉNIA	1	0,4	89,5
RÚSSIA	1	0,4	89,9
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	1	0,4	90,3

SUÉCIA	1	0,4	90,6
SUÍÇA	13	4,9	95,5
TUNÍSIA	2	0,7	96,3
REINO UNIDO	8	3,0	99,3
UNIÃO EUROPEIA	2	0,7	100,0
Total	267	100,0	

Fonte 3.16 - Elaboração própria

Na tabela 3.16, há a indicação de 4 mercados que não são apenas países, mas sim grupos de países organizados politicamente ou continentes (União Europeia, Reino Unido, PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e África).

Na pergunta em que foi pedido que avaliassem a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA em relação aos restantes produtos exportados pela empresa, com uma escala de 1 – muito pior a 5 – muito melhor, obteve-se uma média de 3,76 em que 60% das empresas escolheu que a EXPORTAÇÃO SELECIONADA era melhor ou muito melhor que os restantes produtos exportados (ver tabela 3.17 e 3.18).

Tabela 3.17 - média da comparação da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA com os restantes produtos

	N	**Média**
V56_classificação_exportação	267	3,76

Fonte 3.17 - Elaboração própria

Tabela 3.18 - Avaliação da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA em relação aos restantes produtos vendidos

	Frequência	**Percentagem**	**Percentagem acumulativa**
1 – Muito Pior	4	1,5	1,5
2	17	6,4	7,9
3	82	30,7	38,6
4	101	37,8	76,4
5 – Muito Melhor	63	23,6	100,0
Total	267	100,0	

Fonte 3.18 - Elaboração própria

Inquiriu-se também se a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA partiu da iniciativa do exportador ou do importador. Na tabela 3.17 verifica-se que, em cerca de 61% das empresas, a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA começou por iniciativa do exportador.

Tabela 3.19 - Iniciativa de contacto para exportação da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA

	Frequência	Percentagem
Iniciativa da empresa exportadora	164	61,4
Contacto por parte do cliente importador	103	38,6
Total	267	100,0

Fonte 3.19 - Elaboração própria

Pode-se concluir que o esforço de exportação é feito principalmente por parte da empresa nacional.

Relativamente à experiência da empresa na exportação, inquiriu-se o número de anos de existência da empresa, o número de anos de internacionalização e o número de anos em que existe a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA (ver tabela 3.20).

Tabela 3.20 - Número de anos de existência da empresa, anos que exporta e anos da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA

	N	Mínimo	Máximo	Média
V58_anos_existencia_empresa	267	2	160	23,58
V59_anos_internacionalizacao_empresa	267	1	76	14,73
V60_anos_exportacao_selecionada	267	1	70	12,70
N válido (de lista)	267			

Fonte 3.20 - Elaboração própria

Na tabela 3.20, podemos observar que na amostra existem empresas novas que ainda não ultrapassaram a barreira dos 5 anos de existência e há pelo menos uma empresa com mais de 100 anos.

Na tabela 3.21, referente à pergunta quantos países importam os seus produtos, podemos avaliar se a empresa tem experiência em exportação, se tem o mercado diversificado ou assumir que a exportação pode ser residual ou para um nicho específico. De acordo com os resultados, a maior parte das empresas exportam o produto selecionado para 2 a 4 mercados, o que corresponde a cerca de 49% das empresas inquiridas.

Tabela 3.21 - Número de países para onde a empresa exporta

	Frequência	Percentagem
1	30	11,2
2-4	130	48,7
5-9	59	22,1
10-25	34	12,7
>25	14	5,2
Total	267	100,0

Fonte 3.21 - Elaboração própria

No que diz respeito à caracterização da exportação selecionada, os resultados das tabelas 3.22, 3.23 e 3.24 permitem concluir que a maioria das empresas inquiridas considera que a exportação selecionada contribui para 10 a 29% do volume de vendas (24,7%), de 10 a 29% do valor das vendas (26,6%) e de 10 a 29% do lucro de exportação (27%).

Tabela 3.22 - Contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o volume de vendas da exportação

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
0-9%	61	22,8	22,8
10-29%	66	24,7	47,6
30-59%	49	18,4	65,9
60-84%	52	19,5	85,4
85-100%	39	14,6	100,0
Total	267	100,0	

Fonte 3.22 - Elaboração própria

Tabela 3.23 - Contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o valor das vendas da exportação

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
0-9%	54	20,2	20,2
10-29%	71	26,6	46,8
30-59%	48	18,0	64,8
60-84%	54	20,2	85,0
85-100%	40	15,0	100,0

Total	267	100,0	

Fonte 3.23 - Elaboração própria

Tabela 3.24 - Contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA para o lucro da exportação

	Frequência	**Percentagem**	**Percentagem acumulativa**
0-9%	66	24,7	24,7
10-29%	72	27,0	51,7
30-59%	57	21,3	73,0
60-84%	42	15,7	88,8
85-100%	30	11,2	100,0
Total	267	100,0	

Fonte 3.24 - Elaboração própria

4 RESULTADOS

As estratégias de internacionalização, através das quais as empresas diversificam o seu mercado, pela importância que têm para as protagonistas e para outras partes, têm-se revelado informações fulcrais para os gestores e investigadores no mundo inteiro (Figueiredo, 2015).

4.1 Hipótese de estudo

O objetivo do estudo é conhecer os recursos e capacidades das empresas exportadoras da região centro do país. O intuito é analisar como é que empresas de regiões menos industrializadas e com menor investimento conseguem exportar e singrar no mercado internacional. Como objetivo secundário, pretende-se obter uma radiografia da configuração e perfil exportador das empresas.

4.2 Capacidades

4.2.1 Análise descritiva da variável capacidades das empresas exportadoras

Relativamente às variáveis usadas, que caracterizam os diversos itens, que correspondem às capacidades das empresas e à *performance* de exportação, utilizaram-se para avaliação dessas mesmas variáveis, as técnicas de estatística descritiva e fatorial.

Ao aplicar a análise descritiva podem-se resumir os dados a um valor único, que, neste caso consiste em determinar quais as capacidades associadas às empresas exportadoras, com base na média calculada dos resultados obtidos.

Ao analisar-se a tabela 4.1 consegue-se observar que há capacidades e itens das capacidades que são avaliadas com valores mais altos. Conforme a escala utilizada de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente/muito pior” e 5 é “concordo totalmente/muito melhor” determinam-se quatro itens com valores mais altos.

Tabela 4.1 - Análise descritiva aos atributos da variável capacidades das empresas exportadoras

	ATRIBUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
71	Observamos as melhores práticas no nosso sector.	4,22	,659
72	Recolhemos informação económica sobre as nossas operações e o nosso ambiente operacional.	3,95	,742
73	Investimos na procura de soluções para os nossos clientes.	4,30	,710
74	Adotamos as melhores práticas do nosso sector.	4,28	,681
77	Implementamos constantemente novos tipos de métodos de gestão.	3,71	,887
78	Mudamos frequentemente o nosso método de marketing ou estratégia.	3,37	,954
79	Renovamos substancialmente os processos de negócio.	3,51	,833
80	Renovamos constante e substancialmente as formas de atingir as nossas metas e objetivos	3,69	,913
81	Adquirir informação tecnológica importante	3,43	,799
82	Identificar novas oportunidades tecnológicas	3,51	,777
83	Responder às mudanças tecnológicas	3,52	,829
84	Dominar as tecnologias de ponta	3,40	,885
85	Desenvolver constantemente uma série de inovações	3,48	,881
103	Forte ênfase na I&D, na liderança tecnológica e na inovação	3,47	,927
104	Ter muitas novas linhas de produtos ou serviços	3,21	,980
105	As alterações nas linhas de produtos ou de serviços têm sido substanciais	3,28	,918

106	Uma forte ênfase em projetos de alto risco com possibilidade de retornos muito elevado	2,74	,999
107	Quando confrontado com a incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva para maximizar potencialidades	3,20	,912
108	Devido ao ambiente, são necessárias ações ousadas e variadas para atingir os objetivos da empresa	3,48	,847
109	Normalmente inicia ações às quais os concorrentes têm de responder	3,32	,918
110	Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novas tecnologias de produtos/serviços	3,21	,985
131	Conhecimento de concorrentes	3,34	,638
132	Conhecimento de clientes	3,47	,747
133	Competências para segmentar e atingir mercados	3,40	,766
134	Eficácia de programas de preço	3,32	,689
135	Eficácia de programas de publicidade	3,10	,805
136	Controlo e avaliação de atividades de marketing	3,12	,847

Fonte 4.1 - Elaboração própria

Os itens com os valores de média mais altos (4,30) são “Investimos na procura de soluções para os nossos clientes.”, a que se segue “Adotamos as melhores práticas do nosso sector.” (4,28) e “Observamos as melhores práticas no nosso sector.” (4,22). Esta análise permite identificar que os itens com valores de média mais altos representam as características das capacidades dinâmicas das empresas e que são as mais valorizados pelo respondente relativamente ao objeto de análise EXPORTAÇÃO-SELECIONADA.

4.2.2 Análise fatorial

> “A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais” (Pestana & Gageiro, 2014).

Para se poder aplicar o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Se essas correlações forem pequenas, é pouco provável que partilhem fatores comuns. Assim, para se avaliar as correlações, realizaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett, de acordo com a tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Testes de KMO e Bartlett para a variável capacidades

TESTE DE KMO E BARTLETT

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,877
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4091,000
	gl	378
	Sig.	0,000

Fonte 4.2 - elaboração própria

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma medida de estatística, que varia entre zero e um, que compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais que se observam entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Assim, e de forma a ser possível a aplicação do modelo fatorial neste contexto, deverá existir uma correlação entre as variáveis. Após o seu cálculo, o teste KMO para as capacidades, com um valor de 0,877, mostra que há uma boa correlação entre as variáveis.

Para avançar na análise fatorial, é fundamental calcular o teste de esfericidade de Bartlett que testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz da identidade, sendo que o seu determinante é igual a 1 (Pestana & Gageiro, 2014). Este é um método que usa os valores estimados dos *loadings*, ou pesos, e das singularidades considerando-os como valores populacionais. De acordo com a tabela 4.3, o teste de esfericidade de Bartlett, com um nível de significância de 0,000, leva à rejeição da hipótese de matriz de correlações ser a identidade, indicando a existência de correlação entre as variáveis.

O resultado obtido em ambos os testes permite que se prossiga a análise fatorial, confirmando que a mesma é considerada boa.

"A análise fatorial estima o peso dos *loadings* e as variâncias, de modo a que tanto as covariâncias como as correlações previstas estejam tão perto quanto possível dos valores observados" (Pestana & Gageiro, 2014). O método de extração das componentes principais é um procedimento estatístico, que possibilita a transformação de um conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um número de variáveis não correlacionadas inferior. Assim, utiliza-se o critério de Kaiser em que se escolhem fatores com uma variância explicada superior a um (Pestana & Gageiro, 2014).

No caso da tabela abaixo, a soma dos valores próprios é igual ao número de componentes, correspondendo aos 25 itens escolhidos. Conforme a tabela 4.3, foram retidos, através deste critério, 6 principais componentes que explicam 30,342%, 10,013%, 8,696%, 7,312%, 4,859% e 4,302% da variância, respetivamente, ou seja, estes 6 componentes explicam 65,522% da variância total.

Tabela 4.3 - Dimensões retidas e variância total explicada da variável capacidades

	AUTOVALORES INICIAIS	SOMAS DE EXTRACÇÃO DE CARREGAMENTOS AO QUADRADO	SOMAS DE ROTAÇÃO DE CARREGAMENTO AO QUADRADO	AUTOVALORES INICIAIS	SOMAS DE EXTRACÇÃO DE CARREGAMENTOS AO QUADRADO	SOMAS DE ROTAÇÃO DE CARREGAMENTO AO QUADRADO	AUTOVALORES INICIAIS	SOMAS DE EXTRACÇÃO DE CARREGAMENTOS AO QUADRADO	SOMAS DE ROTAÇÃO DE CARREGAMENTO AO QUADRADO
Componentes	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,496	30,342	30,342	8,496	30,342	30,342	4,174	14,906	14,906
2	2,804	10,013	40,355	2,804	10,013	40,355	3,838	13,708	28,614
3	2,435	8,696	49,051	2,435	8,696	49,051	2,828	10,101	38,715
4	2,047	7,312	56,363	2,047	7,312	56,363	2,793	9,975	48,690
5	1,360	4,857	61,220	1,360	4,857	61,220	2,728	9,744	58,434
6	1,205	4,302	65,522	1,205	4,302	65,522	1,985	7,088	65,522
7	,942	3,364	68,886						
8	,874	3,120	72,006						
9	,795	2,839	74,845						
10	,684	2,441	77,286						
11	,633	2,261	79,547						
12	,549	1,962	81,509						
13	,504	1,800	83,309						

14	,488	1,743	85,051						
15	,468	1,671	86,722						
16	,444	1,587	88,309						
17	,408	1,456	89,765						
18	,382	1,365	91,131						
19	,367	1,311	92,442						
20	,347	1,238	93,680						
21	,306	1,094	94,774						
22	,287	1,027	95,800						
23	,249	,889	96,689						
24	,239	,854	97,543						
25	,234	,837	98,380						
26	,197	,704	99,084						
27	,162	,579	99,663						
28	,094	,337	100,000						

Fonte 4.3 - Elaboração própria

Para uma melhor interpretação dos fatores são usados métodos de rotação das variáveis, sendo neste caso utilizado um método de rotação ortogonal, a rotação Varimax, que minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator, e assim obter uma solução em que cada componente principal se aproxima de ± 1 caso exista associação entre elas, ou 0 se não houver associação (Pestana & Gageiro, 2014).

Na tabela 4.4 podem observar-se os resultados da rotação ortogonal, confirmando a existência de 6 dimensões não correlacionadas entre si, incluindo também os seus *loadings*.

Tabela 4.4 - matriz das componentes após rotação ortogonal da variável capacidades

MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA

	1	2	3	4	5	6
V71					,783	
V72					,629	
V73					,769	
V74					,795	
V77				,691		
V78				,768		
V79				,787		
V80				,742		
V81	,828					
V82	,804					
V83	,843					
V84	,797					
V85	,807					
V103						,445
V104						,809
V105						,845
V106			,576			,434
V107			,762			
V108			,727			

V109			,666			
V110			,469			
V111			,532			
V131		,715				
V132		,780				
V133		,838				
V134		,667				
V135		,775				
V136		,750				

Fonte 4.4 - elaboração própria

De forma a validar as dimensões obtidas e a confirmar a sua fiabilidade, fez-se uma análise à consistência interna. Assim, foi usada a medida Alfa de Cronbach, explicada como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e as escalas hipotéticas com igual número de itens e que meçam a mesma característica, sendo que varia entre 0 e 1 (Pestana & Gageiro, 2014).

Através da tabela 4.5 é possível identificar-se o uso deste indicador para os 28 itens, bem como para as dimensões obtidas.

Tabela 4.5 - Dimensões, descrição dos itens e coeficiente Alfa de Cronbach da Variável capacidades

ITEM	COMPONENTE	Alfa de Cronbach
	Dimensão 1: Capacidades Dinâmicas	
71	Observamos as melhores práticas no nosso sector.	,736
72	Recolhemos informação económica sobre as nossas operações e o nosso ambiente operacional.	,788
73	Investimos na procura de soluções para os nossos clientes.	,763
74	Adotamos as melhores práticas do nosso sector.	,729
	Dimensão 2: Capacidades Dinâmicas2	
77	Implementamos constantemente novos tipos de métodos de gestão.	,815
78	Mudamos frequentemente o nosso método de marketing ou estratégia.	,838
79	Renovamos substancialmente os processos de negócio.	,797
80	Renovamos constante e substancialmente as formas de atingir as nossas metas e objetivos	,806
	Dimensão 3: Capacidades Tecnológicas	

81	Adquirir informação tecnológica importante	,899
82	Identificar novas oportunidades tecnológicas	,904
83	Responder às mudanças tecnológicas	,890
84	Dominar as tecnologias de ponta	,904
85	Desenvolver constantemente uma série de inovações	,913
	Dimensão 4: Orientação Empreendedora Inovação	
103	Forte ênfase na I&D, na liderança tecnológica e na inovação	,774
104	Ter muitas novas linhas de produtos ou serviços	,517
105	As alterações nas linhas de produtos ou de serviços têm sido substanciais	,573
	Dimensão 4: Orientação Empreendedora Postura ao Risco e Proatividade	
106	Uma forte ênfase em projetos de alto risco com possibilidade de retornos muito elevado	,738
107	Quando confrontado com a incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva para maximizar potencialidades	,729
108	Devido ao ambiente, são necessárias ações ousadas e variadas para atingir os objetivos da empresa	,737
109	Normalmente inicia ações às quais os concorrentes têm de responder	,728
110	Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novas tecnologias de produtos/serviços	,754
111	Normalmente adota uma postura muito competitiva e de "derrubar o concorrente"	,769
	Dimensão 5: Capacidades de marketing	
131	Conhecimento de concorrentes	,872
132	Conhecimento de clientes	,860
133	Competências para segmentar e atingir mercados	,846
134	Eficácia de programas de preço	,872
135	Eficácia de programas de publicidade	,846
136	Controlo e avaliação de atividades de marketing	,852
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items (28)	0,886

Fonte 4.5 - Elaboração própria

A tabela 4.6 indica os valores obtidos através do coeficiente Alfa de Cronbach e conclui-se que, de acordo com a sua definição, todas as dimensões têm uma boa consistência interna.

Tabela 4.6 - Número de itens e coeficiente Alfa de Cronbach para as dimensões da variável capacidades

COMPONENTE	Nº DE ITENS	ALFA DE CRONBACH
Dimensão 1: Capacidades Dinâmicas Sensing & Seizing	4	,803
Dimensão 2: Capacidades Dinâmicas Reconfiguring	4	,854
Dimensão 3: Capacidades Tecnológicas	5	,920
Dimensão 4: Orientação Empreendedora - Inovação	3	,721
Dimensão 5: Orientação Empreendedora – postura ao risco e proatividade	6	,776
Dimensão 6: Capacidades de marketing	6	,879

Fonte 4.6 - Elaboração própria

4.3 Desempenho exportador

Assim como foi elaborado para as capacidades, é importante determinar os fatores aos quais as empresas exportadoras atribuem maior importância e significado relativamente ao desempenho da exportação, utilizando aqui também as técnicas de estatística descritiva e fatorial.

4.3.1 Análise descritiva da variável desempenho das empresas exportadoras

Ao aplicar a análise descritiva, podem-se resumir os dados a um valor único, que neste caso, consiste em determinar quais os atributos do desempenho da exportação associadas às empresas exportadoras, com base na média calculada dos resultados obtidos.

Ao analisar a tabela 4.7, consegue-se observar que há itens do constructo Desempenho Exportador que são avaliados com valores mais altos. Conforme a escala utilizada de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente” e 5 é “concordo totalmente” determinam-se quatro atributos com valores mais altos.

Tabela 4.7 - Análise descritiva aos atributos da variável desempenho de exportação

	VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
v112	A exportação-selecionada tem sido muito lucrativa	3,47	,805
v113	A exportação-selecionada tem gerado um elevado volume de vendas	3,44	,921
v114	A exportação-selecionada tem alcançado um crescimento rápido	3,27	,916
V115	A exportação-selecionada melhorou a nossa competitividade global.	3,67	,801
V116	A exportação-selecionada fortaleceu a nossa posição estratégica	3,70	,770

V117	A exportação-selecionada aumentou significativamente nossa quota de mercado global	3,46	,898
V118	A performance da exportação-selecionada tem sido muito satisfatória	3,68	,785
V119	A exportação-selecionada tem tido muito sucesso	3,63	,809
V120	A exportação-selecionada tem atingido completamente as nossas expectativas	3,36	,871
V121	Satisfação com a quota de mercado no mercado que importa a exportação-selecionada	3,23	,896
V122	Satisfação com o desempenho global das exportações	3,52	,923

Fonte 4.7 - Elaboração própria

O item com maior média (3,70) é "A exportação-selecionada fortaleceu a nossa posição estratégica", seguido de "A *performance* da exportação-selecionada tem sido muito satisfatória" (3,68), "A exportação-selecionada melhorou a nossa competitividade global" (3,67) e "A exportação-selecionada tem tido muito sucesso" (3,63). Esta análise permite identificar que os itens com valores de média mais altos representam as características das capacidades dinâmicas das empresas, as quais são as mais valorizados pelo respondente relativamente ao objeto de análise EXPORTAÇÃO-SELECIONADA.

4.3.2 Análise fatorial

À semelhança das capacidades, para a variável desempenho foi levada a cabo uma análise fatorial de componentes principais. Assim, para se avaliar as correlações, realizaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett.

Com base na tabela 4.8, o teste KMO apresenta um valor de 0,922 e o teste de esfericidade, com um nível de significância de 0,000, permite rejeitar a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade, indicando assim a existência de correlação entre as variáveis. Estes dois indicadores permitem concluir que a análise fatorial é boa.

Tabela 4.8 - Testes de KMO e Bartlett para a variável desempenho de exportação

TESTE DE KMO E BARTLETT

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,922
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2444,785
	gl	55
	Sig.	0,000

Fonte 4.8 - Elaboração própria

O resultado obtido em ambos os testes permite continuar a análise fatorial ao confirmar que a mesma é considerada boa.

No caso da tabela abaixo (tabela 4.9), a soma dos valores próprios é igual ao número de componentes, correspondendo aos 11 itens escolhidos. Conforme a tabela 4.9, foram retidas, através deste critério, 3 principais componentes que explicam 64,479%, 9,805% e 5,035% da variância, respetivamente, ou seja, estas 3 componentes explicam 79,320% da variância.

Tabela 4.9 - Dimensões retidas e variância total explicada da variável desempenho de exportação

	AUTOVALORES INICIAIS	SOMAS DE EXTRACÇÃO DE CARREGAMENTOS AO QUADRADO	SOMAS DE ROTAÇÃO DE CARREGAMENTO AO QUADRADO	AUTOVALORES INICIAIS	SOMAS DE EXTRACÇÃO DE CARREGAMENTOS AO QUADRADO	SOMAS DE ROTAÇÃO DE CARREGAMENTO AO QUADRADO	AUTOVALORES INICIAIS	SOMAS DE EXTRACÇÃO DE CARREGAMENTOS AO QUADRADO	SOMAS DE ROTAÇÃO DE CARREGAMENTO AO QUADRADO
Componentes	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,093	64,479	64,479	7,093	64,479	64,479	3,466	31,506	31,506
2	1,079	9,805	74,284	1,079	9,805	74,284	3,048	27,705	59,211
3	,554	5,035	79,320	,554	5,035	79,320	2,212	20,108	79,320
4	,497	4,516	83,836						
5	,398	3,622	87,458						
6	,355	3,225	90,682						
7	,295	2,679	93,362						
8	,225	2,043	95,405						
9	,200	1,821	97,226						
10	,188	1,705	98,931						
11	,118	1,069	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Fonte 4.9 - Elaboração própria

Para uma melhor interpretação dos fatores usados , empregam-se métodos de rotação das variáveis, sendo neste caso utilizado um método de rotação ortogonal, a rotação Varimax, que minimiza o número de itens com elevados *loadings* num fator, e assim obter uma solução em que cada componente principal se aproxima de ± 1 caso exista associação entre elas, ou 0 se não houver associação (Pestana & Gageiro, 2014).

Na tabela 4.10 conseguem-se observar os resultados da rotação ortogonal, confirmando a existência de três dimensões não correlacionadas entre si, incluindo também os seus *loadings*.

Tabela 4.10 - Matriz das componentes após rotação ortogonal da variável desempenho de exportação

MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA

	1	2	3
V112			,567
V113			,679
V114			,769
V115		,855	
V116		,891	
V117		,677	
V118	,716		
V119	,700		
V120	,849		
V121	,719		
V122	,748		

Fonte 4.10 - Elaboração própria

De forma a validar as dimensões obtidas e a confirmar a sua fiabilidade, fez-se uma análise à consistência interna. Assim, foi usada a medida Alfa de Cronbach, explicada como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e as escalas hipotéticas com igual número de itens e que meçam a mesma característica, sendo que varia entre 0 e 1 (Pestana & Gageiro, 2014). Este indicador foi calculado para as 11 variáveis e para as 3 dimensões obtidas, conforme se pode verificar pelas tabelas 4.11 e 4.12.

Tabela 4.11 - Dimensões, descrição dos itens e coeficiente Alfa de Cronbach da variável desempenho de exportação

	ATRIBUTOS	ALFA DE CRONBACH SE O ITEM FOR EXCLUÍDO
	Desempenho Financeiro	
v112	A exportação-selecionada tem sido muito lucrativa	,842
v113	A exportação-selecionada tem gerado um elevado volume de vendas	,718
v114	A exportação-selecionada tem alcançado um crescimento rápido	,791
	Desempenho Estratégico	
V115	A exportação-selecionada melhorou a nossa competitividade global.	,825
V116	A exportação-selecionada fortaleceu a nossa posição estratégica	,808
V117	A exportação-selecionada aumentou significativamente nossa quota de mercado global	,925
	Desempenho Global	
V118	A performance da exportação-selecionada tem sido muito satisfatória	,903
V119	A exportação-selecionada tem tido muito sucesso	,897
V120	A exportação-selecionada tem atingido completamente as nossas expectativas	,889
V121	Satisfação com a quota de mercado no mercado que importa a exportação-selecionada	,906
V122	Satisfação com o desempenho global das exportações	,897
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items (11)	,944

Fonte 4.11 - Elaboração própria

A tabela 4.12 indica os valores obtidos através do coeficiente Alfa de Cronbach e conclui-se que, de acordo com a sua definição, todas as dimensões têm uma boa consistência interna pois todos os seus alfas estão compreendidos entre 0,85 e 0,92.

Tabela 4.12 - Número de itens e coeficiente Alfa de Cronbach para as dimensões da variável desempenho de exportação

COMPONENTE	Nº DE ITENS	ALFA DE CRONBACH
Desempenho Financeiro	3	0,848
Desempenho Estratégico	3	0,896
Sucesso do Desempenho	5	0,917

Fonte 4.12 - Elaboração própria

É de referir, que durante a análise fatorial, alguns itens da escala original foram eliminados, com base nas correlações item-total e coeficiente Alfas de Cronbach, usados como uma avaliação preliminar para refinar as nossas medidas.

4.4 Análise Fatorial Confirmatória

Para avaliar a qualidade geral de um ajustamento de um modelo, o teste do qui-quadrado é o índice de ajustamento mais utilizado (Vieira, 2009). No entanto, o teste do qui-quadrado rejeita os modelos à medida que a amostra aumenta, pelo que se aconselha a complementar o teste com outros índices. Outros índices adequados são o RMSEA (erro quadrático médio de aproximação), GFI (índice de qualidade de ajustamento), AGFI (índice de qualidade de ajustamento ajustado), CFI (índice de ajustamento comparativo), χ^2 (teste da qualidade de ajustamento de qui-quadrado) e NNFI (índice de ajustamento não normado) (Vieira, 2009).

Para validar as análises fatoriais anteriores, submeteram-se os itens a uma análise fatorial confirmatória, utilizando o LISREL 8.8, em que cada item tem o seu valor avaliado relativamente à distância ao modelo base.

Foram então avaliados os índices de ajuste: χ^2=804.57, df=303, p<0.00, CFI=0.95, IFI=0.95, TLI=0.94, NNFI = 0,94. Em Vieira (2009) o autor afirma que como confirmação extra, fazendo χ^2/df deve-se obter um valor entre 1 < 3 como referência, o que se verifica (χ^2/df = 2,66).

Sendo que os índices de ajuste ainda podem ser melhorados, permitindo que mais termos possam ser estimados livremente, também se avaliou o erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) cujo valor é 0,079, o que indica um bom ajuste para a população (F. Chen et al., 2008). Também se avaliou a raiz quadrada estandardizada significativa residual (RMSR), que tem um valor de 0.047 e, portanto, indica um bom ajuste (Hu & Bentler, 1999).

Procedeu-se à verificação da confiabilidade dos itens individuais, da validade convergente e da validade discriminante. Seguidamente foram analisadas a carga dos itens individuais dos respetivos constructos. Como é possível observar na tabela 4.14, a maioria das cargas (*standardized loadings*) é superior a 0,7. Embora haja itens com cargas

inferiores a 0,7, a literatura afirma que são aceitáveis valores situados entre 0,5 e 0,7, desde que num dado constructo os restantes itens apresentem valores superiores.

Foi analisada a validade convergente através do cálculo da variância extraída média (AVE) para todos os constructos (Fornell & Larcker, 1981). É possível observar na tabela 4.14 que todos os valores são superiores a 0,5 com exceção da Orientação empreendedora "Postura ao Risco" em que o valor apresentado é de 0,49, muito próximo do limite inferior.

Adicionalmente, calculou-se o índice de confiabilidade composto (CR) (Bagozzi, 1980). O valor mínimo de 0,7 é satisfeito por todos os constructos à exceção da Orientação Empreendedora "Proatividade" que atinge o valor de 0,69, muito próximo do limite mínimo de referência.

A validade discriminante que observa as correlações entre constructos (variáveis em estudo) foi avaliada na tabela 4.13. Verifica-se que existe validade discriminante porque a raiz quadrada da variância extraída média de cada constructo (valores da diagonal "0,72", "0,77", "0,84", "0,70", "0,70", "0,73", "0,72") são superiores à correlação entre dois constructos (valores fora da diagonal) (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 4.13 - Matriz de correlação das variáveis latentes

Constructo	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Capacidades Dinâmicas – *Sensing & Seizing*	4,19	0,55	0,72						
2. Capacidades Dinâmicas - *Reconfiguring*	3,57	0,75	,56**	0,77					
3. Capacidades Tecnológicas	3,47	0,73	0,41**	0,5**	0,84				
4. Orientação Empreendedora - Inovação	3,32	0,75	0,24**	0,41**	0,33**	0,70			
5. Orientação Empreendedora – Postura ao risco	3,14	0,75	0,16*	0,42**	0,29**	0,65**	0,70		
6. Orientação Empreendedora - proatividade	3,26	0,83	0,38**	0,52**	0,55**	0,55**	0,65**	0,73	
7. Capacidades de Marketing	3,29	0,59	0,26**	0,33**	0,43**	0,33**	0,39**	0,4**	0,72

Fonte 4.13 - Elaboração própria

Nota: *p<0.1, **p<0.05

Tabela 4.14 - Itens dos constructos usados, variância média extraída, confiabilidade composta e Alfa de Cronbach

Constructos	***Standardized loadings***
Capacidades Dinâmicas "Sensing & Seizing, adaptado de Wilden et al. (2013) (AVE=0.52, CR=0.81, α=0.80)	
Escala: 1 – Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente	
Observamos as melhores práticas no nosso sector.	0,75
Recolhemos informação económica sobre as nossas operações e o nosso ambiente operacional.	0,63
Investimos na procura de soluções para os nossos clientes.	0,69
Adotamos as melhores práticas do nosso sector.	0,79
Capacidades Dinâmicas "Reconfiguring", adaptado de Wilden et al. (2013) (AVE=0.60, CR=0.86, α=0.85)	
Escala: 1 – Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente	
Implementamos constantemente novos tipos de métodos de gestão.	0,77
Mudamos frequentemente o nosso método de marketing ou estratégia.	0,70
Renovamos substancialmente os processos de negócio.	0,82
Renovamos constante e substancialmente as formas de atingir as nossas metas e objetivos	0,81
Capacidades Tecnológicas, adaptado de Zhou e Wu (2009) (AVE=0.70, CR=0.92, α=0.92)	
Escala: 1 – Muito Pior; 5 – Muito Melhor	
Adquirir informação tecnológica importante	0,86
Identificar novas oportunidades tecnológicas	0,84
Responder às mudanças tecnológicas	0,90
Dominar as tecnologias de ponta	0,82
Desenvolver constantemente uma série de inovações	0,78
Orientação Empreendedora "Inovação" adaptado de Xu et al. (2018) (AVE=0.50, CR=0.74, α=0.72)	
Escala: 1 – Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente	
Forte ênfase na I&D, na liderança tecnológica e na inovação	0,55
Ter muitas novas linhas de produtos ou serviços	0,8
As alterações nas linhas de produtos ou de serviços têm sido substanciais	0,75
Orientação Empreendedora "Postura ao Risco" adaptado de Xu et al. (2018) (AVE=0.49, CR=0.74, α=0.74)	
Escala: 1 – Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente	
Uma forte ênfase em projetos de alto risco com possibilidade de retornos muito elevado	0,73

Quando confrontado com a incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva para maximizar potencialidades	0,70
Devido ao ambiente, são necessárias ações ousadas e variadas para atingir os objetivos da empresa	0,66
Orientação Empreendedora "Proatividade", adaptado de Xu et al. (2018) (AVE=0.53, CR=0.69, α=0.69)	
Escala: 1 – Discordo Totalmente; 5 – Concordo Totalmente	
Normalmente inicia ações às quais os concorrentes têm de responder	0,72
Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novas tecnologias de produtos/serviços	0,74
Capacidades de Marketing, adaptado de Sharma et al. (2018) (AVE=0.52, CR=0.86, α=0.88)	
Escala: 1 – Muito Pior; 5 – Muito Melhor	
Conhecimento de concorrentes	0,52
Conhecimento de clientes	0,58
Competências para segmentar e atingir mercados	0,68
Eficácia de programas de preço	0,58
Eficácia de programas de publicidade	0,93
Controlo e avaliação de atividades de marketing	0,92

Fonte 4.14 - Elaboração própria

4.5 Validade Nomológica

A validade nomológica tem como objetivo analisar a relação positiva e significativa entre as capacidades e a *performance* de exportação. Assim, para avaliar a validade nomológica testou-se a relação entre 4 medidas e 1 constructo com os quais se considerou que poderia existir relação. Testou-se a existência de uma relação positiva entre os constructos capacidades dinâmicas, tecnológicas, de marketing e orientação empreendedora e os constructos de *performance* exportadora.

As razões para se efetuar uma análise de validade nomológica concentram-se no potencial aumento de recursos e consequente eficácia da empresa no mercado para onde se exporta. A ação dos recursos e capacidades das empresas produz um efeito no mercado da empresa (Lages et al., 2008; Vorhies et al., 2009; Vorhies & Morgan, 2005).

As capacidades dinâmicas trazem o potencial de uma empresa em gerar novas informações organizacionais (Garzón Castrillón, 2015), as capacidades tecnológicas habilitam as empresas a criar valor (Zhou & Wu, 2009), as capacidades de marketing, que

permitem conhecer os clientes e concorrentes e obter competências para segmentar mercados, potenciam o desempenho exportador (Sharma et al., 2018). Já a orientação empreendedora coloca a ênfase na inovação, competitividade e liderança, o que pode exponenciar o resultado do desempenho exportador (Xu et al., 2018).

É comum encontrar afirmações de as capacidades e recursos têm um impacto direto no desempenho da exportação (Kaleka, 2012), significando assim que as capacidades têm uma influência no aumento da *performance*.

Assim, a validade nomológia é demonstrada se o resultado dos 4 constructos forem correlacionados positiva e significativamente com a *performance* exportadora.

A tabela 4.15 mostra a correlação entre os elementos das capacidades dinâmicas, das capacidades tecnológicas, das capacidades de marketing e da orientação empreendedora e entre os elementos da *performance* exportadora. Abaixo pode-se verificar que todos os coeficientes são positivos e significativos e assim existe validade nomológica do estudo.

Tabela 4.15 - Relação entre as capacidades das empresas exportadoras e a performance de exportação.

***Performance* Exportadora**			
	Performance financeira da exportação (α=0.85)	*Performance* estratégica da exportação (α=0.90)	Sucesso da *Performance* de exportação (α=0.92)
1.Capacidades Dinâmicas "*Sensing & Seizing*"	0.35**	0.38**	0.36**
2.Capacidades Dinâmicas "*reconfiguring*"	0.25**	0.27**	0.19**
3. Capacidades Tecnológicas	0.26**	0.26**	0.21**
4.Orientação Empreendedora "inovação"	0.19**	0.20**	0.11
5.Orientação Empreendedora "Postura ao Risco"	0.28**	0.16*	0.17*
6.Orientação Empreendedora "proatividade"	0.25**	0.27**	0.20**
7.Capacidades de Marketing	.31**	.20**	0.33**
Nota: *p<0.1, **p<0.05 α– Coeficiente alfa de Cronbach			

Fonte 4.15 - Elaboração própria

Visto que todos os valores estão nos intervalos aceites, conclui-se que os dados do modelo se ajustam ao estudo. Todos os constructos registam um nível de correlação bom, à exceção da "orientação empreendedora inovação" com o "sucesso da *performanc*e de

exportação", embora como tem significância com os outros 2 constructos da *performance*, é ignorável.

Pode-se observar que as capacidades dinâmicas "*Sensing & Seizing*" têm um efeito positivo na *performance* financeira, *performance estratégia* e sucesso da *performance* (0.35, 0.38, 0.36). Também as capacidades dinâmicas "*reconfiguring*" obtêm bons valores nos 3 itens da *performance* (0.25, 0.27, 0.19). O resultado do impacto das capacidades tecnológicas na *performance* financeira (0.26), na *performance* estratégica (0.26) e no sucesso da *performance* (0.21) demostram uma ótima correlação.

Os resultados da orientação empreendedora "inovação", "postura ao risco" e "proatividade" relativamente à *performance* financeira, *performance* estratégica e sucesso da *performance* são (0.19, 0.20, 0.11), (0.28, 0.16, 0.17) e (0.25, 0.27, 0.20) respetivamente. Aqui pode-se observar que a orientação empreendedora - proatividade não possui uma correlação significativa com a variável "Sucesso da *Performance*", mas como possui com as outras duas variáveis, pode-se ignorar o facto desse valor não ser significativo.

Por fim, pode-se observar que também as capacidades de marketing possuem boa correlação com os itens do constructo da *performance* exportadora (0.31, 0.20, 0.33).

Globalmente, os resultados revelam que todos os constructos registam um efeito positivo sobre o desempenho exportador, podendo assim ser afirmado que se confirma a validade nomológica do estudo.

5 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi o de avaliar a presença de conjuntos de capacidades e competências nas empresas exportadoras. A análise incidiu sobre as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, capacidades de marketing, orientação empreendedora e *performance* exportadora. Realce-se que se verifica a presença de conjuntos das capacidades e competências nas empresas exportadoras. Como se pode constatar, demonstrou-se que existe uma relação direta e positiva entre as capacidades e o desempenho exportador das empresas exportadoras.

5.1 Contribuições para a ciência e para a gestão

Conhecer quais as capacidades que estão presentes nas empresas exportadoras mais bem-sucedidas, pode ajudar na decisão dos gestores no momento de avaliarem onde investir para melhorar a *performance* da empresa.

As entidades que investigam as empresas exportadoras ao conhecerem, que capacidades ajudam a obter melhores resultados na exportação, conseguem desenhar programas de investimento e de apoio às empresas adaptados e direcionados aos recursos existentes, o que lhes permite obter melhores resultados.

Nas capacidades dinâmicas, itens como implementar continuamente novos métodos de gestão, mudar frequentemente as estratégias de marketing, renovar objetivos, processos e metas influenciam positivamente o desempenho de exportação das empresas. Infere-se assim que uma empresa tem que se manter dinâmica, testar novos modelos e processos, para que melhore os resultados da exportação.

Relativamente às capacidades tecnológicas, identificar e adquirir novas informações, dominar e desenvolver as novas tecnologias, exercem um impacto positivo no desempenho exportador da empresa.

Nas capacidades de marketing, não devem ser apenas desenvolvidas as variáveis preço, comunicação, produto e distribuição, mas também deve existir investimento na análise da concorrência, no estudo dos clientes e na avaliação permanente das atividades de marketing.

5.2 Limitações da pesquisa

Este estudo pretendeu analisar as capacidades dinâmicas, tecnológicas e de marketing, presentes nas empresas exportadoras assim como a orientação empreendedora e a *performance* de exportação.

O envio dos questionários iniciou-se uma a duas semanas antes das empresas serem inundadas de informações e regras relativamente à pandemia COVID-19. Durante o envio de lembretes e contactos telefónicos a solicitar resposta ao estudo, as respostas foram que estavam fechados, em *lay-off*, que tinham excesso de trabalho, falta de pessoal, férias forçadas, etc. Foi notório que 2020 foi um ano de imenso *stress* para as empresas, principalmente ao nível das chefias, que eram os respondentes que se procurava para este estudo. Pode-se observar também que houve 267 respostas válidas e 267 respostas incompletas. Foram feitas várias tentativas para conseguir que as respostas incompletas fossem terminadas, mas sem sucesso.

Notou-se também alguma dificuldade ao nível de quem recebia os emails para participação no estudo, em compreender se a empresa era exportadora ou não, por se tratar de bens ou serviços, assim como vários respondentes afirmaram que como a exportação significava ainda uma pequena parte da faturação não sentiam ser apropriado responder.

O uso de uma base de dados externa também levou a que a mesma não estivesse atualizada ou sequer bem definida. No primeiro envio de emails para as cerca de 6000 empresas da amostra, várias centenas foram devolvidos por erros de digitação. Foram detetadas também várias dezenas de empresas duplicadas, com geografias mal inseridas, que não eram exportadoras de todo, já extintas, etc.

Relativamente ao estudo especificamente, o objetivo inicial era o de analisar apenas micro e pequenas empresas da região Viseu Dão Lafões. A amostra de empresas exportadoras nesta região rondava as 300, que, com taxas de resposta abaixo dos 10-15%, significaria que não existiriam respostas suficientes para um estudo válido. Não seria um problema caso existisse a possibilidade de obter as respostas diretamente, o que não era uma possibilidade viável. Assim, foi obrigatório expandir os critérios, em que a área geográfica abrangida passou para 6 distritos da zona centro e 100 concelhos e as médias empresas também foram incluídas no estudo.

5.3 Sugestões para futuras investigações

Os resultados obtidos (cerca de 5% da amostra inquirida) mostram-se insuficientes para um estudo de maior rigor e com resultados mais significativos. Será então aconselhável, no futuro, inquirir empresas de todo o território nacional e em maior quantidade para se obter uma amostra de respostas mais vasta e heterogénea, em que se possam comparar as diferenças entre os resultados, caso sejam empresas de zonas do litoral ou interior, serviços ou indústria, etc.

O uso de vários constructos para as mesmas capacidades no mesmo estudo (estudos mais especializados) poderá trazer alguma discussão diferente, explicada talvez por enviesamentos dos respondentes, entre outros. A análise da influência ambiental, com as questões sociais, culturais, políticas e económicas e o que isso afeta a *performance* e os resultados da empresa deveriam ser tidos em conta para estudos futuros.

Os mercados e as empresas estão sempre em constante mudança e adaptação, o que significa que os dados nunca estão atualizados nem são definitivos, o que requer estudos regulares de forma a fornecer uma perspetiva dinâmica da mudança e da evolução das empresas e do mercado.

6 BIBLIOGRAFIA

Accenture. (2021). *The European Double Up: A twin strategy that will strengthen competitiveness*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-144/Accenture-The-European-Double-Up.pdf#zoom=50

Afonso, Ó., & Aguiar, Á. (2004). Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa. *CEMPRE – Centros de Estudos Macroeconómicos e Previsão*, *146*, 43.

Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, *23*(2), 171–179. https://doi.org/10.1002/smj.221

Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, *22*(6–7), 521–543. https://doi.org/10.1002/smj.176

AICEP. (2020, Setembro). Exportações Portuguesas. Resiliência e confiança para enfrentar o futuro. *Portugal Global*, *134*, 80.

Almeida, J. E. S. R. G. de. (2017). *A Internacionalização de empresas portuguesas: Estudo de caso* [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11272/1/Joana_Almeida_MAA_2017.pdf

Almeida, J., & Pereira, R. (2018). *The Process of Internationalizatin of Portuguese Companies—Case Study*. *23*(ano 12).

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, *12*(1), 54–74. https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.54.10121

Bagozzi, R. P. (1980). *Causal models in marketing*. John Wiley & Sons Inc.

Banco de Portugal. (2015). *Análise das empresas do setor exportador em Portugal* (estatístico N. 10; Nota de informação estatística, p. 4). Banco de Portugal.

Calantone, R., & Knight, G. (2000). The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, *29*(6), 493–506. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00124-3

Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, *15*(5), 555–568. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*. 22.

Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J., & Paxton, P. (2008). An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff Points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, *36*(4), 462–494. https://doi.org/10.1177/0049124108314720

Chen, T.-J., Chen, H., & Ku, Y.-H. (2012). Resource dependency and parent–subsidiary capability transfers. *Journal of World Business*, *47*(2), 259–266. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.013

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128. https://doi.org/10.2307/2393553

Czinkota, M. R. (1994). Executive Insights: A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses. *Journal of International Marketing*, *2*(1), 91–101. https://doi.org/10.1177/1069031X9400200106

da Costa Ferreira Dias, M. C. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira* [Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf

Day, G. S. (1994). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. 16.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. 21.

Degain, C., Maurer, A., Florian, E., Escaith, H., Farooq, F., Inomata, S., Mendoza, A., Meng, B., & Tamenu, B. (2011). *Trade patterns and global value chains in East Asia: From trade in goods to trade in tasks*. WTO Publications Manager.

Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of Alliance use. *Academy of Management Journal*, *40*(2), 23.

European Comission. (2010). *Internationalisation of European SMEs*. https://wbc-rti.info/object/document/7933/attach/internationalisation_sme_final_en.pdf

Figueiredo, A. J. (2015). *Estratégias de diversificação internacional: Antecedentes e sua influência no desempenho* [Tese de Doutoramento]. ISCTE.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *XVIII*, 39–50.

Freixanet, J., Monreal, J., & Sánchez-Marín, G. (2020). Family firms' selective learning-by-exporting: Product vs process innovation and the role of technological capabilities. *Multinational Business Review, ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0011

Furnival, J., Boaden, R., & Walshe, K. (2019). A dynamic capabilities view of improvement capability. *Journal of Health Organization and Management*, *33*(7/8), 821–834. https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2018-0342

Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dnámicas. *Dimensión Empresarial*, *12*(3), 111–131. https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, *36*(5), 651–661. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003

INE. (2020). *Empresas em Portugal 2018* (ISSN 0872-9514) [Economia e Finanças]. Estatísticas Oficiais. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=418684960&att_display=n&att_download=y

Johanson, J., & Vahlne, E. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 19–21.

Joo, H.-Y., Seo, Y.-W., & Min, H. (2018). Examining the effects of government intervention on the firm's environmental and technological innovation capabilities and export performance. *International Journal of Production Research*, *56*(18), 6090–6111. https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1430902

Kalanit, E., Hughes, P., Nemkova, E., L. Souchon, A., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, *84*, 114–124. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.018

Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, *47*(1), 93–105. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.024

Knight, J. (2003). *Updating the Definition of Internationalization*. 2.

Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). *The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance*. 11.

Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, *39*(2), 304–325. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400339

Lages, L. F., Silva, G., Styles, C., & Pereira, Z. L. (2009). The NEP Scale: A measure of network export performance. *International Business Review*, *18*(4), 344–356. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.04.002

Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, *3*(1), 29–43. https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, *55*(1), 51–67. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: Retrospectove and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, *19*, 15.

Lin, F.-J., & Lai, C. (2020). Key factors affecting technological capabilities in small and medium-sized Enterprises in Taiwan. *International Entrepreneurship and Management Journal*. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00632-2

Ling-yee, L., & Ogunmokun, G. O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: An empirical analysis. *International Business Review*, *10*(4), 399–420. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00023-3

Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1274–1284. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.013

López, J. A. P. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp.

Lumpkin, G. T. (1996). Claryfying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.

Maias, H. M. C. (2013). *Fatores Determinantes na Performance de Exportação da Indústria Portuguesa de Calçado*. Universidade de Coimbra.

Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory

investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1305–1318. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.006

Meirelles, D. S. e, & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, *18*(spe), 41–64. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289

Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, *39*(5), 820–831. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.08.004

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2018). *Entrepreneurial orientation and export performance: The mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities*. 18.

Moorman, C., & Slotegraaf, R. J. (1999). The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development. *Journal of Marketing Research*, *36*(2), 239. https://doi.org/10.2307/3152096

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(2), 271–289. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(2), 252–269. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4

Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, *45*(1), 49–58. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.004

O'Cass, A., Ngo, L. V., & Siahtiri, V. (2015). Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *30*(2), 194–207. https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2012-0087

O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, *39*(4), 571–581. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.002

Pestana, H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais—A complementaridade do SPSS*. Edições Silabo, Lda. https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284

Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, *33*(4), 378–393. https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)80081-9

Pinto, M., & Pereira, R. (2016). *A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS: UM ESTUDO DE CASO*. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7709/1/A%20INTERNACIONALIZA%c3%87%c3%83O%20DAS%20PME%20PORTUGUESAS%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO.pdf

PORDATA. (2021, Janeiro). *Valor acrescentado bruto das empresas: Total e por dimensão*. https://www.pordata.pt/Portugal/Valor+acrescentado+bruto+das+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2916

Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The Influence of Internet–Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, *9*(4), 82–110. https://doi.org/10.1509/jimk.9.4.82.19944

Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, *47*(3), 331–369. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00274.x

Sharma, R. R., Nguyen, T. K., & Crick, D. (2018). Exploitation Strategy and Performance of Contract Manufacturing Exporters: The Mediating Roles of Exploration Strategy and Marketing Capability. *Journal of International Management*, *24*(3), 271–283. https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.02.001

Simões, A. C. C. (2010). *PROCESSOS E DESTINOS"* [Tese de Mestrado]. Universidade Técnica de Lisboa.

Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small- to medium-sized firms: Corporate Entrepreneurship and Knowledge-Based Capital. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(1), 81–100. https://doi.org/10.1002/sej.108

Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 346–357. https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928421

Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*, *16*(1), 4–38. https://doi.org/10.1509/jimk.16.1.4

Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, *10*(4), 343–374. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x

Stuart, T. E., & Podolny, J. M. (1996). Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic Management Journal*, *17*(S1), 21–38. https://doi.org/10.1002/smj.4250171004

Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, *32*(1), 78–102. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. OUP Oxford. https://books.google.pt/books?id=Db90ezzS1mYC

Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 328–352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Tsai, M.-T., & Shih, C.-M. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management*, *21*(4), 8.

Vicente, M. (2014). *Firms' Resources and Capabilities: Their Influence on Export Performance*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Vieira, A. L. (2009). *ABC do LISREL Interactivo—Um exemplo prático de Modelação em Equações Estruturais* (1ª). Edições Sílabo Lda; 291521/09.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, *69*(1), 80–94. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, *30*(12), 1310–1334. https://doi.org/10.1002/smj.798

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(1), 15–35. https://doi.org/10.1080/0965254032000096766

Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1220–1223. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.012

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, *24*(13), 1307–1314. https://doi.org/10.1002/smj.360

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 72–96. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, *86*, 141–152. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.038

Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms. *Journal of Marketing*, *72*(5), 131–148. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.131

Zhao, H., & Zou, S. (2002). The Impact of Industry Concentration and Firm Location on Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese

Manufacturing Firms. *Journal of International Marketing*, *10*(1), 52–71. https://doi.org/10.1509/jimk.10.1.52.19527

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2009). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 547–561. https://doi.org/10.1002/smj.830

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*, *11*(4), 32–55. https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.32.20145

7 ANEXOS

Inquérito para a formulação de tese final de mestrado em Marketing e Negócios Internacionais.
Este inquérito pretende conhecer e avaliar as competências e dinâmicas das empresas e/ou responsáveis das empresas exportadoras, com o intuito de ajudar a capacitar e fornecer informações ao mercado exportador.

Alguma dúvida ou questão, pode sempre contactar o autor através de:
-email iscac17667@alumni.iscac.pt
-Telemóvel +351 965 786 409

Ou por favor deixe um comentário no final do inquérito.

Este inquérito demora cerca de 6 minutos a preencher.
No final do inquérito, pode sempre deixar o seu contacto de email caso queira receber os resultados do estudo.

Obrigado

André Vaz

Existem 41 perguntas neste inquérito

I - Informações sobre o respondente

Quem responde deve ser a pessoa que está mais envolvida nas operações de exportação. Por favor indique a sua posição na empresa

1 [a]

Por favor indique a sua posição na empresa

*

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

- ○ Presidente/Gerente
- ○ Diretor Geral/Executivo
- ○ Diretor de Marketing
- ○ Diretor de Exportação
- ○ Outra (Qual?) [ ]

2 [b]Por favor indique o número de anos como responsável pelas operações de exportação nesta empresa *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

[ ]

3 [c]O número de anos de experiência em operações de exportação *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

[ ]

incluíndo experiência noutras empresas

4 [d]Por favor indique a sua língua materna: *

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

- ○ Português
- ○ Espanhol
- ○ Francês
- ○ Inglês
- ○ Alemão
- ○ Outro [ ]

5 [e]Por favor indique que línguas estrangeiras domina: *

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

- ☐ Português
- ☐ Espanhol
- ☐ Francês
- ☐ Inglês
- ☐ Outro: [ ]

II - Informações sobre a empresa

6 [a]Por favor indique o concelho onde está inserida a sua empresa *

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

- ○ Águeda
- ○ Aguiar da Beira
- ○ Albergaria-a-Velha
- ○ Alcobaça
- ○ Almeida
- ○ Alvaiázere
- ○ Anadia
- ○ Ansião
- ○ Arganil
- ○ Armamar
- ○ Arouca
- ○ Aveiro
- ○ Batalha
- ○ Belmonte
- ○ Bombarral
- ○ Caldas da Rainha
- ○ Cantanhede
- ○ Carregal do Sal
- ○ Castanheira de Pera
- ○ Castelo Branco
- ○ Castelo de Paiva
- ○ Castro Daire
- ○ Celorico da Beira
- ○ Cinfães
- ○ Coimbra
- ○ Condeixa-a-Nova
- ○ Covilhã
- ○ Espinho
- ○ Estarreja
- ○ Figueira da Foz
- ○ Figueira de Castelo Rodrigo
- ○ Figueiró dos Vinhos
- ○ Fornos de Algodres
- ○ Fundão
- ○ Góis
- ○ Gouveia
- ○ Guarda
- ○ Idanha-a-nova

- Ílhavo
- Lamego
- Leiria
- Lousã
- Mangualde
- Manteigas
- Marinha Grande
- Mealhada
- Mêda
- Mira
- Miranda do Corvo
- Moimenta da Beira
- Montemor-o-Velho
- Mortágua
- Murtosa
- Nazaré
- Nelas
- Óbidos
- Oleiros
- Oliveira de Azeméis
- Oliveira de Frades
- Oliveira do Bairro
- Oliveira do Hospital
- Ovar
- Pampilhosa da Serra
- Pedrógão Grande
- Penacova
- Penalva do Castelo
- Penamacor
- Penedono
- Penela
- Peniche
- Pinhel
- Pombal
- Porto de Mós
- Proença-a-nova
- Resende
- Sabugal
- Santa Comba Dão
- Santa Maria da Feira
- São João da Madeira

- ○ São João da Pesqueira
- ○ São Pedro do Sul
- ○ Sátão
- ○ Seia
- ○ Sernancelhe
- ○ Sertã
- ○ Sever do Vouga
- ○ Soure
- ○ Tábua
- ○ Tabuaço
- ○ Tarouca
- ○ Tondela
- ○ Trancoso
- ○ Vagos
- ○ Vale de Cambra
- ○ Vila de Rei
- ○ Vila Nova de Foz Côa
- ○ Vila Nova de Paiva
- ○ Vila Velha de Ródão
- ○ Viseu
- ○ Vouzela

7 [b]Tipo de empresa

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

- ○ Industrial
- ○ Serviços
- ○ Comércio

8 [c]Tipos de internacionalização utilizado pela empresa *

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

- ☐ Exportação
- ☐ Licenciamento
- ☐ Franchising
- ☐ Joint-Venture
- ☐ IDE (Investimento Directo no Estrangeiro)
- ☐ Outro: _____

Se a empresa usar diferentes formas de entrar em mercados estrangeiros, pode seleccionar todos os que utiliza

9 [d]Idioma utilizado nas comunicações internas na área de exportação *

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

- ☐ Português
- ☐ Espanhol
- ☐ Francês
- ☐ Inglês
- ☐ Alemão
- ☐ Outro: [ ]

10 [e]Idioma utilizado nas comunicações externas na área de exportação *

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

- ☐ Português
- ☐ Espanhol
- ☐ Francês
- ☐ Inglês
- ☐ Alemão
- ☐ Outro: [ ]

11 [f]A empresa providencia formação em línguas estrangeiras? *

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

- ○ Sim
- ○ Não

12 [g]A que departamentos da Empresa? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:
° Resposta era Y'Sim' na pergunta '11 [f]' (A empresa providencia formação em línguas estrangeiras?)

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

- ☐ Todos
- ☐ Internacional
- ☐ Comercial
- ☐ Administrativo
- ☐ Contabilidade e Finanças
- ☐ Marketing
- ☐ Produção e Armazém
- ☐ Outro: [ ]

III - Objeto de análise

EXPORTAÇÃO-SELECIONADA - um único produto ou linha de produtos (ou grupo de produtos) por si selecionado, exportado para um país estrangeiro por si escolhido.
Para definir a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA que será o foco deste questionário, por favor selecione:

13 [a]Por favor seleccione um produto ou uma linha de produtos exportados *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Sempre que for perguntado no inquérito a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA, refere-se a este produto

14 [b]Por favor indique um país para onde exporta esse produto ou linha de produtos *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Por favor escreva em MAIÚSCULAS e sem acentuação.

Sempre que durante o inquérito seja referido EXPORTAÇÃO-SELECIONADA, pretende-se que responda relativamente ao produto anterior e ao mercado aqui mencionado

15 [c]Por favor classifique a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA em relação aos restantes produtos exportados pela sua empresa *

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

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5

1 - Muito Pior

5 - Muito Melhor

16 [d]A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA aconteceu por iniciativa da sua empresa ou por contacto por parte do destinatário *

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

- ○ Iniciativa da Empresa
- ○ Contacto por parte do Destinatário

17 [2]Experiência da Empresa

18 [2a]Número de anos de existência da empresa *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

19 [2b]Número de anos de internacionalização da empresa *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

20 [2c]Número de anos que a empresa exporta a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

21 [3]Qual o número de funcionários a trabalhar a tempo inteiro na sua empresa? *

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

- ○ 1-9
- ○ 10-19
- ○ 20-49
- ○ 50-99
- ○ 100-499
- ○ >= 500

22 [3b]Que percentagem do total de funcionários estão envolvidos na EXPORTAÇÃO-SELECIONADA *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Por favor indique a percentagem de funcionários em função do TOTAL de funcionários da empresa

IV - Número de mercados

23 [1a]Quantos países importam os seus produtos? *

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

- ○ 1
- ○ 2-4
- ○ 5-9
- ○ 10-25
- ○ >25

24 [1b]Quantos países importam a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA? *

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

- ○ 1
- ○ 2-4
- ○ 5-9
- ○ 10-25
- ○ >25

25 [1c]Qual é o CAE (Código de actividade económica) da sua empresa?

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Caso não saiba o CAE da sua empresa, pode consultar aqui através do NIF (número de identificação fiscal) da empresa

http://www.sicae.pt/Consulta.aspx

26 [1d]No último ano qual foi a contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA para os seguintes resultados *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	0-9%	10-29%	30-59%	60-84%	85-100%
Volume de vendas de exportação	○	○	○	○	○
Valor das vendas de exportação	○	○	○	○	○
Lucro de exportação	○	○	○	○	○

V - Capacidades

27 []Capacidades Dinâmicas

28 [a]Por favor indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Na minha organização, as pessoas participam em atividades de associações profissionais.	○	○	○	○	○
Utilizamos processos estabelecidos para identificar segmentos de mercado-alvo, alterações nas necessidades dos clientes e inovação do cliente	○	○	○	○	○
Observamos as melhores práticas no nosso sector	○	○	○	○	○
Recolhemos informação económica sobre as nossas operações e o nosso ambiente operacional	○	○	○	○	○
Investimos na procura de soluções para os nossos clientes	○	○	○	○	○
Adotamos as melhores práticas do nosso sector	○	○	○	○	○
Respondemos aos defeitos apontados pelos colaboradores da nossa empresa	○	○	○	○	○
Mudamos as nossas práticas quando o feedback do cliente nos dá uma razão para mudar	○	○	○	○	○
Implementamos constantemente novos métodos de gestão	○	○	○	○	○
Mudamos frequentemente os nossos métodos e/ou estratégias de marketing	○	○	○	○	○
Renovamos substancialmente os processos de negócio	○	○	○	○	○
Renovamos constante e substancialmente as formas de atingir as nossas metas e objectivos	○	○	○	○	○

29 [b]Comparado com os seus principais concorrentes, da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA, como avalia as capacidades da sua firma nas seguintes áreas *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Muito Pior	2 - Pior	3 - Idêntico	4 - Melhor	5 - Muito Melhor
Adquirir informação tecnológica importante	○	○	○	○	○
Identificar novas oportunidades tecnológicas	○	○	○	○	○
Responder às mudanças tecnológicas	○	○	○	○	○
Dominar as tecnologias de ponta	○	○	○	○	○
Desenvolver constantemente uma série de inovações	○	○	○	○	○

30 []Influência Ambiental

31 [c]Por favor indique em que medida concorda com as seguintes declarações *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A concorrência neste mercado de exportação é feroz	○	○	○	○	○
Há muitas guerras de promoções neste mercado de exportação	○	○	○	○	○
Seja o que for que um concorrente possa oferecer, os outros conseguem responder imediatamente	○	○	○	○	○
A concorrência de preços é uma característica deste mercado de exportação	○	○	○	○	○
Sente-se um novo movimento competitivo neste mercado quase todos os dias	○	○	○	○	○
Os nossos concorrentes neste mercado de exportação são relativamente fracos	○	○	○	○	○
Neste mercado de exportação, as preferências dos clientes mudam bastante ao longo do tempo	○	○	○	○	○
Os nosso clientes tendem a procurar um novo produto a toda a hora	○	○	○	○	○
Às vezes os nossos clientes são muito sensíveis ao preço mas, noutras ocasiões, o preço é relativamente pouco importante.	○	○	○	○	○
Estamos a verificar uma procura dos nossos produtos por clientes que nunca os compraram antes	○	○	○	○	○

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Os novos clientes tendem a ter exigências relacionadas com o produto que são diferentes das dos nossos atuais clientes neste mercado de exportação	○	○	○	○	○
Estamos a satisfazer muitos dos mesmos clientes que satisfazíamos no passado	○	○	○	○	○
A tecnologia na nossa indústria está a mudar rapidamente	○	○	○	○	○
As mudanças tecnológicas proporcionam grandes oportunidades na nossa indústria	○	○	○	○	○
É muito difícil prever onde estará a tecnologia na nossa indústria nos próximos 2 a 3 anos	○	○	○	○	○
Um grande número de ideias de novos produtos tem sido possível através dos avanços tecnológicos na nossa indústria	○	○	○	○	○
Os avanços tecnológicos na nossa indústria são muito limitados	○	○	○	○	○

32 []Orientação Empreendedora

33 [d]Por favor indique qual a resposta mais próxima do seu estilo de gestão ou do estilo de gestão do gestor da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Forte ênfase na I&D, na liderança tecnológica e na inovação	○	○	○	○	○
Ter muitas novas linhas de produtos ou serviços	○	○	○	○	○
As alterações nas linhas de produtos ou de serviços têm sido substanciais	○	○	○	○	○
Um forte ênfase em projectos de alto risco com possibilidade de retornos muito elevados	○	○	○	○	○
Quando confrontado com a incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva para maximizar potencialidades	○	○	○	○	○
Devido ao ambiente, são necessárias ações ousadas e variadas para atingir os objectivos da empresa	○	○	○	○	○
Normalmente inicia acções às quais os concorrentes têm de responder	○	○	○	○	○
Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novas tecnologias de produtos/serviços	○	○	○	○	○
Normalmente adota uma postura muito competitiva e de "derrubar o concorrente"	○	○	○	○	○

VI - Performance

34 []Performance da Exportação

35 [a]Por favor analise o último ano e indique a resposta adequada *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem sido muito lucrativa	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem gerado um elevado volume de vendas	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem alcançado um crescimento rápido	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA melhorou a nossa competitividade global	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA fortaleceu a nossa posição estratégica	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA aumentou significativamente a nossa quota de mercado global	○	○	○	○	○
A performance da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem sido muito satisfatória	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem tido muito sucesso	○	○	○	○	○
A EXPORTAÇÃO-SELECIONADA tem atingido completamente as nossas expectativas	○	○	○	○	○
Satisfação com a quota de mercado no mercado que importa a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA	○	○	○	○	○
Satisfação com o desempenho global das exportações	○	○	○	○	○

36 [b]Por favor avalie em relação aos principais concorrentes da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA cada um dos seguintes itens. *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Muito Pior	2 - Pior	3 - Nem Pior nem Melhor	4 - Melhor	5 - Muito Melhor
Satisfação do cliente da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA	○	○	○	○	○
Retenção dos clientes da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA	○	○	○	○	○
Novas referências oriundas dos clientes já existentes da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA	○	○	○	○	○
Aquisição de novos clientes da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA	○	○	○	○	○

37 []Vantagens Competitivas

38 [c]Por favor avalie a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA relativamente aos concorrentes da sua empresa, em termos de: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Muito Pior	2 - Pior	3 - Nem Melhor nem Pior	4 - Melhor	5 - Muito Melhor
Custo das vendas	○	○	○	○	○
Diferenciação de produto	○	○	○	○	○
Introdução de novos produtos	○	○	○	○	○
Extensão da linha de produtos	○	○	○	○	○

39 []Capacidades de Marketing

40 [d]Por favor avalie a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA relativamente aos concorrentes da sua empresa em termos de: *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - Muito Pior	2 - Pior	3 - Idêntico	4 - Melhor	5 - Muito Melhor
Conhecimento de concorrentes	○	○	○	○	○
Conhecimento de clientes	○	○	○	○	○
Competências para segmentar e atingir mercados	○	○	○	○	○
Eficácia de programas de preço	○	○	○	○	○
Eficácia de programas de publicidade	○	○	○	○	○
Controlo e avaliação de atividades de marketing	○	○	○	○	○

41 []

FIM

Este inquérito chegou ao fim.

Obrigado por ter participado. Caso queira saber os resultados ou mais sobre este tema, por favor deixe o seu email para que lhe possa enviar os resultados.

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

Email:

Sugestões

01.01.1970 – 01:00

Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.