

# IMPACTOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, DOS RECURSOS INTANGÍVEIS E DAS CAPACIDADES ABSORPTIVAS NA VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DAS PME DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DO CALÇADO

## IMPACTS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, INTANGIBLE RESOURCES AND ABSORPTIVE CAPACITIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE: ANALYSIS OF SMEs IN THE FOOTWEAR INDUSTRY

*Alexandra Silva França<sup>1</sup> e Orlando Lima Rua<sup>2</sup>*

---

### Abstract

The main purpose of this study is to analyze the impact that entrepreneurial orientation, intangible resources and absorptive capacities assume in competitive advantage of Portuguese small and medium enterprises exporting footwear.

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

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

**KEYWORDS:** entrepreneurial orientation, intangible resources, absorptive capacities, competitive advantage, Portuguese footwear industry.

---

## 1. INTRODUÇÃO

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

Atualmente, as empresas portuguesas encontram-se num contexto complexo, dinâmico e globalizado, sendo, portanto, essencial identificar as variáveis estratégicas que influenciam e potenciam o crescimento no mercado externo, e que contribuem para melhorar o desempe-

<sup>1</sup> francaalexandra@gmail.com, Universidade do Minho.

<sup>2</sup> orua@iscap.ipp.pt, Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CECEJ), Instituto Politécnico do Porto; Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) – APNOR.

nho a médio e longo prazo. Em especial os recursos e capacidades que determinam a obtenção de vantagens competitivas num mercado em constante mutação, caracterizado por concorrentes cada vez mais audazes e consumidores mais exigentes.

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

É, pois, indispensável que se efetuem testes com a intenção de identificar e analisar as principais variáveis estratégicas e, eventualmente, estabelecer uma relação com a construção de vantagem competitiva, razão pela qual este estudo avalia quais as variáveis estratégicas que influenciam construção de vantagem competitiva.

A abordagem teórica tem o propósito, por um lado, de reunir diversas teorias que permitam uma melhor compreensão do âmbito da investigação, bem como contribuir para reforçar o estudo do presente tema à luz da gestão estratégica e, por outro, suprir algumas das lacunas identificadas na indústria portuguesa do calçado a este nível.

Este estudo tem assim como objetivo fundamental analisar o impacto que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas assumem na obtenção de vantagem competitiva.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

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

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

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

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

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

A OE tem sido caracterizada por determinadas dimensões que representam o comportamento da organização. A partir do conceito de Miller (1983), foram identificadas 3 dimensões:

inovação, proatividade e assunção de riscos, que coletivamente podem aumentar a capacidade das empresas em reconhecer e explorar as oportunidades do mercado bem à frente dos concorrentes (Zahra & Garvis, 2000). No entanto, Lumpkin & Dess (1996) propõem ainda mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. No presente estudo utilizamos as dimensões sugeridas por Miller (1983).

## 2.2. RECURSOS INTANGÍVEIS

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

Os recursos intangíveis têm três características essenciais que os distinguem dos recursos tangíveis (Molloy, Chadwick, Ployhart, & Golden, 2011). Primeiro, os intangíveis não se esgotam ou se deterioram com o uso, trazendo benefícios por um período de tempo indefinido e contrastando com os recursos tangíveis que têm a expectativa de desvalorização (Cohen, 2005). Em segundo lugar, vários gestores podem utilizar os intangíveis simultaneamente, por exemplo, o uso de uma marca está disponível para outros gerentes. Finalmente, os intangíveis são imateriais, tornando-os difíceis de comercializar, como a marca que não pode ser separada da organização (Marr & Roos, 2005).

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

## 2.3. CAPACIDADES ABSORTIVAS

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

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

Cohen & Levinthal (1990) apresentaram a definição de ACAP, que mais largamente foi citada pela investigação académica, como a aptidão das empresas em identificar, assimilar e explorar o novo conhecimento. Assim, a capacidade das empresas para explorarem o novo conhecimento externo, encarado como um recurso intangível, é um elemento crítico para o seu sucesso. Esta capacidade para avaliar e utilizar o conhecimento externo depende principalmente do nível de conhecimento prévio de cada empresa, pois será este conhecimento que lhes vai facilitar a identificação e processamento do conhecimento externo. Este conhecimento prévio não só inclui as capacidades básicas, como uma linguagem partilhada, mas também o

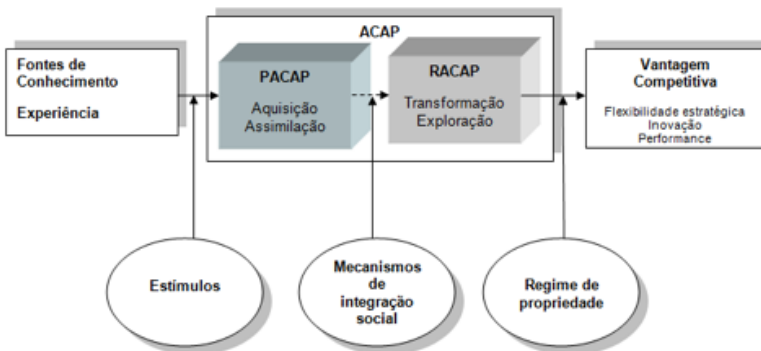
conhecimento científico e tecnológico recente, ou competências de aprendizagem. Ao analisar esta definição verifica-se que ACAP admite apenas três dimensões: a capacidade de adquirir o conhecimento externo; a capacidade de assimilá-lo no seu interior; e a capacidade de aplicá-lo.

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

Conforme anteriormente referido, uma capacidade é uma rotina de alto nível que, em conjunto com os fluxos de inputs, confere à gestão um conjunto de decisões para produzir um número significativo de outputs de um determinado tipo (Winter, 2000). A capacidade dinâmica, porém, está orientada para a mudança organizacional e é de natureza essencialmente estratégica (Teece et al., 1997).

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

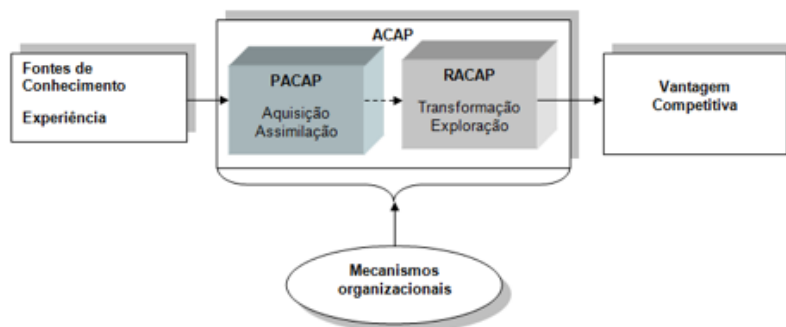
A figura 1 traduz o modelo explicativo da ACAP que relaciona antecedentes, moderadores e resultados deste construto. Os autores afirmam que os antecedentes da ACAP são as fontes externas de conhecimento, como licenciamentos, contratos, aquisições, networking e experiência. Os moderadores são os estímulos, os mecanismos de integração social e o regime de propriedade. Os estímulos são más experiências, mudanças tecnológicas ou políticas governamentais. Os mecanismos de integração social consistem na partilha interna do conhecimento através das relações formais e informais da empresa. O regime de propriedade relaciona-se com a proteção legal da propriedade industrial, como as patentes e os mecanismos de proteção do conhecimento das empresas.



**Figura 1** - Modelo da ACAP

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

Jansen et al. (2005) defendem que, apesar de a empresa estar exposta ao novo conhecimento, não é condição suficiente para o incorporar com êxito. A empresa necessita de desenvolver mecanismos organizacionais que lhe permita sintetizar e aplicar o conhecimento recém-adquirido, de forma a lidar e potenciar cada dimensão da ACAP. Assim, existem mecanismos de coordenação que aumentam a troca do conhecimento entre os diversos setores e hierarquias da empresa, como equipas multifuncionais, participação no processo de decisão e rotação de tarefas. Estes mecanismos reúnem diferentes fontes de especialização e aumentam a interação lateral entre as áreas funcionais. Os mecanismos de sistema são programas de comportamento que reduzem os desvios comportamentais já estabelecidos, como as rotinas e formalização. Os mecanismos de socialização criam uma ampla e tácita compreensão das regras de ação adequadas, contribuindo para um código comum de comunicação (figura 2).



**Figura 2** - Modelo da ACAP revisto

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

Jansen et al. (2005) encontraram, assim, os mecanismos organizacionais que contribuem para que a empresa tire melhor proveito da ACAP e, assim, criar valor (tabela 1).

**Tabela 1** - Mecanismos organizacionais que potenciam as capacidades de absorção

	Aquisição	Assimilação	Transformação	Exploração
Equipas multifuncionais	X	X	X	
Participação na decisão	X		X	
Rotação do trabalho	X	X	X	
Formalização	X	X	X	X
Rotina				X
Conexões		X	X	X
Táticas de socialização <sup>3</sup>			X	X

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

## 2.4. VANTAGEM COMPETITIVA

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

<sup>3</sup> Apesar deste mecanismo apenas potenciar as capacidades realizadas, não inibe a aquisição e assimilação do conhecimento (Jansen et al., 2005).

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

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

### 3. MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. INTRODUÇÃO

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

#### 3.2. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar o impacto da orientação empreendedora, dos recursos e das capacidades na vantagem competitiva.

Os objetivos específicos traduzem-se no seguinte:

- Propor e testar um modelo que analise as relações existentes entre os referidos determinantes, a vantagem competitiva e o desempenho das exportações; e
- Analisar o impacto que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas têm na vantagem competitiva (diferenciação e custo).

#### 3.3. MODELO OPERACIONAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

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

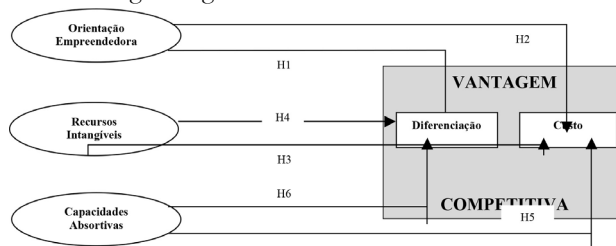


Figura 3 - Modelo operacional de investigação

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

### 3.4. RELAÇÕES ENTRE OS DIFERENTES CONSTRUTOS

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

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

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

A RBV defende que as vantagens competitivas que são obtidas a partir dos recursos das empresas baseiam-se em dois pressupostos: 1) os recursos estratégicos são heterogeneamente distribuídos pelas empresas; e 2) os recursos são estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991). Partindo destes princípios, Barney (1995) defende que as empresas para além de possuírem recursos valiosos, raros e inimitáveis, também deverão estar, ou ser, organizados de forma a serem transformados em vantagens competitivas. Deste modo, os recursos são considerados como a pedra angular da vantagem competitiva (Peteraf, 1993). Assim, pretendemos testar as seguintes hipóteses de trabalho:

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

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

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

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

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

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

## **4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

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

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

### **4.2. METODOLOGIA**

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

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

### **4.3. INSTRUMENTO DE MEDIDA E PROCESSO PARA A COLHEITA DE DADOS**

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

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

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

Apesar das desvantagens associadas à recolha de dados através de inquérito por questionário, optamos por esta forma de pesquisa. Assim, a recolha de dados foi operacionalizada através de correio eletrónico, associando uma hiperligação ao inquérito que se encontrava online. Para elaborar o questionário foi utilizado o limesurvey, versão 1.91.

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

### **4.5. ESTRUTURA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

O questionário que é composto por onze questões fechadas, utilizando a escala de 5 pontos de Likert. As primeiras três questões seguintes estão relacionadas com inovação, proatividade e assunção do risco, com o intuito de avaliar a orientação empreendedora da gestão de topo.



As seis questões seguintes permitem medir o construto recursos intangíveis, nomeadamente a reputação, o acesso aos financeiros, recursos humanos, cultura, relacionamento e informação/conhecimento. A décima questão analisa a capacidade absorptiva. E por fim, a última questão seguinte avalia a vantagem competitiva da empresa.

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

#### 4.6. OPERACIONALIZAÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS

A elaboração do modelo conceptual sugerido implica o desenvolvimento de dimensões para cada um dos construtos. O modelo, apresentado contempla quatro construtos. De seguida são operacionalizados os constructos do modelo de análise: “orientação empreendedora”, “recursos intangíveis”, “capacidades absorptivas” e “vantagem competitiva” (tabela 2).

**Tabela 2** - Operacionalização e medida das variáveis

Constructo	Dimensão	Variáveis	Autores
Orientação Empreendedora	Inovação	<p>INOV1 - Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&amp;D, liderança tecnológica e inovação.</p> <p>INOV2 - Nos últimos cinco anos a empresa lançou muitas linhas novas de calçado.</p> <p>INOV3 - Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nas linhas de calçado foram bastante significativas.</p>	Covin & Slevin (1989)
	Proatividade	<p>PROA1 - Normalmente a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem.</p> <p>PROA2 - Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.</p> <p>PROA3 - A nossa empresa procura ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.</p>	
	Assunção do Risco	<p>ARIS1 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas).</p> <p>ARIS2 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.</p> <p>ARIS3 - A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais.</p>	

Recursos Intangíveis	Reputação	REP1 - A notoriedade da marca. REP2 - A distinção da imagem de marca. REP3 - A atratividade da “personalidade” da marca.	Morgan et. al. (2006)
	Acesso recursos financeiros	FIN1 - O acesso aos recursos financeiros. FIN2 - A capacidade de aceder a recursos financeiros adicionais. FIN3 - A velocidade de acesso e aplicação dos recursos financeiros. FIN4 - O volume de recursos financeiros dedicados ao negócio de exportação.	
	Humanos	HUM1 - O conhecimento. HUM2 - A qualidade. HUM3 - A experiência. HUM4 - As competências.	
	Cultura	CUL1 - A orientação internacional da cultura da empresa. CUL2 - A força da cultura empresarial. CUL3 - A experiência internacional da nossa empresa é muito maior.	
	Relacionamento	REL1 - A força do relacionamento com os clientes internacionais. REL2 - A qualidade do círculo de relações. REL3 - A duração do relacionamento com os distribuidores atuais. REL4 - A proximidade de relacionamento com os clientes atuais.	
	Informação e conhecimento	INF1 - A informação sobre o mercado Internacional. INF2 - O conhecimento dos clientes. INF3 - O conhecimento dos concorrentes. INF4 - O conhecimento dos distribuidores.	
Capacidades Absortivas	Capacidade de Aquisição	ACAQ1 - A nossa empresa interage frequentemente com outras empresas da indústria do calçado para adquirir novo conhecimento. ACAQ2 - Os nossos funcionários visitam regularmente outras empresas da indústria do calçado. ACAQ3 - A nossa empresa recolhe informação através de meios informais (ex. almoços com amigos da indústria, conversas co parceiros de negócios). ACAQ4 - Os nossos funcionários encontram-se frequentemente com funcionários de empresas da mesma indústria. ACAQ5 - A nossa empresa reúne-se periodicamente com clientes ou terceiros para adquirir novo conhecimento.	Jansen et al. (2005)

ACAQ6 - Os nossos funcionários contactam regularmente com terceiros, como contabilistas, consultores técnicos ou consultores fiscais.

---

Capacidade de Assimilação	<p>ACAS1 - A nossa empresa reconhece rapidamente as mudanças do nosso mercado (ex. competição, regulamentação, demografia).</p> <p>ACAS2 - A nossa empresa compreende rapidamente as novas oportunidades para servir os nossos clientes.</p> <p>ACAS3 - A nossa empresa analisa e interpreta rapidamente as mudanças nas exigências de mercado.</p>
---------------------------	---

---

Capacidade de Transformação	<p>ACTR1 - A nossa empresa tem sempre em consideração as mudanças nas exigências de mercado, em termos de novos produtos e serviços.</p> <p>ACTR2 - Os nossos funcionários registam e guardam conhecimento recém-adquirido para futura referência.</p> <p>ACTR3 - A nossa empresa reconhece rapidamente a utilidade da informação recolhida para a sua actividade actual.</p> <p>ACTR4 - Os nossos funcionários partilham frequentemente experiências práticas.</p> <p>ACTR5 - É fácil para a nossa empresa aproveitar as oportunidades do novo conhecimento externo.</p> <p>ACTR6 - A nossa empresa reúne periodicamente para discutir as consequências das tendências de mercado e o desenvolvimento de novos produtos.</p>
-----------------------------	---

---

Capacidade de Exploração	<p>ACEX1 - A nossa empresa sabe claramente como as atividades devem ser efetuadas e melhoradas.</p> <p>ACEX2 - As reclamações dos nossos clientes são prontamente atendidas na nossa empresa.</p> <p>ACEX3 - A nossa empresa tem uma divisão clara de funções e responsabilidades.</p> <p>ACEX4 - A nossa empresa tem sempre em consideração a melhor forma de explorar o conhecimento.</p> <p>ACEX5 - A nossa empresa tem facilidade em desenvolver novos produtos e serviços.</p> <p>ACEX6 - Os nossos funcionários partilham uma linguagem comum relativamente aos nossos produtos e/ou serviços.</p>
--------------------------	--

---

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

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

#### 4.7. POPULAÇÃO, PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS E AMOSTRA

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

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

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

No sentido de apurarmos o número total das empresas portuguesas exportadoras de calçado que cumulativamente obedecem aos critérios previamente estabelecidos correspondia, em 2011, a 367 empresas (INE, 2011).

Para obter informação relativa às empresas estabelecemos contato com a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucédâneos (APIC-CAPS) a solicitar informação sobre as empresas exportadoras associadas. Foi-nos facultado uma base de dados com 231 empresas (nome da empresa, contato telefónico e correio eletrónico, CAE, mercados de exportação, intensidade de exportação e origem do capital).

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

O correio eletrónico, com a hiperligação de acesso ao questionário, foi endereçado às pessoas que ocupavam cargos de gestão de topo e/ou de liderança da atividade de exportação.

A resposta ao questionário era anónima, não contendo questões de carácter confidencial ou de informação identificativa do respondente ou da empresa, e o IP foi condicionado a apenas uma resposta.

A aplicação dos questionários teve início a 22 de abril de 2014, tendo terminado a 22 de julho de 2014. Após finalizado o período de recolha de dados, foram recebidos 42 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta de 25% (tabela 3).

**Tabela 3** – Resumo dos dados adquiridos

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

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

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1. ANÁLISE DE FIABILIDADE

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

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

O teste de consistência interna (Alfa de Cronbach) para a totalidade das variáveis do questionário apresenta um resultado de 0.967, considerado excelente, confirmando a consistência interna da amostra.

Na tabela 4 realizamos ainda o teste de consistência interna para o conjunto das variáveis que integram cada uma das dimensões, para assim avaliar a fiabilidade dos mesmos.

**Tabela 4** - Teste de consistência interna por dimensão (Alpha de Cronbach)

Dimensão	$\alpha$ de Cronbach	Nº de itens	N	Análise
Orientação Empreendedora	,739	9	42	Bom
Recursos Intangíveis	,963	23	42	Excelente
Capacidades Absortivas	,924	21	42	Excelente
Vantagem Competitiva	,906	12	42	Excelente

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

## 5.2. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

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

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

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

Conforme anteriormente referido, utilizamos o critério do “cascalho” ou “scree plot” (Bryman & Cramer, 2012), que defende a retirada de fatores até ao momento em que a variância explicada deixa de ser relevante, isto é, quando as diferenças nos valores próprios (eigenvalue) de cada fator vão sendo demasiado pequenas. O teste KMO terá em consideração a utilização da escala proposta por Pestana & Gageiro (2008).

No que concerne à consistência interna dos fatores, tal como anteriormente referido, será analisada através dos respetivos alphas de Cronbach.

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

### 5.2.1. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

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

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

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

- a) O primeiro fator, denominado Proatividade, agrupa 3 itens cujas saturações variam entre 0,887 e 0,786.
- b) O segundo fator, Inovação, é composto por 3 itens e as suas saturações variam entre 0,856 e 0,840.
- c) Por sua vez, o terceiro fator, denominado Assunção do Risco, é composto por 3 itens, cujas saturações variam entre 0,918 e 0,770.

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

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

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

### 5.2.2. RECURSOS INTANGÍVEIS

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

Na estrutura fatorial deste construto obtivemos 5 fatores designados da seguinte forma:

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

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

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

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

### 5.2.3. CAPACIDADES ABSORTIVAS

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

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

- a) O primeiro fator, denominado Exploração de Conhecimento, agrupa 7 itens, cujas saturações variam entre 0,838 e 0,328.

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

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

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

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

#### 5.2.4. VANTAGEM COMPETITIVA

Na análise fatorial do construto *Vantagem Competitiva*, foram extraídos dois fatores, não sendo necessário eliminar itens. Obtivemos uma escala composta por 12 itens, distribuídos por 2 fatores, que explicam 74,56% da variância total, sendo 52,54% da variância explicada pelo 1.º fator, e 22,02% pelo 2.º fator (apêndice 4).

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

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

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

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

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

#### 5.3. REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

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

Como podemos verificar o modelo apresenta uma relação entre as variáveis de tipo linear. O valor indicado do coeficiente de determinação representado por R2 representa uma medida da dimensão do efeito da(s) variável(eis) independente(s) sobre a variável dependente. Em



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

Passamos a proceder à análise de regressão linear múltipla, de acordo com o modelo conceptual de investigação, relacionando as variáveis Orientação Empreendedora, Recursos Intangíveis e Capacidades Absortivas com a Vantagem competitiva pela Diferenciação (tabela 5).

**Tabela 5** - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,772 <sup>a</sup>	,595	,408	,76970914

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

b. Variável dependente: Vantagem competitiva pela Diferenciação.

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

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

De forma simplista, testamos o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre uma determinada variável e um conjunto de regressores (tabela 6).

**Tabela 6** - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absortivas e vantagem competitiva pela diferenciação

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

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

b. Variável dependente: Vantagem competitiva pela Diferenciação.

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

variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo.

A simples comparação dos coeficientes de regressão para avaliar a importância de cada variável independente do modelo não é válida. Em primeiro lugar as variáveis independentes apresentam magnitudes diferentes. Assim, para que a importância das variáveis do modelo possam ser comparadas, é necessário usar variáveis standards no ajustamento do modelo ou então estandarizar os coeficientes de regressão, sendo estes designados por coeficientes Beta ( $\beta$ ) (tabela 7).

**Tabela 7** - Coeficientes  $\beta$  do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pela diferenciação

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

\* Significância:  $p < 0,05$ .

n.s. – não significativo.

A tabela anterior mostra que as variáveis que apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que os *Recursos Humanos e Culturais* ( $\beta=0,470$ ), de *Informação e conhecimento* ( $\beta=0,304$ ), de *Reputação* ( $\beta=0,488$ ) e de *Relacionamento* ( $\beta=0,382$ ) potenciam a construção de *Vantagem Competitiva pela Diferenciação*.

Analisemos agora a regressão multivariada para a relação entre a *Orientação Empreendedora*, *Recursos Intangíveis*, *Capacidades Absortivas* e *Vantagem Competitiva pelo Custo* (tabela 8).

**Tabela 8** - Sumário da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo

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

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

b. Variável dependente: Vantagem competitiva pelo Custo.

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

Através da ANOVA da regressão podemos testar as hipóteses:  $H_0: \rho^2=0$  vs.  $H_1: \rho^2 \neq 0$ . De forma simplista, testamos novamente o significado da regressão num todo, ou seja, testamos se tem significado considerar uma relação linear entre vantagem competitiva pelo custo e um conjunto de regressores, ou seja as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas (tabela 9).

**Tabela 9** - ANOVA da regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo

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

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

b. Variável dependente: Vantagem competitiva pelo Custo.

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

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

**Tabela 10** - Coeficientes  $\beta$  do modelo de regressão entre as variáveis orientação empreendedora, recursos intangíveis, capacidades absorptivas e vantagem competitiva pelo custo

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

\* Significância:  $p < 0,05$ .

n.s. – não significativo.

A tabela 10 mostra que apenas os Recursos Financeiros ( $\beta=0,542$ ) contribuem para a construção de Vantagem Competitiva pelo Custo.

## 6. CONCLUSÕES

### 6.1. INTRODUÇÃO

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

Com base na revisão da literatura desenvolvemos este estudo a partir da premissa de que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades constituíam importantes fatores na construção de vantagem competitiva. Assim, avaliamos a relação entre os diferentes recursos e capacidades (orientação empreendedora, recursos intangíveis e capacidades absorptivas) com a vantagem competitiva.

### 6.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar o impacto que a orientação empreendedora, os recursos intangíveis e as capacidades absorptivas assumem na vantagem competitiva das PME da indústria portuguesa do calçado.

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

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

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

### 6.3. RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO OPERACIONAL

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

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

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

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

competitiva, seja em mercados existentes ou em novos mercados (Miller, 1983).

Os resultados mostram que a relação entre orientação empreendedora e vantagem competitiva é significativa (rejeitamos  $H_0$  em favor de  $H_1$  e  $H_2$ ), seja pela diferenciação ou pelo custo, sendo estas hipóteses suportadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Na análise das médias dos recursos humanos e culturais (3,50), financeiros (3,43), de informação (3,33), de reputação (3,42) e de relacionamento (3,58) constatamos que os inquiridos

avaliam estes recursos intangíveis, disponíveis para o(s) mercado(s) de exportação, positivamente em relação aos seus principais concorrentes, ou seja, são da opinião que os seus recursos são superiores, mais valiosos, do que os da concorrência.

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

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

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

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

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

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

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

A indústria portuguesa do calçado enfrenta desafios consideráveis, não apenas em relação à crise nos mercados internacionais, mas também em relação aos padrões de consumo. A redução dos ciclos de vida dos modelos de calçado tem consequências na oferta. Por um lado, os produtos têm que ser mais adaptados aos gostos e necessidades específicos dos diferentes segmentos (design personalizado, novos modelos em pequenas séries, etc.), por outro, os processos de fabrico têm que ser cada vez mais flexíveis, adotar a filosofia de produção just-in-time, apostar na marca, no pessoal qualificado, na tecnologia e na inovação.

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

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

De acordo com os resultados obtidos, verificamos que a orientação empreendedora contribui para a construção da vantagem competitiva. Os recursos intangíveis potenciam sobretudo

a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação, verificando-se fruto da tendência para a reestruturação da estratégia, uma vez que os empresários valorizam mais esta fonte de vantagem competitiva, sem poderem, ainda, abdicar da vantagem competitiva pelo custo.

Este estudo comprovou também que a capacidade de absorção da empresa tem um impacto positivamente significativo na vantagem competitiva, segundo a mesma tendência da registada para os recursos intangíveis. As empresas analisadas são capazes de adquirir, transformar e explorar o conhecimento através da recolha informal de conhecimento, da definição clara das tarefas, da análise e discussão das tendências de mercado e desenvolvimento de novos produtos, entre outras medidas.

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

#### **6.4. CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PRÁTICA**

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

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

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

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

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

#### **6.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

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

e limitações.

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

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

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

## 6.6. LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

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

O estudo incorporou um conjunto de constructos para os quais houve necessidade de se definir medidas e escalas. Para o estudo da validade e fiabilidade recorremos a análises estatísticas que permitiram examinar as escalas associadas aos constructos do modelo. Em trabalhos futuros, sugerimos que o modelo seja usado numa amostra com um maior número de observações, para que possamos confirmar os resultados obtidos.

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140105/abstract>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. doi:10.5465/AME.1995.9512032192
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists* (p. 408). Routledge.
- Campehouth, L. Van, & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (p. 276). Gradiva Publicações.
- Cohen, J. A. (2005). *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit* (p. 256). Wiley.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. doi:10.2307/2393553
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154. doi:10.1177/014920639101700109
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47–63. Retirado de [http://ecite.utas.edu.au/68600/1/Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage.pdf](http://ecite.utas.edu.au/68600/1/Corporate+Entrepreneurship+and+the+pursuit+of+competitive+advantage.pdf)



- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 7–25. Retirado de [http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duyugulu/covin ve slevin.pdf](http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duyugulu/covin_ve_slevin.pdf)
- Daspit, J., & D'Souza, D. (2013). Understanding the Multi-Dimensional Nature of Absorptive Capacity. *Journal of Managerial Issues*, XXV(3), 299–316. Retirado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Understanding+the+Multi-Dimensional+Nature+of+Absorptive+Capacity#0>
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25(2), 41–54. doi:10.1108/19355181201000009
- DeCarolis, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953–968. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10<953::AID-SMJ59>3.0.CO;2-3
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development - Theory and Applications* (3a ed., p. 216). SAGE Publications, Inc.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. *Schmalenbach Business Review*, (April), 175–199. Retirado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1604118](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1604118)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7a ed., p. 816). Prentice Hall.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário*. 2a ed. Edições Silabo.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management ...*, 44(1), 13–28.
- Hung, R., Yang, B., & Lien, B. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World ...*, 45(3), 285–294. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003
- INE (2011). *Sistema de contas integradas das empresas / Estatísticas das Filiais de Empresas Estrangeiras (EATS)*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi:10.5465/AMJ.2005.19573106
- Khandwalla, P. N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7(4), 21–51.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, K. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1989), 71–95. Retirado de <http://www2.seminolestate.edu/falbritton/Summer 2010/FOM MBA/Articles/kreiser.psychometric properties of the entrep.pdf>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. Retirado de <http://amr.aom.org/content/21/1/135.short>
- Maróco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5a ed., p. 990). ReportNumber, Lda.
- Marr, B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. In *Perspectives on intellectual capital* (pp. 28–52). Nova Iorque: Routledge.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. Retirado de <http://mansci.journal.informs.org/content/29/7/770.short>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Molloy, J. C., Chadwick, C., Ployhart, R. E., & Golden, S. J. (2011). Making Intangibles “Tangible” in Tests of Resource-Based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Ap-

- proach. *Journal of Management*, 37(5), 1496–1518. doi:10.1177/0149206310394185
- Morgan, N., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621–633. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.018
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *Int. Rev. Bus. Res. Papers*, 5(6), 195–211. Retirado de <http://www.irbrp.com/media/documents/November/2009/16.Okpara.pdf>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5a ed. Edições Silabo.
- Peteraf, M., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. doi:10.1002/mde.1126
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/abstract>
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. doi:10.1108/14626000610705705
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Wiklund, J. (2006). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 141–155. Retirado de <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2kkIZhXo1xwC&oi=fnd&pg=PA141&dq=The+sustainability+of+the+entrepreneurial+orientation%E2%80%93performance+relationship&ots=W55NDNuozi&sig=ZJKHWm31u6B1OR2yChUHHfu880I>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. doi:10.1002/smj.360
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10), 981–996. Retirado de [https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Readings/Class07\\_Learning/winter\\_satisfice\\_smj00.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Readings/Class07_Learning/winter_satisfice_smj00.pdf)
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469–492. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902699000361>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. Retirado de <http://amr.aom.org/content/27/2/185.short>

## Apêndice 1 - Estrutura fatorial final da Orientação Empreendedora

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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

## Apêndice 2 - Estrutura fatorial final da Recursos Intangíveis

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Factor 1 - R. HUMANOS E CULTURAIS	Factor 2 - R. FINANCEIROS	Factor 3 - R. INFORMAÇÃO	Factor 4 - R. REPUTAÇÃO	Factor 5 - R. RELACIONAMENTO	Comunidades
			Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	Pesos (Loadings) das Variáveis *	
RCUL1_A orientação internacional da cultura da empresa.	3,40	0,701	<b>0,861</b>					0,856
RCUL3_A experiência internacional da empresa.	3,52	0,707	<b>0,750</b>					0,825
RCUL2_A força da cultura empresarial.	3,40	0,587	<b>0,735</b>					0,744
RHUM3_A experiência.	3,62	0,795	<b>0,724</b>					0,891
RHUM4_As competências.	3,52	0,740	<b>0,639</b>					0,850
RHUM2_A qualidade.	3,57	0,668	<b>0,569</b>					0,689
RHUM1_O conhecimento.	3,48	0,634	<b>0,498</b>					0,691
RFIN2_A capacidade de aceder a recursos financeiros adicionais.	3,45	0,832		<b>0,864</b>				0,936
RFIN1_O acesso aos recursos financeiros.	3,43	0,887		<b>0,858</b>				0,900
RFIN4_O volume de recursos financeiros dedicados ao negócio de exportação.	3,48	0,833		<b>0,855</b>				0,916
RFIN3_A velocidade de acesso e aplicação dos recursos financeiros.	3,38	0,854		<b>0,836</b>				0,877
RINF2_O conhecimento dos clientes.	3,45	0,670			<b>0,849</b>			0,788
RINF4_O conhecimento dos distribuidores.	3,33	0,687			<b>0,787</b>			0,810
RINF3_O conhecimento dos concorrentes.	3,21	0,565			<b>0,780</b>			0,757
RINF1_A informação sobre o mercado Internacional.	3,33	0,612			<b>0,708</b>			0,774
REP2_A distinção da imagem de marca.	3,40	0,701				<b>0,819</b>		0,840
REP1_A notoriedade da marca.	3,55	0,670				<b>0,811</b>		0,874
REP4_A força da imagem de marca.	3,31	0,715				<b>0,732</b>		0,817
REP3_A atratividade da "personalidade" da marca.	3,40	0,627				<b>0,695</b>		0,808
RREL3_A duração do relacionamento com os distribuidores actuais.	3,62	0,661					<b>0,800</b>	0,901
RREL4_A proximidade de relacionamento com os clientes actuais.	3,64	0,577					<b>0,782</b>	0,894
RREL1_A força do relacionamento com os clientes internacionais.	3,55	0,593					<b>0,776</b>	0,904
RREL2_A qualidade do círculo de relações no mercado de exportação.	3,52	0,671					<b>0,607</b>	0,823
<b>Valor Próprio *</b>			12,966	2,082	1,751	1,247	1,118	
<b>% de Variância Explicada *</b>			56,37%	9,05%	7,61%	5,42%	4,86%	<b>% de Variância Total Explicada 83,32%</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>			0,943	0,962	0,882	0,905	0,949	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>								0,832
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>							<b>Approx. Chi-Square</b>	1068,609
							<b>df</b>	253
							<b>Sig.</b>	0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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

## Apêndice 3 - Estrutura fatorial final das Capacidades Absortivas

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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

## Apêndice 4 - Estrutura fatorial final da Vantagem Competitiva

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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