

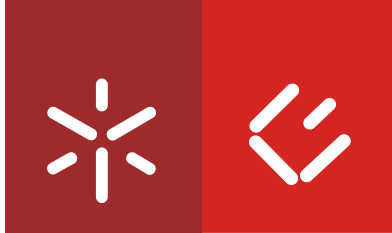
**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Pedro Martins da Silva

**As Redes de Relacionamento e as  
Capacidades Dinâmicas: A Indústria Têxtil  
e de Vestuário Portuguesa**

Abril de 2013



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Pedro Martins da Silva

**As Redes de Relacionamento e as  
Capacidades Dinâmicas: A Indústria Têxtil  
e de Vestuário Portuguesa**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Carlos M. Pinho**

Abril de 2013

## **Declaração**

**Nome:** Pedro Martins da Silva

**Endereço eletrónico:** [pedromartinsdasilva21@gmail.com](mailto:pedromartinsdasilva21@gmail.com)

**Telefone:** 912608342

**Número do bilhete de identidade:** 13542883

### **Título da dissertação:**

“As Redes de relacionamento e as Capacidades Dinâmicas: A indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa”

**Orientador:** Professor Doutor José Carlos M. Pinho

**Ano de conclusão:** 2013

**Designação do mestrado:** Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

A realização de uma dissertação é sem dúvida, um caminho longo, durante o qual, necessitamos de todo o apoio possível, para chegar ao fim, com a sensação de dever cumprido. Desta forma, agradeço:

A Deus, pela oportunidade de realizar este projeto, bem como pela saúde e capacidades, aspetos essenciais para chegar ao fim deste caminho.

À minha família: Pais e Madrinha, por acreditarem em mim, e por terem realizado todos os esforços, para que pudesse completar a minha formação.

Aos meus amigos e colegas, pelos incentivos e momentos de descontração, sem dúvida importantes para a elaboração deste projeto.

À Ângela, pela compreensão, atenção e força transmitida, apoiando-me na realização deste projeto até final.

Ao meu orientador, o Professor Doutor José Carlos M. Pinho, pela sua orientação, bem como pelo apoio demonstrado ao longo deste projeto, estando sempre disponível para me dar as melhores indicações, que permitiram enriquecer este trabalho.

Queria ainda agradecer ainda às pessoas que colaboraram com o estudo, através do preenchimento dos questionários, pois graças à sua vontade de colaborar, foi possível concluir este estudo.

Sem estas pessoas, a conclusão deste projeto não teria sido possível!

Um agradecimento a todos!



## Resumo

**Título:** As Redes de Relacionamento e as Capacidades Dinâmicas: A Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa

Os estudos realizados no âmbito da internacionalização das empresas mostram que, quer as redes de relacionamento como as capacidades dinâmicas têm vindo a ganhar uma crescente importância.

De facto, e no que concerne às redes de relacionamento, estas são vistas, como fonte de recursos e capacidades, que as empresas necessitam de possuir, para sobreviverem nos mercados internacionais. Quanto às capacidades dinâmicas, de ordem explorativa e exploratória, as mesmas permitem à empresa, desenvolver os seus produtos e mercados atuais, bem como apresentar novos produtos e explorar novos mercados, respetivamente.

Em relação à indústria têxtil e de vestuário, esta assume-se como uma indústria exportadora, encontrando nos mercados externos a forma de ultrapassar as dificuldades criadas, pela crise financeira atual.

Neste sentido, através de uma metodologia quantitativa, mais concretamente um método de pesquisa tipo *survey*, foram enviados questionários, para uma amostra aleatória, constituída por 500 empresas da indústria têxtil e de vestuário.

O objetivo é perceber a relação existente entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas, explorativas e exploratórias, nas empresas pertencentes à indústria têxtil e vestuário portuguesa.

Os resultados suportam a maior parte das hipóteses de investigação do estudo, em especial aquelas que assentam na relação entre as redes de relacionamento e as capacidades explorativas de mercado e exploratórias de mercado.

Assim, as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas apresentam-se como fatores importantes para o sucesso das empresas nos mercados internacionais.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Indústria Têxtil e de Vestuário, Redes de relacionamento, Capacidades dinâmicas,



## **Abstract**

**Title:** “The Social Networks and the Dynamic Capabilities: The Portuguese Textile and Clothing Industry”

The studies conducted in the context of the internationalization of the companies show that both networks, as dynamic capabilities, have been gaining increasingly importance.

In fact, and regarding to social networks, these are seen as a source of resources and capabilities that companies need to possess, in order to survive in the international markets. Regarding to the dynamic capabilities, such as *exploitative* and *explorative*, these allow the company, to develop their actual products and markets, and also, to present new products and explore new markets.

In relation to the textile and clothing industry, this assumes as an export industry, finding in the external markets, a way to overcoming the difficulties derived from the actual financial crisis.

Therefore, through a quantitative methodology, more specifically a survey research method, were sent questionnaires to a random sample, constituted by 500 companies of the Portuguese textile and clothing industry,

The main objective is to understand the relationship between, the networks and the dynamic capabilities, *exploitative* and *explorative*, in the companies that belong to the Portuguese textile and clothing industry.

The results support the major part of the research questions, presented before, in particular, those related with the relation between the networks and the *exploitative* market and *explorative* market capabilities.

Thus, social networks and dynamic capabilities, present themselves, as important factors to the success of the companies in the international markets.

**Key words:** Internationalization, Textile and Clothing Industry, Social networks, Dynamic capabilities





Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de figuras.....	xii
Índice de tabelas.....	xiii
Índice de siglas e abreviaturas.....	xv
<b>Capítulo I – Introdução.....</b>	<b>19</b>
1.1. Enquadramento do tema.....	19
1.2. Importância e objetivos do estudo.....	22
1.3. Estrutura.....	22
1.4. Metodologia.....	24
 <i>Parte I- Enquadramento teórico</i>	
<b>Capítulo II- Revisão da literatura.....</b>	<b>27</b>
2.1. Introdução.....	27
2.2. Modelo das cinco forças competitivas de Porter.....	28
2.3. Teorias da Internacionalização.....	31
2.3.1. Modelo de Uppsala.....	31
2.3.2. Teoria das Redes.....	34
2.4. Teoria dos Recursos e Competências.....	37
2.4.1. Capacidades dinâmicas.....	39
2.5. Visão baseada no conhecimento.....	41
2.6. Redes de Relacionamento como fonte de recursos e capacidades.....	42
2.6.1. Redes de relacionamento.....	42
2.6.2. Recursos e capacidades.....	44
2.7. Modos de entrada.....	46
2.7.1. Não Equidade.....	47
2.7.2. Equidade.....	48

2.8. Considerações finais .....	49
<b>Capítulo III – Caracterização da Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa .....</b>	<b>51</b>
3.1. Introdução .....	51
3.2. Descrição geral .....	51
3.2.1. Evolução histórica .....	51
3.2.2. Sistema de negócios .....	53
3.2.3. Análise SWOT .....	54
3.2.4. Principais indicadores .....	55
3.3. Produtos .....	57
3.4. Estrutura .....	58
3.5. Crescimento .....	60
3.6. Dinâmicas .....	62
3.7. Concorrência .....	65
3.8. Clientes .....	66
3.9. Fornecedores .....	66
3.10. Considerações finais .....	67
<i>Parte II – Metodologia de investigação e análise dos resultados</i>	
<b>Capítulo IV – Metodologia e dados da investigação .....</b>	<b>71</b>
4.1. Introdução .....	71
4.2. Escolhas metodológicas .....	71
4.2.1. Paradigma de investigação .....	71
4.2.2. Metodologia de investigação .....	72
4.2.3. Desenho de pesquisa .....	73
4.2.4. Amostra e recolha dos dados .....	75
4.2.5. Análise de dados .....	75
4.3. Modelo de Investigação .....	76
4.4. Operacionalização das variáveis .....	77
4.4.1. Variável Independente .....	77

4.4.2. Variáveis Dependentes .....	78
4.5. Considerações finais .....	81
<b>Capítulo V - Análise dos resultados</b> .....	<b>83</b>
5.1. Introdução .....	83
5.2. Análise da amostra .....	83
5.3. Análise descritiva e de validade das variáveis.....	87
5.3.1. Variável Independente .....	88
5.3.2. Variáveis Dependentes .....	89
5.4. Análise das correlações entre os itens das redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas.....	95
5.5. Matriz de correlações final .....	100
5.6. Teste das hipóteses de investigação .....	101
5.7. Modelo de investigação final.....	103
5.8. Discussão dos resultados.....	105
<b>Capítulo VI – Conclusão</b> .....	<b>108</b>
6.1. Conclusões gerais e implicações do estudo .....	108
6.2. Contributos do estudo.....	110
6.3. Limitações do estudo .....	110
6.4. Sugestões de investigação futura.....	111
Apêndices .....	113
- Apêndice 1: Questionário .....	115
Referências .....	119

## Índice de figuras

<b>Figura 1-</b> Modelo das cinco forças de Porter.....	29
<b>Figura 2</b> - Modelo de Uppsala (1977): aspetos estáticos e dinâmicos .....	33
<b>Figura 3</b> - Modelo de Redes .....	35
<b>Figura 4-</b> Modelo de Uppsala (2009): aspetos estáticos e dinâmicos .....	36
<b>Figura 5-</b> Capacidades dinâmicas, Internacionalização e Performance .....	40
<b>Figura 6-</b> Modos de entrada - Não Equidade.....	47
<b>Figura 7-</b> Modos de entrada - Equidade.....	48
<b>Figura 8:</b> Sistema de negócios da ITV .....	53
<b>Figura 9-</b> Principais indicadores da ITV .....	55
<b>Figura 10-</b> Estrutura por setor de atividade económico da ITV .....	57
<b>Figura 11-</b> Preponderância das PME's na ITV .....	58
<b>Figura 12-</b> Localização preferencial das empresas da ITV.....	59
<b>Figura 13</b> - Localização geográfica por setor de atividade da ITV .....	59
<b>Figura 14-</b> Estrutura por classe de maturidade das empresas da ITV.....	60
<b>Figura 15-</b> Taxa de natalidade e de mortalidade das empresas da ITV.....	61
<b>Figura 16-</b> Volume de negócios das empresas da ITV.....	61
<b>Figura 17-</b> Peso das empresas com crescimento no volume de negócios da ITV.....	62
<b>Figura 18-</b> Presença da ITV no Mundo .....	62
<b>Figura 19-</b> Modelo de Investigação .....	76
<b>Figura 20-</b> Modelo final de investigação .....	103

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1-</b> Análise SWOT da ITV .....	54
<b>Tabela 2-</b> Exportações de produtos têxteis e de vestuário.....	63
<b>Tabela 3-</b> Exportações por classe de produto.....	63
<b>Tabela 4-</b> Importações de produtos têxteis e de vestuário .....	64
<b>Tabela 5-</b> Importações por classe de produto .....	64
<b>Tabela 6-</b> Balança comercial da ITV .....	65
<b>Tabela 7-</b> Principais clientes da ITV.....	66
<b>Tabela 8-</b> Principais fornecedores da ITV.....	67
<b>Tabela 9-</b> Operacionalização das redes de relacionamento .....	78
<b>Tabela 10-</b> Operacionalização da capacidade explorativa de produto .....	79
<b>Tabela 11-</b> operacionalização da capacidade explorativa de mercado .....	79
<b>Tabela 12-</b> Operacionalização da capacidade exploratória de produto.....	80
<b>Tabela 13-</b> Operacionalização da capacidade exploratória de mercado .....	81
<b>Tabela 14-</b> Número médio de empregados .....	84
<b>Tabela 15-</b> Estrutura.....	85
<b>Tabela 16-</b> Grupos económicos nacionais .....	85
<b>Tabela 17-</b> Grupos económicos internacionais .....	85
<b>Tabela 18-</b> Percentagem volume de vendas nos mercados internacionais .....	86
<b>Tabela 19:</b> Valor médio de importância dos modos de entrada .....	87
<b>Tabela 20-</b> Análise dos itens das redes de relacionamento.....	89
<b>Tabela 21-</b> Análise dos itens da capacidade explorativa de produto .....	90
<b>Tabela 22-</b> Análise dos itens da capacidade explorativa de mercado.....	91
<b>Tabela 23-</b> Análise dos itens da capacidade exploratória de produto.....	92
<b>Tabela 24-</b> Análise dos itens da capacidade exploratória de mercado .....	94

<b>Tabela 25-</b> Análise das correlações entre os itens das redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas.....	95
<b>Tabela 26-</b> Matriz de correlações final.....	100
<b>Tabela 27-</b> Verificação das hipóteses de investigação.....	101

## **Lista de siglas e abreviaturas**

**ATP** – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

**CAE 13**- Fabricação de têxteis

**CAE 14**- Indústria do vestuário

**C.E.E**- Comunidade Económica Europeia

**EFTA**- European Free Trade Organization

**ITV**- Indústria Têxtil e de Vestuário

**OMC**- Organização Mundial de Comércio

**PME's**- Pequenas e Médias empresas

**SPSS**- Statistical Package for the Social Sciences

**SWOT**- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

**U.E**- União Europeia





**“Nenhum negócio é uma ilha”**

(Håkansson e Snehota, 1989)



# Capítulo I – Introdução

---

## 1.1. Enquadramento do Tema

A expressão, proferida por Hakansson e Snehota (1989), vêm reforçar a ideia que competir internacionalmente, é sem dúvida inevitável para a maior parte das empresas que existem atualmente (Pinho, 2011).

Esta necessidade surge, em grande parte, devido à globalização, fenómeno que revolucionou o mundo. Esta pode ser definida como o processo de expandir as atividades da organização pelo globo, ignorando as fronteiras nacionais, no decorrer do processo de segmentação dos mercados, abastecimento de mercadorias e desenvolvimento de atividades de marketing (Blythe, 2009). Para além disto, está relacionada com a eliminação de barreiras, trocas negociais, sociais e de informação (Tornroos, 2002), que precipitam o aumento da interdependência entre os países. Desta forma, o mundo tornou-se numa aldeia global, em que tudo se torna mais pequeno e mais rápido, atingindo um número maior de pessoas e locais à volta do globo (Tornroos, 2002). No fundo, as empresas tratam o mundo como sendo um único mercado, o mercado global (Viana, e Hortinha, 2001). Este aspeto leva a que a concorrência entre as diferentes empresas globais seja feita à escala mundial, sendo que o que acontece num país acaba por ter impacto importante, na posição competitiva de todos os concorrentes à escala global (Viana e Hortinha, 2001). Esta interdependência arrasta consigo um conjunto de vantagens, como a possibilidade de um maior acesso a recursos, mudanças tecnológicas, economias de escala, vantagens comparativas e a liberalização do comércio (Blythe, 2009). Por outro lado, acarreta igualmente desvantagens, como a erosão dos hábitos e padrões culturais, o desaparecimento da diversidade cultural, mudanças dramáticas nas características económicas e sociais dos países e a homogeneização das culturas (Blythe,J, 2009).

Atualmente existe, cada vez mais, uma grande aproximação dos países e indivíduos de todo o mundo, sendo que Friedman (2007) defende, inclusive, que o mundo de hoje é plano. Esta perspetiva é resultado do aumento de interligação entre os países, fruto da abolição das fronteiras entre os mesmos e do aumento das redes globais, o que tem conduzido ao aumento da interdependência e conseqüentemente, do grau de internacionalização (Tornroos, 2002).

Desta forma, surge a necessidade crescente das empresas pensarem de uma forma cada vez mais global, abandonando as suas raízes domésticas e partindo para a internacionalização, como forma de sobreviverem à globalização dos mercados e hábitos de consumo.

Tendo em conta estes aspetos, em que consiste o processo de Internacionalização? Este pode ser definido como um processo dinâmico e evolutivo, através do qual as empresas aumentam a sua consciência sobre transações internacionais, como guias para o seu crescimento e compromissos comerciais com outros países (Lu e Beamish, 2001). Neste sentido, e para Pinho (2011:404), a internacionalização apresenta-se como um processo gradual de aquisição de conhecimento que permite reduzir a incerteza do ambiente externo onde a empresa opera. O processo de internacionalização acaba assim por resultar da necessidade da empresa crescer em termos de mercado, expandindo as suas atividades além do mercado doméstico, investindo no mercado internacional (Brito e Lorga, 1999). Para que a empresa detenha sucesso durante o seu processo de Internacionalização, esta não pode atuar sozinha no mercado, necessitando de estar presente em redes de relacionamento, no sentido de obter os recursos e capacidades, fundamentais para o desenrolar da sua atividade (Johansson e Mattson, 1988, citado por Buckley e Ghauri, 1993).

De facto, as redes têm vindo a crescer de importância ao longo dos últimos anos. Johanson e Mattson, 1988, citado por Buckley e Ghauri, 1993) defendiam que as redes das empresas, assentavam nas relações com os seus consumidores, fornecedores, distribuidores, que se apresentavam como os principais elementos da rede de negócios da empresa. Mais recentemente, Johanson e Vahlne, (2009), atualizaram o seu modelo de Uppsala, realçando a importância das redes de relacionamento, como variável fundamental para a compreensão dos processos de internacionalização. Atualmente, esta tendência tem vindo a fazer-se sentir, estando as empresas, cada vez mais, presentes nas mesmas. Desta forma, as empresas partem das suas redes de relacionamento, no sentido de facilitar a entrada no mercado externo, obtendo recursos e capacidades fundamentais, bem como uma maior rapidez na identificação de oportunidades e na resposta às ameaças.

No sentido de explicar a influência dos recursos e capacidades, bem como, as diferenças de performance entre empresas, importa ter em atenção a teoria dos recursos e competências. Esta defende que as organizações alcançam as vantagens competitivas e a performance superior, alavancando o seu conjunto de recursos e capacidades (Newbert, 2007).

Para além disto, aquelas que detiverem recursos raros, difíceis de imitar e substituir, serão aquelas que terão uma base para uma performance superior (Barney, 1991). No entanto, a própria teoria sugere, que no sentido de inovar, a empresa deve adaptar-se ao ambiente de mercado em mudança, desenvolvendo, integrando e reconfigurando as suas capacidades e habilidades (Eisenhardt e Martin, 2000). É neste sentido, que surge o conceito de capacidades dinâmicas. Estas podem ser vistas como antecedentes organizacionais e rotinas estratégicas, que os gestores usam para transformar a sua base de recursos e desenvolverem estratégias de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994). Através destas, as empresas podem renovar as suas competências, no sentido de irem de encontro às exigências do mercado. Incluem ainda a habilidade para integrar, aprender e reconfigurar capacidades e recursos organizacionais, internos e externos, bem como para identificar e moldar oportunidades, no sentido de manter a competitividade no mercado (Wu, 2010). As capacidades dinâmicas podem ser divididas em capacidades explorativas e exploratórias (Prange e Verdier, 2011), assentando estas no refinamento dos produtos e mercados atuais ou desenvolvimento de novos produtos e mercados, respetivamente. A empresa deve, sobretudo, tentar conjugar ambas as capacidades, optando assim pela ambidextria como forma de obter uma melhor performance no mercado em que se encontra (Prange e Verdier, 2011).

No sentido, de encontrar evidências físicas sobre esta relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas, decidimos analisar uma amostra de empresas, pertencentes à indústria têxtil e de vestuário portuguesa. De facto, esta é uma indústria afetada, em grande parte, pela globalização, e pelas consequências daí derivadas, como o aumento dos custos de produção, o surgimento da mão-de-obra barata e o aumento da concorrência advinda dos países emergentes. Para além disto, e com a crise atual na economia mundial, a ITV tem tido dificuldades, como demonstram o decréscimo ao nível das exportações e do emprego. Apesar da quebra nas exportações, o mercado externo continua a ser o principal mercado para a ITV, procurando a maior parte das empresas, nos mercados internacionais, uma forma de aumentarem a sua produtividade e competitividade, bem como desenvolver os seus produtos e conquistar novos mercados.

## **1.2. Importância e objetivos do estudo**

Assumindo a internacionalização, como um processo cada vez mais presente na realidade das empresas, pertencentes à ITV, o principal objetivo deste estudo, passa por perceber de que forma as redes de relacionamento que as empresas pertencentes à ITV detêm, vão influenciar as capacidades dinâmicas, explorativas e exploratórias das empresas. Neste sentido, a dissertação tem como tema principal:

### **As Redes de Relacionamento e as Capacidades Dinâmicas: A indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa.**

Os restantes objetivos passam por: compreender a utilidade das redes de relacionamento no processo de internacionalização; compreender a importância das redes de relacionamento, na obtenção das capacidades dinâmicas; determinar a influência dos recursos e competências da empresa no processo de internacionalização; perceber a influência das capacidades dinâmicas no processo de internacionalização das empresas e identificar quais os modos de entrada preferenciais das empresas, nos mercados externos.

No que concerne às questões de investigação, estas passam por:

**Q1** - Qual a influência das redes de relacionamento, nas capacidades explorativas, ao nível das dimensões de produto e de mercado?

**Q2** - Qual a influência das redes de relacionamento, nas capacidades exploratórias, ao nível das dimensões de produto e de mercado?

## **1.3. Estrutura**

Em relação à estrutura do trabalho, este divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. Em relação à teórica, esta consiste num enquadramento teórico do trabalho, mais concretamente a apresentação das teorias, que serviram de base teórica do trabalho. Para além disso, é efetuada uma descrição da indústria de atividade alvo de análise, no caso a indústria têxtil e de vestuário portuguesa, de forma a compreender melhor a realidade em que o setor se

encontra. No que concerne à prática, esta consiste na apresentação da metodologia utilizada na recolha dos respetivos dados, bem como na análise dos resultados, e apresentação do modelo final de investigação.

Em relação ao capítulo I, este corresponde à introdução do trabalho. Ao longo deste, é realizado um enquadramento do tema, abordando a relação entre a globalização e a internacionalização, dois aspetos que se interligam entre si. Posteriormente é abordada a relevância do estudo, bem como os objetivos do mesmo, e as questões de pesquisa. Por último, é indicada a estrutura e organização do trabalho em causa, e a metodologia utilizada.

No capítulo II, surge a revisão da literatura, que integra um conjunto de teorias. Desde logo, é abordado o modelo das cinco forças de Porter. Posteriormente, o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977); a teoria das redes de Johanson e Mattson (1988) e o Modelo de Uppsala de 2009, de Johanson e Vahlne (2009). Existe igualmente um ponto dedicado à teoria dos recursos e competências, bem como à vertente das competências dinâmicas (Prange e Verdier, 2011) e à relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas. Por último, são abordados os diferentes modos de entrada, com destaque para os modos de Equidade e Não Equidade propostos por Pan e Tse (2000).

Seguidamente, no capítulo III, é efetuada uma descrição da indústria têxtil e de vestuário, com particular ênfase para a evolução histórica da mesma; a análise SWOT; o sistema de negócios; descrição geral do setor; produtos; estrutura; dinâmica e crescimento, onde são analisadas as exportações e importações; a concorrência, e por último, os principais clientes e fornecedores.

No capítulo IV, é abordada a metodologia de investigação, sendo apresentadas as principais escolhas metodológicas, realizadas ao longo do trabalho. Para além disso, é apresentado o modelo de investigação, bem como, as hipóteses, que serão a base deste trabalho. Por último, é feita a operacionalização dos conceitos, apresentando-se os items que compõem a escala utilizada para a medição das variáveis compósitas incluídas neste estudo.

De seguida, surge o capítulo V, mais concretamente, o capítulo relacionado com a análise dos resultados, onde são apresentados os resultados obtidos, após a análise dos dados no programa de análise estatística SPSS. Estes resultados assentam na análise estatística; na análise da validade e fiabilidade das variáveis; na elaboração da matriz de correlações, e no teste



das hipóteses. Derivado destes resultados, surge o modelo final de investigação, onde podemos tirar mais ilações sobre as correlações existentes entre as variáveis.

Por último, o capítulo VI, estão presentes as conclusões finais, os contributos do estudo, bem como as limitações do mesmo e as pistas de investigação futuras.

Em apêndice, segue o respetivo questionário, que permitiu obter os dados necessários, para a realização deste estudo. A dissertação termina com a respetiva bibliografia do trabalho.

#### **1.4. Metodologia**

Em relação à metodologia, a opção recaiu sobre uma metodologia quantitativa. Neste sentido, e, no que refere à recolha dos dados, foi adotada uma metodologia tipo *survey*, sendo os dados obtidos, através de questionários, enviados, por correio eletrónico, para a amostra selecionada.

A posterior análise dos dados foi realizada no programa estatístico SPSS, onde foi realizada a respetiva análise dos dados e, elaborada a matriz de correlações e testadas as hipóteses de investigação, que permitiram validar o modelo proposto para investigação.

**PARTE I – Enquadramento teórico**



## Capítulo II – Revisão da Literatura

---

### 2.1. Introdução

A internacionalização é cada vez mais uma realidade presente nas empresas. A compreensão da mesma, segundo Hemais e Hilal (2004) contempla duas grandes áreas: a económica e organizacional. No que concerne às teorias que privilegiam os aspetos económicos, estas baseiam o seu nível de análise em teorias do comércio, localização, balanços de pagamentos, e nos feitos da taxa de câmbio (Hemais e Hilal, 2004). Por outro lado, e no que diz respeito às teorias que privilegiam o enfoque organizacional, estas colocam o homem comportamental no lugar do homem económico (Hemais e Hilal (2004).

Nesta perspetiva, e ao longo deste capítulo, irei abordar o modelo de Uppsala, inicialmente apresentado por Johanson e Wiedersheim – Paul (1975) e Johanson and Vahlne (1977). Este modelo defende que a internacionalização das empresas é realizada através de diferentes estágios, sendo que a empresa vai aumentando o seu comprometimento com o mercado, à medida que o conhecimento sobre o mesmo aumenta. Para além disto, abordarei o modelo de Johanson e Mattson (1988), que se centra na teoria das redes e o modelo de Uppsala de 2009, igualmente desenvolvido por Johanson e Vahlne (2009), que realça a importância das redes de relacionamento, quer sejam elas pessoais, ou de negócios, no sucesso da internacionalização da empresa. Para que a empresa possa atuar nas redes de relacionamento, necessita de deter um conjunto de recursos e competências fundamentais, em especial, as capacidades dinâmicas, explorativas e exploratórias, como forma de fazer face aos ambientes, em constante mudança. Desta forma, é tido em conta o modelo apresentado por Prange e Verdier (2011), que realça as capacidades dinâmicas, em especial as explorativas e exploratórias, como forma de explicar, a influência das competências dinâmicas, na performance das empresas, nos mercados externos. Assim, a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas apresenta-se como fundamental, pois serão através dos relacionamentos que a empresa poderá obter os recursos necessários, para o sucesso da sua atividade.

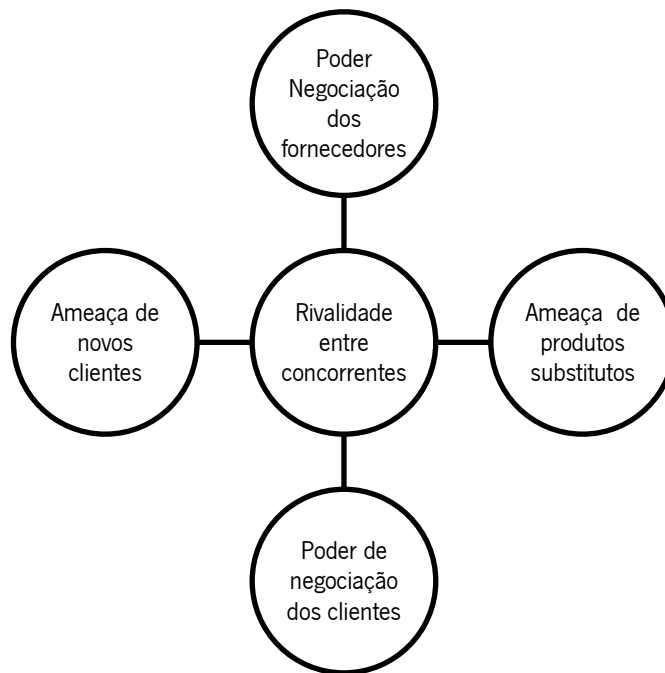
Por último, serão analisados os principais meios de entrada adotados pela empresa, para entrarem nos mercados externos, terá como base, o modelo de Pan e Tse (2000), assente nos modos de equidade e não equidade.

## **2.2. Modelo das cinco forças de Porter**

A globalização da economia tem vindo a exigir, cada vez mais, um posicionamento mais agressivo no mercado, por parte das empresas, detendo estas, estratégias bem definidas e atraentes. De facto, uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico ou indústria, deve definir a sua estratégia previamente, com base no conhecimento sobre a estrutura do setor de atividade em que se encontra, bem como do ambiente externo em que se pretende inserir (Porter, 1980). Contudo, o principal problema reside, em grande medida, na estratégia a aplicar, para obter o sucesso, num ambiente complexo, em constante mudança.

No sentido de dar resposta a este problema, Porter (1980), apresenta-nos o modelo das cinco forças competitivas. Este modelo assenta em cinco forças fundamentais: o número de concorrentes e o nível de rivalidade do setor, em determinado momento; entrada de novos concorrentes; poder negocial clientes; poder negocial dos fornecedores e o aparecimento de produtos substitutos. O principal objetivo deste modelo passa por permitir à empresa encontrar uma posição no mercado, onde se possa defender melhor contra essas forças, ou influenciá-las a seu favor (Figura 1).

**Figura 1.** Modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1980)



Em relação à primeira força, mais concretamente o número de concorrentes atuais e a sua rivalidade, esta apresenta-se como uma das forças mais comuns numa indústria (Karagiannopoulos, et. al., 2005). Esta rivalidade existe, devido ao facto de um ou mais concorrentes, se sentirem pressionados para melhorarem a sua posição. A rivalidade assenta em fatores internos, como o elevado número de concorrentes; a concentração elevada da indústria; o crescimento lento do setor e os elevados custos fixos ou de armazenamento. Para além disto, a diversidade de concorrentes; as elevadas barreiras à saída e os custos fixos de saída, apresentam-se igualmente como fatores importantes, ao nível da rivalidade entre as empresas (lapmei, 2001).

No que concerne à entrada de novos concorrentes num setor, esta implica o aumento da capacidade instalada (lapmei, 2001). No sentido de limitar estas entradas de novos concorrentes, surgem as barreiras à entrada, usadas para prevenir o fluxo de empresas para determinada indústria (Karagiannopoulos, et.al., 2005). Estas podem assumir diversas formas, como economias de escala, diferenciação de produto, custos de mudança e acesso a canais de distribuição. Desta forma, as empresas já instaladas detêm vantagens, em virtude da sua

posição, tais como o conhecimento protegido, através de patentes; acesso privilegiado a matérias-primas; localização favorável e subsídios do governo (Iapmei, 2001).

O poder negocial dos clientes, revela-se igualmente importante. De facto, os clientes influenciam a concorrência na indústria, na medida em que levam à diminuição dos preços, exigindo mais qualidade ao nível dos produtos e serviços (Karagiannopoulos, et.al., 2005). Os clientes podem ser considerados poderosos, caso: sejam concentrados; os produtos e serviços que adquirem à indústria representem uma fração importante dos custos e compras dos mesmos e possuam informação completa, em relação à procura, preços, custos e rendimentos (Iapmei, 2011). No fundo, a seleção, por parte da empresa, do tipo de clientes, apresenta-se como decisiva, a nível estratégico.

No mesmo sentido, surge o poder negocial dos fornecedores. Estes podem exercer o seu poder sobre uma indústria, ameaçando elevar os preços, e influenciando a qualidade dos produtos e serviços. Um grupo de fornecedores pode ser visto como poderoso, caso seja dominado por um grupo reduzido de empresas, estando assim fortemente concentrado e os produtos fornecidos sejam diferenciáveis, ou apresentem elevados custos de mudança (Iapmei, 2001).

Por último, a existência de produtos substitutos. De facto, todas as empresas num setor estão em concorrência com empresas de outros setores, que produzem produtos substitutos. Assim, os produtos substitutos que merecem ser realçados são aqueles, que apresentam uma relação preço/rendimento, superior à dos produtos do setor (Iapmei, 2001).

A empresa deve assim ter em conta este conjunto de cinco forças, no sentido de proceder à análise da indústria na qual se pretende internacionalizar. Posteriormente, a partir dessa análise, vai ser possível à empresa elaborar a estratégia necessária, para estabelecer uma posição nesse mercado e a partir daí, gerar as vantagens que procura, para a melhoria da sua performance.

## **2.3. Teorias da Internacionalização**

### **2.3.1. Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala tem a sua origem em 1975, ano em que foi escrito, por Johanson e Wiedersheim – Paul, o artigo denominado “*The Internationalization of the firm – four swedish cases*”. Através deste artigo, os autores apresentam uma nova perspetiva do termo “internacional”, bem como de todo o processo de internacionalização. Segundo eles, o termo internacional refere-se a uma atitude da empresa em relação às atividades externas, ou às atuais atividades da empresa no exterior. O principal pressuposto passa, sobretudo, pelo facto da empresa desenvolver-se primeiro no mercado doméstico, partindo posteriormente para os mercados internacionais, sendo a internacionalização uma consequência desse conjunto de decisões incrementais (Johanson e Wiedersheim – Paul, 1975). Neste sentido os principais obstáculos à internacionalização apresentam-se como a falta de conhecimento e de recursos. Uma forma de fazer face a estes obstáculos, passa pela aprendizagem sobre os mercados externos e operações. Graças a esta, o conhecimento sobre os mercados aumenta, bem como a vontade de uma contínua internacionalização, o que leva a uma diminuição dos riscos associados à internacionalização (Johanson e Wiedersheim – Paul, 1975).

Tendo por base este modelo anterior, surge o modelo de Uppsala de 1977, proposto por Johanson e Vahlne (1977). Este defende a internacionalização, como o processo, através do qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional (Johanson e Vahlne, 1977), através de uma série de estágios, denominados de cadeia de estabelecimento. Esta forma de Internacionalização assenta num conjunto de estágios, como: atividades de exportação não regulares; exportação através de intermediários; constituição de uma subsidiária de vendas nesse mercado externo e início da produção, por parte da empresa, diretamente nesse mercado externo (Johanson e Vahlne, 1977). No que concerne às atividades de exportação não regulares, estas acontecem, em parte, devido à empresa não ter nenhum compromisso com o mercado, não detendo nenhum canal de informação para com o mesmo. Seguidamente a empresa evolui para os intermediários, mais concretamente os agentes, que irão representar a empresa nesse mercado externo. Desta forma, a empresa passa a ter um canal para o mercado, através do qual recebe informações regulares sobre os fatos que influenciam as vendas. Posteriormente, através da constituição da subsidiária, a empresa detém um maior controlo de informação sobre todo o

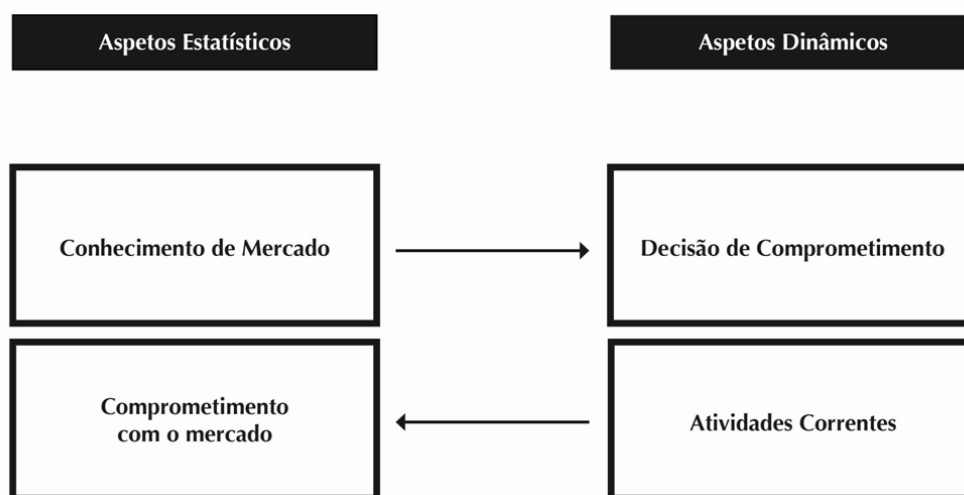


mercado, dando a esta a capacidade para criar a sua própria produção no país de destino, obtendo assim um maior comprometimento, a nível de recursos (Johanson e Wiedersheim – Paul, 1975).

A internacionalização através de estágios incrementais deve-se, em grande parte, à necessidade das empresas ultrapassarem a distância psicológica, entre o país de origem e o país de destino. Esta pode ser definida como o conjunto de fatores que impedem ou dificultam os fluxos de informação entre as empresas e os mercados. Exemplos desses fatores podem ser as diferenças na linguagem, cultura, sistema político, nível de educação, nível de desenvolvimento, posição geográfica, entre outros (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). A maneira de ultrapassar esta distância psíquica passa pelo conjunto de ações, operações e atividades no mercado, que vão permitir à empresa obter o conhecimento e experiência no mercado, adquirindo assim o conhecimento experiencial. Este diminuiu o risco percebido nos mercados, facilitando a adaptação da empresa ao mesmo, gerando novas oportunidades de negócio, sendo igualmente uma força fundamental ao longo de todo o processo de internacionalização (Penrose, 1959). Para além disto, o conhecimento experiencial torna possível a identificação de oportunidades concretas, mais concretamente, como estas podem ser postas em prática em atividades presentes e futuras (Johanson e Vahlne, 1977). Desta forma, a empresa poderá começar a expandir-se para os mercados mais distantes psicologicamente, sendo que à medida que o conhecimento sobre esse mesmo mercado aumenta, a intensidade e o comprometimento vão crescendo gradualmente.

Estes aspetos referidos, como o conhecimento, comprometimento, experiência e aprendizagem, são assim base do modelo de 1977 (Figura 2), proposto por Johanson e Vahlne (1977). No fundo, este é um modelo comportamental, descritivo e, em grande parte, dinâmico, sendo que o resultado de um estágio, acaba por constituir a base do próximo estágio (Kamakura, et.al., 2012).

**Figura 2** - Modelo de Uppsala: aspetos estáticos e dinâmicos (Johanson e Vahlne, 1977)



Este modelo de 1977 assenta sobretudo em dois grupos: os aspetos estáticos e os aspetos dinâmicos, e na relação existente entre eles. Neste sentido, a análise vai incidir sobre a forma como os aspetos estáticos (conhecimento de mercado; comprometimento com o mercado) vão influenciar os aspetos dinâmicos (decisão de comprometimento; atividades correntes) e vice-versa. Desta forma, o conhecimento acumulado de mercado e o nível de comprometimento para com o mesmo, influenciam as decisões de comprometimento (maior ou menor), bem como as atividades correntes da empresa, mais concretamente, a forma como estas decisões são colocadas em prática. Quer as atividades correntes, quer as decisões de comprometimento, vão posteriormente, influenciar o comprometimento da empresa com o mercado (Andersen, 1993).

No entanto, o modelo sofreu diversas críticas, desde logo o fato de ser demasiado determinístico, bem como o fato de ser um modelo geral, não considerando situações específicas, como empresas ou mercados externos (Andersen, 2003). Como resultado da evolução dos tempos, outra crítica foi surgindo, que se prende com o exagero, por parte do modelo, na natureza gradual do processo. De facto, devido ao avanço nas comunicações, as barreiras culturais são cada vez menos importantes, permitindo à mais recente empresa entrar nos mercados mais distantes psicologicamente (Czinkota e Ursic, 1987). Johanson e Vahlne (2009) contrapuseram as críticas, argumentando que o modelo é dinâmico e não determinístico, na medida em que assume que o processo de internacionalização irá continuar, enquanto a

performance da empresa e as perspectivas futuras sejam favoráveis. Para além disto, enumeram três exceções ao seu modelo incremental: quando as empresas têm muitos recursos, é expectável que estas deem passos maiores ao nível da internacionalização; quando as condições de mercado são estáveis e homogéneas, o conhecimento de mercado pode ser ganho de outras formas, sem ser apenas pela experiência e quando as empresas têm experiência considerável de mercados, com condições similares, é possível à empresa generalizar essa experiência para o mercado, onde se pretende inserir

### **2.3.2. Teoria das redes**

No sentido de compreender o desenvolvimento e evolução das redes, bem como o impacto desta no processo de internacionalização das empresas, vários estudos foram realizados. Neste contexto, a teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988) e o modelo de Uppsala de 2009, (Johanson e Vahlne, 2009) revelam-se importantes para perceber a importância das redes, na internacionalização das empresas.

No que concerne à teoria das redes, esta foi a base para a evolução da literatura a este nível. O principal argumento, assentava, no facto de os mercados poderem ser vistos como locais, onde a empresa pode atingir uma posição relevante, através do estabelecimento de ligações com novos parceiros (Johanson e Mattson, 1988, citado por Buckley e Ghauri, 1993). De facto, estas redes de relacionamento que a empresa detém, assentam, nas relações que tem com os seus consumidores, fornecedores, distribuidores, que se apresentam como os principais elementos da rede de negócios da empresa (Johanson e Mattson, 1988) citados por (Buckley e Ghauri, 1993). Através destas ligações, a empresa vai desenvolvendo a sua posição na rede, acedendo assim a um novo conjunto de recursos, que permitem ultrapassar as suas limitações e melhorar a sua performance a longo prazo. Para além disto, foram ainda identificadas quatro tipos de empresas (Figura 3), definidas de acordo com o seu grau de internacionalização e o grau de internacionalização do mercado: *the early starter*, *the late starter*, *the lonely international* e a *the international among others*. Em relação às *the early starter*, estas resultam de um baixo grau de internacionalização da empresa, bem como do mercado. Já as *late starter*, apesar de terem como base, um baixo grau de internacionalização da empresa, detêm um elevado grau de

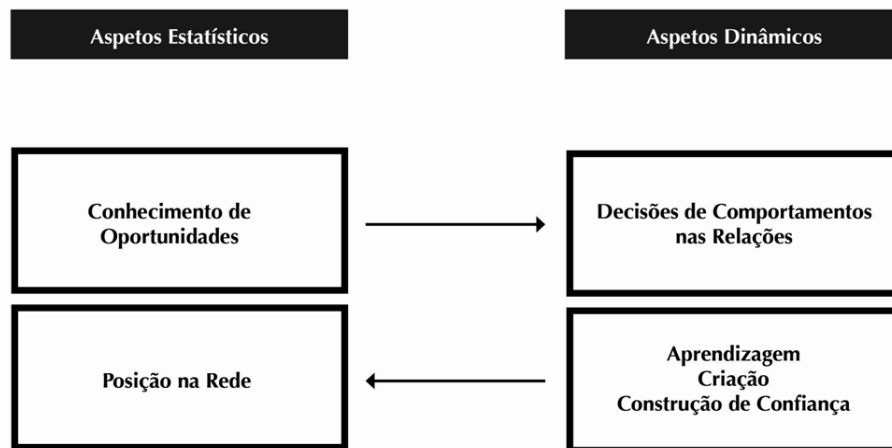
internacionalização do mercado, o que influencia, positivamente o sucesso da empresa, nos mercados externos. Por outro lado, existe a *the lonely international*, caracterizada, por um elevado grau de internacionalização, ao nível da empresa, mas um baixo nível de internacionalização do mercado. Por último, as *the International among others*, caracterizadas, quer por um elevado grau de internacionalização, ao nível da empresa, bem como do mercado.

**Figura 3** – Modelo de redes (Johanson e Mattson, 1988)

		Grau de Internacionalização do Mercado	
		Baixo	
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<i>The Early Started</i>	<i>The Late Started</i>
	Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

No mesmo sentido, surge o modelo de Uppsala de 2009 (Johanson e Vahlne, 2009). Este novo modelo (figura 4) procura, sobretudo, responder às mudanças que se registaram no meio envolvente e que levaram à alteração de comportamento da empresa, adaptando assim o anterior modelo às novas exigências dos mercados. De facto, a propensão das empresas para assumirem riscos mais elevados e mais cedo, é cada vez mais uma tendência (Johanson e Vahlne, 2009). Para além disto, a correlação entre a ordem em que a empresa entra no mercado, e a distância psíquica diminuiu. Isto significa que as empresas e indivíduos, adquiriram mais conhecimento, o que lhes trouxe mais confiança, e consequentemente mais habilidade para superar a distância psíquica, entrando em mercados mais distantes do seu mercado de origem (Johanson e Vahlne, 2009).

**Figura 4** – Modelo de Uppsala de 2009: aspetos estáticos e dinâmicos (Johanson e Vahlne, 2009)



Tal como na versão do modelo de 1977, este apresenta igualmente duas variáveis: variáveis estáticas e variáveis dinâmicas, sendo que as variáveis estáticas, vão influenciar as variáveis dinâmicas e vice-versa (Johanson e Vahlne, 2009). É igualmente um modelo dinâmico, com processos cumulativos de aprendizagem, bem como de construção de confiança e compromisso (Johanson e Vahlne, 2009), dois fatores fundamentais, neste novo modelo. As principais mudanças, em relação, às variáveis estáticas, passam sobretudo pela introdução da variável, “conhecimento de oportunidades”, em vez do “conhecimento de mercado”. Para além disso, o “compromisso de mercado”, acaba por ser substituído pela “posição na rede”, cada vez mais, fundamental para o sucesso da empresa, nos mercados internacionais. Por outro lado, e no que concerne aos aspetos dinâmicos, a introdução da variável “relações”, nas decisões de comprometimento, apresenta-se como a alteração mais evidente. Quanto à “aprendizagem, criação e construção de confiança”, há uma ênfase no conhecimento experiencial, sendo este, tal como no modelo de 1977, fundamental para o sucesso da empresa.

A importância das redes de relacionamento é reforçada pelas palavras de Johanson e Vahlne (1990), que referem que o sucesso do processo de internacionalização, depende em parte, de um comprometimento forte e mútuo entre a empresa e todos os seus parceiros de negócio (Johanson e Vahlne, 1990). Nesta perspetiva, a internacionalização e as redes estão interligadas entre si, já que a mesma pode ser vista como um processo multilateral de desenvolvimento de uma rede (Johanson e Vahlne, 1990) sendo que o sucesso deste processo depende, em parte, de um comprometimento recíproco entre a empresa e os seus parceiros. No

entanto, este comprometimento não é fácil de obter, sendo necessário um elevado conhecimento, experiencial e sobretudo, de relação. O experiencial é obtido através das diferentes atividades que a empresa realiza no mercado, sendo que através deste é possível à empresa elaborar diferentes abordagens aos mercados externos, desenvolver as suas capacidades e melhorar a sua performance. Por outro lado, o de relação, sendo este desenvolvido através da interação entre as duas partes, sendo que esta interação permite o aumento do conhecimento sobre os recursos e capacidades de cada um, bem como o aumento da confiança e do compromisso entre as partes. No que concerne à confiança, esta apresenta-se como uma grande determinante do comprometimento (Morgan e Hunt, 1994). Esta seduz os indivíduos a partilharem informação, sendo importantes nas situações de incerteza. A confiança leva ainda ao aumento do compromisso, na medida em que, o aumento da confiança significa um aumento do desejo de continuar a relação, bem como do reconhecimento da necessidade de fazer pequenos sacrifícios, que beneficiem o outro, no sentido de fomentar a relação a longo prazo (Johanson e Vahlne, 2009).

Desta forma, e graças à construção de um relacionamento forte, será possível à empresa obter os recursos e capacidades que necessita para sobreviver nos novos mercados.

#### **2.4. Teoria dos recursos e competências**

Esta teoria, inicialmente desenvolvida por Wernerfelt (1984), apresenta-se, atualmente, como uma das maiores teorias, ao nível da gestão. Esta defende que a empresa foi construída sob a premissa de que o sucesso é largamente determinado pelos recursos que a mesma detém e controla (Liang, et.al. 2010). O principal objetivo da teoria, passa por explicar a diferença de performance entre diferentes empresas na mesma indústria (Zott, 2003), sendo a heterogeneidade de recursos, mais concretamente a presença de recursos valiosos e inimitáveis, fundamental para a obtenção de vantagens competitivas face à concorrência (Wu, 2010). Neste sentido, podemos perceber que os recursos e capacidades, se apresentam como fatores chave para o sucesso da empresa.

Em relação aos recursos, para Wernerfelt (1984), a empresa apresenta-se como uma coleção única de recursos. Estes podem ser definidos como uma combinação de ativos, que

permitem a esta, desenvolver e implementar estratégias, no sentido de melhorar a sua performance (Zubac, et. al., 2010). Podem igualmente ser definidos com o conjunto de fatores disponíveis (conhecimento, atividades físicas, capital humano e outros fatores), que são da empresa, e que posteriormente são convertidos em produtos e serviços (Amit e Shoemaker, 1993). Os recursos podem ser de dois tipos: tangíveis ou intangíveis. No que concerne aos tangíveis, estes referem-se aos recursos fixos de uma organização, que têm uma capacidade de longo prazo (Wernerfelt, 1989). Podem ser adquiridos, e o seu valor é relativamente fácil de medir (Hall, 1989). Contudo, são demasiado transparentes, e relativamente fracos, no que concerne à resistência, aos esforços dos competidores para os duplicarem (Grant, 1991). Como exemplos existem os equipamentos da empresa, o património, entre outros. Por outro lado, os recursos intangíveis, que se apresentam como fatores que são usados para produzir bens ou fornecer serviços, gerando benefícios económicos, no futuro, para a empresa (Galbreath, 2005). Para além disto, detêm capacidade ilimitada e são mais resistentes aos esforços de duplicação (Fahy, 2000). Como exemplos, existem a propriedade intelectual, a reputação, redes, bases de dados, entre outros (Hall e Williams, 1992). Desta forma, os recursos intangíveis apresentam-se como sendo os mais benéficos para a empresa, na medida em que são os menos possíveis de imitar, permitindo à empresa desenvolver e implementar estratégias de criação de valor, de longo prazo (Galbreath, 2005). Para além disto, e segundo a teoria dos recursos e competências, a posse de certos recursos chave, é fundamental para a empresa. Neste sentido, e para Barney (1991), estes recursos chave devem ter quatro características fundamentais: serem valiosos; raros; inimitáveis e insubstituíveis. Quando a empresa possuiu recursos com estas características, ela pode atingir a vantagem competitiva mais facilmente, sobretudo através da implementação de estratégias de criação de valor, que se revelam difíceis para as empresas concorrentes duplicarem (Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). De entre os recursos existentes, o conhecimento é aquele que sobressai. De fato, este gera vantagens mais duradouras que os outros recursos da empresa, na medida em que, é largamente complexo, especializado e tácito (McEvily e Chakravarthy, 2002).

No que concerne às capacidades, estas apresentam-se, igualmente, como fontes de valor importantes para a empresa. Podem ser definidas como os padrões complexos, que ao longo do tempo, vão se tornando rotinas organizacionais e práticas, e que permitem à empresa fazer uso dos seus recursos da melhor forma (Teece et.al., 1997). Para além disso, são vistas

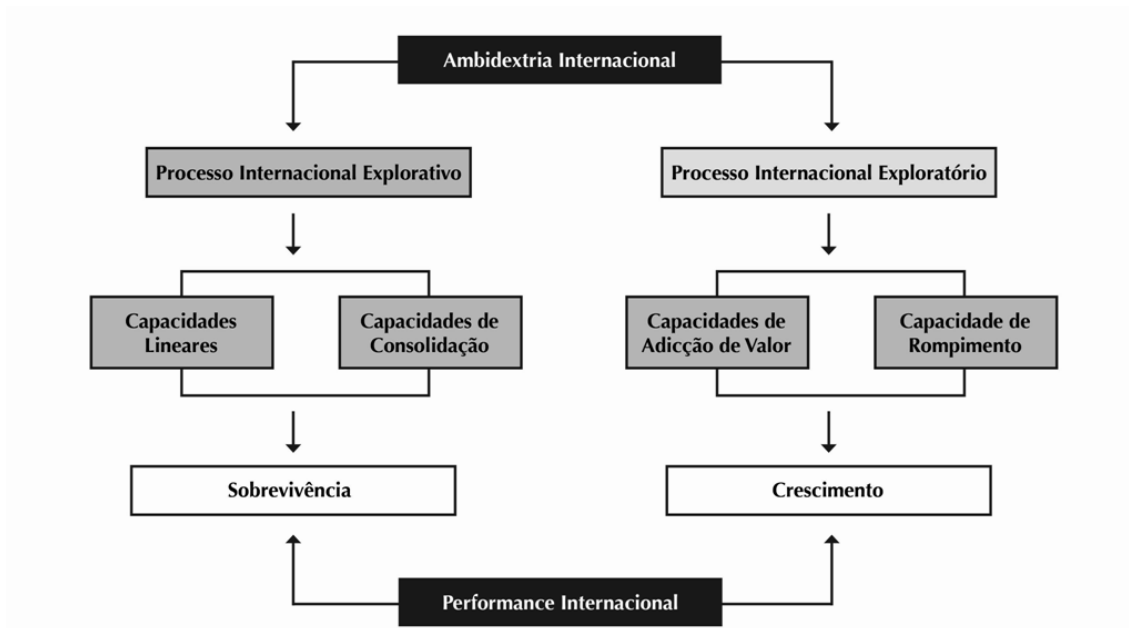
como a extensão que une os diferentes recursos existentes, conferindo-lhes a capacidade para serem divulgados, e trazerem mais vantagens para a empresa (Roudini e Osman, 2012). A principal vantagem destas reside, no facto, de serem mais difíceis de duplicar, devido aos elevados níveis de ambiguidade, sendo assim os que mais contribuem para a obtenção de vantagens competitivas e melhoria de performance da empresa. As capacidades existentes passam pelas relações estabelecidas e mantidas com os constituintes externos, o que reflete a partilha de conhecimento e a habilidade de aprendizagem da empresa (Slatter, 1997; Dyer e Singh, 1998), bem como as diferentes interações que a empresa detém, entre o gestor e os colaboradores, internos ou externos.

#### **2.4.1. Capacidades dinâmicas**

As capacidades dinâmicas da empresa, tal como defendem Li e Liu (2012:2), podem ser definidas como a *“capacidade da empresa para, sistematicamente, resolver problemas, identificar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e implementar decisões e mudanças estratégicas, de forma eficiente, no sentido de assegurar a direção correta”*. No fundo, permitem às empresas renovarem as suas competências, no sentido de irem de encontro às exigências do mercado e serem capazes de integrar, apreender e reconfigurar capacidades e recursos organizacionais (Teece et.al., 2007). Estas capacidades podem ser de dois tipos: explorativas e exploratórias (Figura 5). Podem ainda ser divididas em: capacidades limiares e de consolidação; capacidades de criação de valor e de rompimento, respetivamente (Prange e Verdier, 2011).



**Fig. 5** - Capacidades Dinâmicas, Internacionalização e Performance (Prange e Verdier, 2011)



As capacidades explorativas consistem na aplicação do conhecimento já existente (Vermeulen e Barkema, 2002). Este conhecimento é obtido através da pesquisa local, experimentação e realização de rotinas já existentes (Baum et.al., 2000). O principal objetivo passa pela refinação e extensão das competências já existentes, bem como de tecnologia e paradigmas (Prange e Verdier, 2011). Permitem, sobretudo, uma maior acumulação de conhecimento e experiência, reduzindo a incerteza dos mercados (Prange e Verdier, 2011), Desta forma é possível à empresa obter um maior controlo, bem como reduzir o risco e a incerteza. Para além disto, são mais difíceis de imitar, o que se traduz numa vantagem competitiva da empresa, no mercado. Dentro das capacidades explorativas, existem outros dois tipos de capacidades: limiares e de consolidação. No que diz respeito às capacidades limiares, estas consistem na habilidade da empresa para organizar-se, no sentido de ser competitiva, em diferentes contextos (Tallman e Fladmore - Lindquist, 2002). Em relação às de consolidação, consistem na unificação de produtos e marcas, e pela construção de *clusters* regionais, que sigam os mesmos princípios (Prange e Verdier, 2011).

Por outro lado, surgem as capacidades exploratórias, que assentam no desenvolvimento de novas capacidades, obtidas através de processos de variação e experimentação planeados (Prange e Verdier, 2011). Dentro das capacidades exploratórias, existem ainda as capacidades

rompedoras e de adição de valor. No que diz respeito às primeiras, estas consistem nas capacidades que a empresa detém, quando abraça um rápido processo de integração e envolvimento, em países mais distantes (Birkinshaw e Hood, 1998). Para além disto, as de adição de valor, permitem ainda obter vantagens competitivas no mercado, transmitindo valor às atividades da empresa no mercado, o que se reflete na performance da mesma. Para obter o sucesso através destas capacidades, explorativas ou exploratórias, a empresa necessita de ter flexibilidade, pois é graças a esta que as empresas obtêm as competências necessárias para construir a sua posição nos mercados externos.

No entanto, as empresas não devem optar apenas por uma, mas sim tentar conjugar as duas, na medida em que uma empresa que se foque apenas ao nível das explorativas vai acabar por sofrer de excesso de conhecimento. Por outro lado, outras que se foquem apenas nas exploratórias nunca vão obter ganhos consistentes (Prange e Verdier, 2011). Assim, a ambidextria apresenta-se como a solução mais viável. A empresa necessita de combinar as atividades explorativas e exploratórias, no sentido de obter os recursos e capacidades necessárias, para sobreviver nos mercados cada vez mais voláteis, e dessa forma obter sucesso (Prange e Verdier, 2011).

## **2.5. Visão baseada no conhecimento**

Uma visão assente no conhecimento apresenta-se como uma extensão da teoria dos recursos e competências. Apesar de incorporar muito do que é defendido por esta teoria, presta mais atenção ao processo ou caminho, através do qual, as capacidades especializadas da empresa evoluem e se desenvolvem, ao longo do tempo (Saarenko, et.al., 2009).

Nesta perspetiva, a empresa é vista como uma instituição, desde a sua origem, gerando e utilizando diversos tipos de conhecimento (Grant, 1996). Este pode ser visto como um fator de produção distinto, que tem um grande impacto na produção, inovação e desenvolvimento do produto (Spender, 1996), sendo que a falta dele, apresenta-se como uma das maiores barreiras para a internacionalização (Loane e Bell, 2006). É nesta perspetiva que surge a aprendizagem, como um fator de vantagem competitiva a longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento (Teece et.al., 1997), e influenciando onde, quando e como a empresa pretende internacionalizar-se (Tuppura et.al., 2008). Graças a esta, a empresa consegue ainda acumular

mais conhecimento, que se traduz, na prática, numa maior versatilidade de recursos (Sapienza et.al., 2006). Derivada desta acumulação de conhecimento, é possível à empresa aprender mais rapidamente sobre o mercado (Cohen e Levinthal, 1990), bem como deter uma maior capacidade para identificar e explorar possíveis oportunidades (Shepherd e DeTienne, 2005).

Desta forma, o processo de inovação da empresa é visto como processo intensivo de desenvolvimento do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), sendo que a capacidade da empresa para inovar, vai depender, em grande medida, dos ativos intelectuais e do conhecimento que a empresa detém, bem como da sua habilidade para o desenvolver (Subramaniam e Youndt, 2005).

## **2.6. Redes de relacionamento como fonte de recursos e capacidades**

### **2.6.1. Redes de relacionamento**

Johanson e Mattson (1988) citado por (Buckley e Ghauri, 1993), reforçam a importância das redes de relacionamento, definindo-as como as relações que as empresas têm com os seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo, que no fundo, são os principais atores da rede. A presença nestas redes, por parte da empresa, apresenta-se assim como sendo um fator fundamental, permitindo às empresas aceder, a um conjunto de recursos, como informação, recursos financeiros, acesso a outras redes e reputação (Chetty e Stangl, 2010), bem como criar ativos organizacionais, na forma de capital humano, financeiro e tecnológico (Fuller – Love e Thomas, 2004). Para além disso, influenciam a transferência de boas práticas, na medida em que dão aos gestores, acesso a recursos estratégicos, melhorando igualmente a capacidade de absorção, do conhecimento externo, por parte dos mesmos (Rejeb-Khachlouf, et.al., 2011).

As redes de relacionamento podem assumir três formas diferentes. Desde logo podem ser vistas como redes de trocas ou de negócios. Estas consistem num conjunto de relações entre empresas, que realizam negócios entre si (Johannisson, 1995). A longo prazo, estas tornam-se relações interdependentes, nas quais, as duas partes, gradualmente e interactivamente, aprendem uma sobre a outra, constroem a confiança, e comprometem-se a

realizarem trocas entre si, a longo prazo, aumentando a interdependência entre elas (Kelley e Thibaut, 1978; Morgan e Hunt, 1994). No início, a interdependência entre as duas partes revela-se fraca e unilateral, mas à medida que o processo se vai desenvolvendo, esta torna-se mais forte, fruto do aumento de confiança, tornando-se as partes mais comprometidas entre si (Blankenburg – Helm et.al., 1999). Para além disto, as redes de relacionamento podem ser vistas como redes de comunicações, constituídas por organizações e indivíduos, através dos quais, o gestor obtém contatos e conhecimento, sendo estes, fatores importantes, para a realização dos negócios (Palakshappa e Gordon, 2007). Por último, podem ainda assumir a forma de redes pessoais, que consistem num conjunto de comunicações com membros da família, parentes, amigos e conhecidos (Johannisson, 1995).

Para além de apresentarem diferentes formas, as redes relacionamento podem ainda apresentar diferente carácter, podendo ser formais ou informais. Em relação às formais, estas referem-se à existência de uma ligação entre parceiros individuais de negócio, sendo os produtos trocados por meio de dinheiro ou trocas (Adler e Knowlton, 2002). Um exemplo deste tipo de relações são as alianças. Estas representam uma relação formal, na qual as empresas interagem, numa base regular. Nestas, as empresas adquirem os recursos e competências, dos parceiros de aliança, adquirindo igualmente capacidade para cumprirem tarefas, que elas não podem cumprir sozinhas, ou que poderiam, mas com elevados custos (Li et.al., 2008). Desta forma, é possível à empresa atingir um novo conjunto de benefícios económicos, como economias de escala e um conjunto de recursos mais rico (Keeble et.al., 2008). Por outro lado, temos as relações informais. Estas consistem em relações, assentes na proximidade geográfica entre as empresas. Um exemplo claro deste tipo de redes, são os *clusters*. Estes são vistos concentrações geográficas, de empresas similares, que colaboram, bem como, competem entre si (Porter, 1998), estando bastante próximas, o que permite a obtenção de novos recursos. Desta forma e cada vez mais, as empresas externas movem-se, propositadamente, para estas localizações geográficas chave, no país externo, no sentido de retirarem vantagens do conhecimento disponível, bem como de outros recursos existentes, que possam ser integrados, e assim contribuir para o crescimento da empresa.

Para além disto, importa também ter em consideração a força das ligações entre os atores presentes na rede. Esta refere-se à natureza dos laços entre um indivíduo e os outros atores da sua rede, e que determinam quais os recursos a que a empresa tem acesso. No que

diz respeito às ligações fortes, estas são mais usadas no início do processo de internacionalização, devido à necessidade de confiança e comprometimento (Soderqvist e Chetty, 2009). As mesmas permitem que a informação chegue às pessoas relevantes, mais rapidamente; a obtenção de mais informação e um melhor reconhecimento das oportunidades existentes (Burt, 2004). Por outro lado, as ligações fracas são também relevantes, pois, apesar de não serem tão consistentes, permitem a obtenção de outro tipo de informação (Granovetter, 1973), de carácter específico, bem como o acesso a outros tipos de recursos raros. A longo prazo, as ligações fracas permitem um acesso mais frequente à informação, pois devido ao seu carácter heterogéneo, existe um maior fluxo de informação, relevante. Já as ligações fortes, pelo contrário, são demasiado conformes e homogéneas, o que diminuiu o fluxo de informação.

No entanto, estes recursos não estão disponíveis da mesma forma, para todas as empresas presentes na rede (Gulati e Gargiulo, 1999). De facto, não basta estar presente na rede, ou ter uma relação forte com os parceiros, sendo necessário que a empresa cultive a sua posição na rede. Esta apresenta-se como um aspeto fundamental, na medida em que, a posição que a empresa ocupar, vai influenciar os níveis de conhecimento, confiança e compromisso, bem como a capacidade de obter recursos fundamentais, importantes para o desenrolar de todo o processo de internacionalização (Zaheer e Bell, 2005). Desta forma, uma boa posição na rede vai permitir obter um acesso superior à informação (Burt, 2004); rápido acesso aos recursos chave; maior eficiência; rápida resposta às novas oportunidades, bem como ameaças e aumento da troca de recursos, cooperação e da coordenação (Uzzi, 1996).

### **2.6.2. Recursos e capacidades**

As redes de relacionamento apresentam-se assim, não apenas como um potencial catalisador da internacionalização, mas também, como uma fonte de conhecimento alargada (Merrilees et.al., 1998; Coviello e McAuley, 1999). Desta forma, quer sejam as redes de relacionamento de carácter pessoal ou de negócios; formais ou informais e com ligações fortes ou fracas, é através das mesmas que o gestor da empresa obtém os recursos chave e capacidades que necessita, para realizar a sua atividade da melhor forma.

Os recursos assumem assim, a forma de conhecimento válido, adquirido através da rede (Dyer e Hatch, 2006), podendo este ser definido como a informação que muda algo ou alguém,

tornando-se a base para a ação, ou tornando um indivíduo ou instituição, capazes de um ação diferente ou mais efetiva (Drucker, 1989). Neste caso, o conhecimento derivado das relações de redes, pode ainda assumir a forma de conhecimento explícito e tácito. Em relação ao explícito, este refere-se à informação, que pode ser facilmente comunicada entre indivíduos. Já o conhecimento tácito, na forma de capacidades, competências e talentos, apresenta-se como sendo mais difícil para comunicar (Huggins, 2010). Contudo para que a empresa possa, retirar o máximo de recursos das suas redes de relações, esta necessita de deter um conjunto de capacidades, como: capacidades de rede, absorção, marketing, inovação. Em relação às capacidades de rede, estas estão relacionadas com a habilidade específica da empresa para gerir e desenvolver relações inter organizacionais (Human e Naudé, 2009). A empresa deve igualmente deter capacidades de marketing, de maneira, a gerir as suas relações com os consumidores, da melhor forma, possibilitando, a longo prazo, o aumento do retorno financeiro. No mesmo sentido, e em relação, à capacidade de absorção, a empresa deve ser capaz de retirar conhecimento, no sentido de prosseguir o caminho da inovação. Por último, e ao nível da capacidade de inovação, a empresa deve deter a habilidade de explorar novo conhecimento (Human e Naudé, 2009). Esta capacidade de inovação é vista como uma capacidade chave, a partir da qual a empresa pode, criar e introduzir novos produtos ou serviço, e adotar novas tecnologias, que permitam melhorar a sua performance.

No entanto, não basta à empresa estar presente na rede e deter capacidades. A mesma tem de ser capaz de se adaptar aos desafios e volatilidade do mercado, revelando-se fundamental para a empresa, deter capacidades dinâmicas. Na forma de capacidades explorativas de produto e mercado, e exploratórias de produto e mercado, estas contribuem para o sucesso da empresa nos mercados, permitindo às empresas desenvolverem a flexibilidade necessária para se adaptarem aos mercados em constante mudança.

Em suma, e apesar de as empresas encontrarem-se cada vez mais presentes em redes, elas não controlam por inteiro os seus recursos, tendo sim, por outro lado, um impacto cada vez maior nos recursos da outra empresa, devido, em grande parte, à partilha de recursos intangíveis, como o conhecimento, que é desenvolvido em parceria com as outras partes presentes na rede (Johanson e Vahlne, 2010).

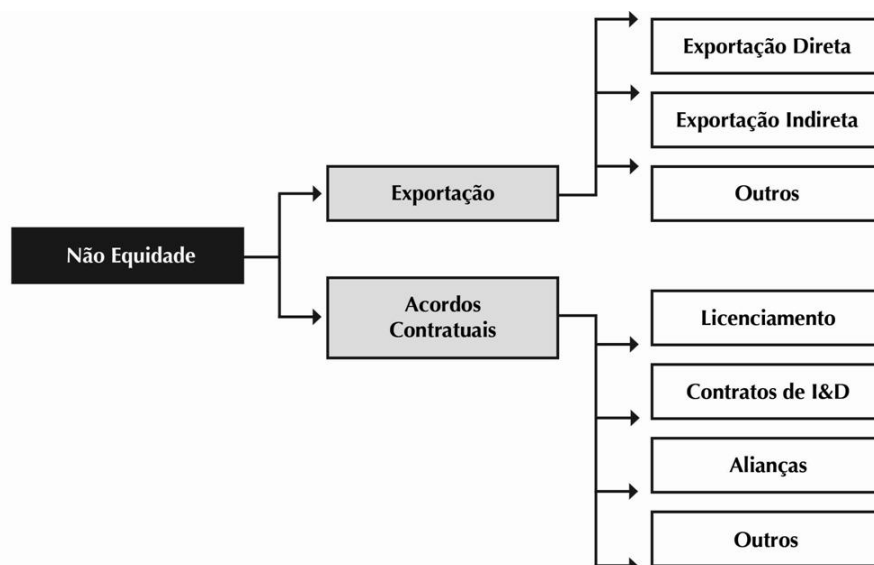
## **2.7. Modos de Entrada**

As décadas passadas foram sem dúvida marcadas pelo desenvolvimento de um mundo de negócios, cada vez mais globalizado, interconectado e competitivo (Lai, et.al., 2012). Desta forma, entrar num mercado desconhecido, apresenta-se como uma opção altamente arriscada, na medida em que esta decisão está ligada a grande incerteza, devido à assimetria de informação, e às diferenças distintas nos ambientes operacionais, entre os diferentes países (Luo e Shenkar, 2011; Shimizu et.al., 2004). A empresa está assim preocupada, não apenas com os mercados onde vai entrar, ou quando vai entrar, mas sim com a forma como entrar nesses mercados (Yi, et.al., 2007). Assim, podemos assumir que a escolha do modo de entrada, é uma das principais decisões, no processo de internacionalização de uma empresa ( Wind e Perlmutter, 1977; Anderson e Gatigon, 1986; Quer et.al., 2007; Brouthers e Hennart, 2007), apresentando-se como uma decisão crítica, que a longo prazo, vai influenciar a performance da empresa.

Em que consistem então os modos de entrada? Estes podem ser vistos como um acordo estrutural que permite à empresa implementar a sua estratégia de produto e mercado, num país externo, levando a cabo diferentes operações de marketing e de produção, sozinhas, ou em parceria com outras empresas (Morschett, et.al., 2010). À medida que o dinamismo de mercado aumenta, o comportamento das empresas também tem tendência a mudar, optando estas por serem mais flexíveis, e preferindo os modos de entrada partilhados, no sentido de implementarem as suas estratégias de crescimento, de forma bem-sucedida (Peinado e Boulard, 2009). Pan e Tse (2000) referem que os modos de entrada podem ser divididos em duas categorias diferentes: Modos de Equidade e Não equidade.

### 2.7.1. Não Equidade

Figura 6. Modos de entrada - Não equidade (Pan e Tse, 2000)



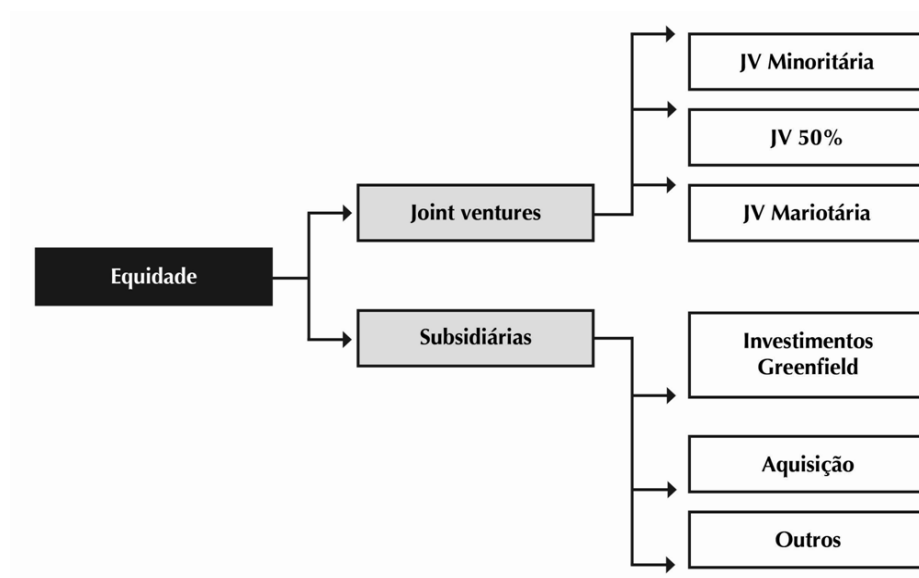
No que concerne aos modos de Não Equidade (Figura 6.), estes não requerem o estabelecimento de uma organização independente, não existindo qualquer envolvimento, por parte das empresas, em termos de participação no capital social, sendo o controlo das operações externas partilhado, ou realizado por outros (Anderson e Gatigon, 1986; Vanhonacker, 1997). No fundo, apenas requerem um investimento, no sentido de montar uma operação independente, bem como uma interação contínua com os parceiros locais (Hill et.al.,1990). Enquadrada nestes modos de entrada, surge a exportação, que se apresenta como o primeiro e principal passo para entrar nos mercados internacionais, servindo como uma plataforma para futuras expansões internacionais (Kogut e Chang, 1996). Esta forma de entrada nos mercados, apresenta-se assim como uma oportunidade, para as PME's, dando a estas rápido acesso aos mercados externos, implicando um baixo investimento, sendo igualmente uma excelente forma de a empresa obter experiência internacional a longo prazo (Zahra et.al. 1997; Sullivan e Bauerschmidt, 1990). Para além disto, a presença em diferentes mercados internacionais, pode levar à obtenção de vantagens relacionadas com o aumento poder de mercado (Kim et.al., 1993) e o aumento das receitas, derivadas da diversificação (Ramaswamy, 1992). Existem dois tipos de exportação: direta e indireta. No que concerne à exportação direta, a empresa executa a



maior parte das operações de exportação, em vez de as delegar. Desta forma, tarefas como o estudo, contato com o mercado, estabelecimento de preços e gestão das relações, são desempenhadas pela própria empresa (Pan e Tse, 2000). Por outro lado, a exportação indireta caracteriza-se, pelo facto de a empresa recorrer a intermediários no país destino, como agentes ou distribuidores (Pan e Tse, 2000). Analisando ambas, podemos ver que o custo de alternativa de exportação direta é mais elevado que na exportação indireta, já que, na primeira, a empresa suporta os custos na totalidade, enquanto na segunda, partilha os mesmos com outras empresas (Pan e Tse, 2000). Ambos os modos de exportação, não são mutuamente exclusivos, o que se traduz no facto, de uma empresa poder exportar diretamente para os seus mercados mais significativos, e indiretamente para os menos significativos (Pan e Tse, 2000). Outros tipos de modos de entrada relativos à Não Equidade passam pelos acordos contratuais, entre os quais o licenciamento, contratos de investigação e desenvolvimento, alianças, entre outros.

### 2.7.2. Equidade

**Figura 7.** Modos de entrada - Equidade (Pan e Tse, 2000)



Os modos de equidade (Figura 7), por outro lado, exigem um comprometimento maior, ao nível dos recursos, na localização externa (Anderson e Galigon, 1986; Vanhonacker, 1997) citado por (Pan e Tse, 2000). Neste âmbito, existem duas formas diferentes de entrada: as *Joint Ventures* e as subsidiárias. Em relação às *Joint Ventures*, estas consistem na partilha de ativos entre duas ou mais empresas, numa nova organização juridicamente distinta, com o objetivo de desenvolver uma atividade comercial, com baixo comprometimento e partilha de risco e controlo. A empresa opta por este modo de entrada, sobretudo quando pretende penetrar em mercados difíceis; obter economias de escala, ao nível da produção, pesquisa e distribuição; acesso a mão-de-obra barata e ultrapassar impedimentos legais do país de destino. Por outro lado, surgem as aquisições. Estas consistem na compra de 50% da estrutura de capital de uma empresa, o que leva a uma mudança de controlo da mesma. É uma forma eficaz e fácil de penetração nos mercados internacionais, que permite aceder a um novo conjunto de recursos, bem como à obtenção de vantagens competitivas a longo prazo. Comparando os dois modos de entrada, as *joint venture* apresentam-se como a opção mais viável. Para além de terem menos risco associado, requerem um nível de investimento mais baixo que as aquisições, bem como menores custos de transação. Contudo, as aquisições permitem um maior retorno financeiro, na medida em que os ganhos não têm de ser partilhados, como acontece, no caso das *joint ventures*.

No fundo, independentemente do modo de entrada que a empresa adote, o fundamental passa por deter flexibilidade, sendo esta fundamental para a adaptação aos novos mercados, minimizando assim os riscos e permitindo às empresas obterem as melhores performances, a longo prazo.

## **2.8. Considerações finais**

Quer o modelo de Uppsala de 1977, como o modelo de 2009, apresentam-se como modelos importantes para a compreensão do processo de internacionalização. De facto, e como consequência do aumento da interdependência entre empresas, registou-se uma evolução do padrão de internacionalização, partindo estas de uma internacionalização, assente em estágios definidos, para uma internacionalização mais rápida e assente nas ligações de redes das empresas. Esta presença nas redes, por parte da empresa, traz a esta a experiência necessária,

para que a empresa possa evoluir e estabelecer a sua posição internacional. O desenvolvimento posterior destas ligações, sobretudo através do aumento da confiança e do compromisso, permitirá a melhoria do desempenho da empresa na rede, e no fundo, da sua performance a longo prazo.

No mesmo sentido, surge a teoria dos recursos e competências, apresentando-se esta, cada vez mais, como uma parte importante para o desenvolvimento da estratégia da empresa. Os recursos chave, mais concretamente, aqueles que se apresentam como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, constituem a base para a melhoria da performance da empresa. No entanto, é necessário que a empresa seja capaz de se adaptar a este ambiente em constante mudança. Neste sentido, as capacidades dinâmicas, de ordem explorativa e exploratória, aparecem como as soluções mais eficazes, permitindo à empresa integrar, reforçar e reconfigurar as suas competências, internas e externas, no sentido de fazer face, rapidamente, aos ambientes em mudança (Teece et.al., 1997). A longo prazo, a empresa deve ter presente que os recursos e capacidades existentes não são suficientes, sendo necessário à empresa continue a adaptar-se e a configurar o conjunto de capacidades que detém, no sentido de fazer face aos desafios contínuos, apresentados pelo rápido ambiente em mudança (Weerawardena e Mavondo, 2011).

## **Capítulo III – Caracterização da Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa**

---

### **3.1. Introdução**

A Indústria têxtil e de vestuário é uma dos setores com maior representatividade na indústria empresarial portuguesa, assumindo desde sempre um papel de relevo na economia nacional e internacional. Atualmente, e devido à globalização, bem como à crise financeira atual, a indústria tem vindo a sofrer mudanças, que se refletem no aumento da pressão competitiva criada pelas economias de mão-de-obra barata, bem como à modificação acelerada das preferências dos consumidores, sendo atualmente a procura cada vez mais heterogénea, no que concerne aos gostos e preferências dos consumidores. Estas mudanças passam pela eliminação de milhares de postos de trabalho, a quebra das barreiras ao comércio internacional e a emergência de um novo quadro regulador do comércio internacional de têxteis e vestuário.

No sentido de compreender todas estas dinâmicas, foi realizada uma análise à indústria têxtil e de vestuário. Esta análise teve como base o Guia de apoio à Análise Estratégica de um sector, elaborado por Vasco Eiriz e Natália Barbosa (2004). A análise contemplou uma descrição geral da indústria, que assentou numa descrição da evolução histórica, na apresentação do sistema de negócios; na análise SWOT, bem como, numa descrição dos principais indicadores. Seguidamente foi realizada uma identificação dos principais produtos, e uma análise do crescimento e das dinâmicas da indústria, em especial ao nível das importações e exportações. Por último, os principais clientes e os principais fornecedores.

Os dados utilizados, datam do ano de 2011, no sentido de garantir a fiabilidade dos mesmos.

### **3.2. Descrição geral**

#### **3.2.1. Evolução histórica**

Desde cedo a indústria têxtil Portuguesa se assumiu como fulcral, para o desenvolvimento do país, produzindo, no século XVI, as velas utilizadas pelos navios

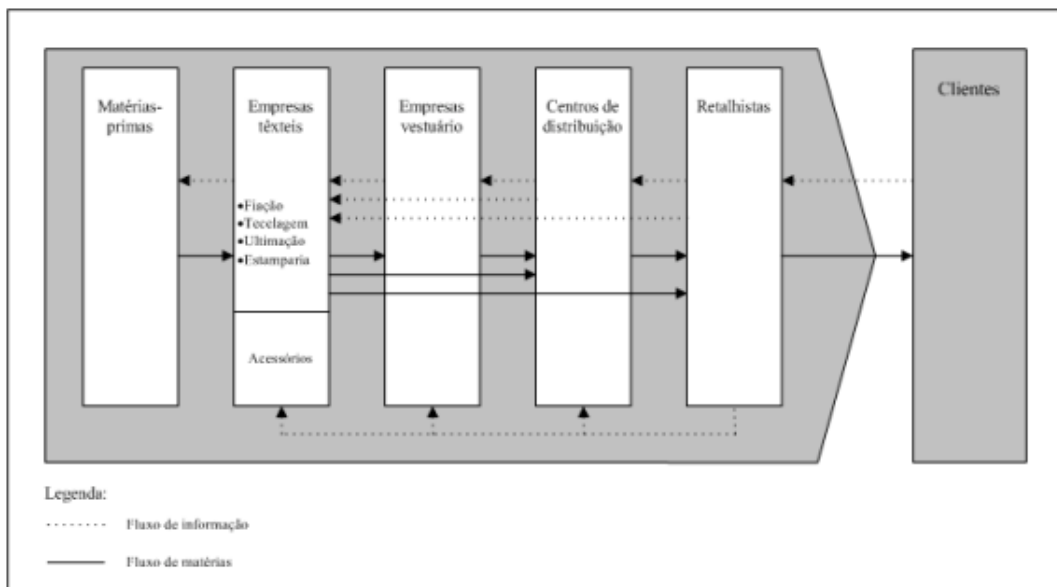
portugueses, na época dos descobrimentos. Com o aparecimento da revolução industrial, novos produtos, como o algodão foram surgindo, verificando-se, igualmente uma redução dos preços. Foi também durante este período que ocorreu o principal desenvolvimento da indústria a nível nacional, em especial na região do Vale do Ave, devido, em grande parte, à herança de conhecimento das gerações anteriores; à presença de ligações ferroviárias; proximidade com a água, vista como uma fonte de energia e à densidade da mão-de-obra (Cenit, 2009). Contudo, a implementação de um regime de ditadura, instaurado no nosso país, em 1933, veio condicionar a evolução da indústria, em especial ao nível das exportações. De facto, estas detinham pouca importância, na medida em que era dada mais atenção, às importações de matérias-primas, advindas das colónias africanas, no sentido de desenvolver o setor internamente. No entanto, com o surgimento, quer da primeira, como da segunda guerra mundial, deu-se um aumento das exportações, em especial, ao nível da indústria têxtil de algodão. Com o fim da segunda guerra mundial, Portugal passou por um período de maior abertura ao exterior, sendo que, entre 1950 e 1974, a economia atravessou um período de desenvolvimento. Para este facto, em muito contribuiu, em 1960, a adesão de Portugal à *EFTA*, bem como, em 1974, o fim do regime ditatorial que imperava no nosso país. Graças a estes acontecimentos, houve uma definitiva abertura de Portugal ao exterior, permitindo a este afirmar-se como um dos maiores exportadores mundiais de têxteis e vestuário, com uma boa relação qualidade preço (Cenit, 2009). Em 1986, deu-se a adesão de Portugal à CEE, e com ela a modernização de diversos setores do nosso país, entre os quais, o setor têxtil e vestuário, através da introdução de novos mecanismos e métodos de trabalho que tiveram efeitos positivos, nas exportações do setor. Ao longo da década de 1990, as exportações assumiram um papel preponderante, sendo de realçar o aumento das exportações, para os países pertencentes à U.E. No entanto, com a chegada do novo milénio, surgiram igualmente, algumas ameaças para a indústria. Desde logo, em 2004 e 2007, o alargamento da União Europeia a Leste, com a adesão de doze novos países. Para além disto, em 2005, a eliminação das quotas alfandegárias, entre os países membros da OMC (Organização Mundial do Comércio), que se traduziu na abertura do mercado europeu a produtos têxteis e vestuário, advindos de países como a China, Índia ou Paquistão. Estes acontecimentos têm vindo a causar externalidades à indústria têxtil e vestuário nacional, em especial ao nível do emprego, competitividade e da performance. Atualmente o mercado global liberalizou-se e impulsionou os gigantes asiáticos, em especial a China, que procuram a

hegemonia do comércio têxtil, através políticas agressivas, oferecendo baixos custos de produção e de mão-de-obra barata. Para além disso, a crise financeira global, o aumento da inovação tecnológica e o surgimento dos produtos de nicho, apresentam-se como tendências crescentes, numa indústria cada vez mais global (ATP, 2012).

### 3.2.2. Sistema de negócios

Em relação ao sistema de negócios da ITV, este permite identificar os processos, bem como as atividades que compõem todo o caminho que o produto segue, desde a sua forma mais elementar até ao cliente final. Desta forma, importa realçar as matérias-primas, fundamentais para o desenvolvimento dos produtos, por parte das empresas que compõem os dois setores da indústria: o setor têxtil e o setor de vestuário. Para além disso, os centros de distribuição, bem como os retalhistas, revelam-se importantes para que o produto chegue aos clientes finais.

**Figura 8:** Sistema de Negócios da ITV (Cenit, 2009)



### 3.2.3. Análise *Swot*

No sentido de compreender a indústria têxtil e de vestuário portuguesa, foi realizada uma análise SWOT, identificando as principais forças e fraquezas internas da indústria, bem como as oportunidades e ameaças à mesma, presentes no ambiente externo (Tabela 1).

**Tabela 1:** Análise SWOT da ITV (ATP, 2007)

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradição e conhecimento industrial;</li> <li>- Conhecimento do processo de desenvolvimento do produto;</li> <li>- Cultura “Business to Business”;</li> <li>- Equipamento e tecnologia modernas</li> <li>- Proximidade geográfica e cultural com os principais mercados;</li> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Adaptabilidade;</li> <li>- Fileira têxtil e do vestuário completa, estruturada e dinâmica;</li> <li>- Fileira apoiada em centros de competências - Associações, Universidade, Centros de Formação, Centro Tecnológico e Centro de Nanotecnologias;</li> <li>- Aparecimento progressivo, de casos bem-sucedidos de marcas e coleções nacionais com afirmação local e bom potencial de expansão internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posição periférica, ocupada por Portugal</li> <li>- Dimensão reduzida do mercado interno português, além de concentrado e deprimido;</li> <li>- Instabilidade política;</li> <li>- Instabilidade Social;</li> <li>- Crise financeira mundial;</li> <li>- Crise nacional;</li> <li>- Desemprego;</li> <li>- Instabilidade no setor;</li> <li>- Fraca capacidade financeira das empresas;</li> <li>- Fraca penetração no mercado interno dos produtos e marcas nacionais;</li> <li>- Políticas Públicas desajustadas e ineficazes (legislação laboral, administração da justiça, política fiscal).</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nichos de mercado, para determinados tipos de produtos e Mercados emergentes;</li> <li>- Especialização Industrial;</li> <li>- Identidade europeia que beneficia todos os produtos realizados em território da U.E</li> <li>- Têxteis técnicos e funcionais;</li> <li>- Fusões, aquisições ou redes de cooperação;</li> <li>- Crescimento da competitividade, pela via da produtividade, da formação profissional, da educação de base, do saneamento do Setor e da terciarização das empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efeitos da liberalização do comércio têxtil mundial dos têxteis e do vestuário (2005) e ascensão dos <i>atores</i> asiáticos, China e Índia;</li> <li>- Deslocalização da produção, para países com mão-de-obra barata e elevada capacidade de produção;</li> <li>- Parceiros europeus mais evoluídos na oferta de produtos mais atrativos, em termos de marketing e moda;</li> <li>- Redução dos fundos comunitários e consequente agravamento do défice de investimento no sector.</li> </ul>

### 3.2.4. Principais indicadores

A indústria têxtil e de vestuário, representa em 2011, 9% do total das exportações portuguesas; 20% do emprego da indústria transformadora; 8% do volume de negócios da indústria transformadora e 8% da indústria transformadora (ATP, 2011).

No sentido de comprovar estes valores, importa ter em conta cinco indicadores fundamentais, e as suas recentes evoluções: O valor da produção, o volume de negócios, o volume de exportações e importações e as unidades de emprego (Figura8).

**Figura 9.** Principais indicadores da ITV (ATP, 2012)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produção (milhões €)	6.608	6.660	6.132	5.123	5.631	5.102
Volume de Negócios (milhões €)	6.827	6.895	6.358	5.349	5.829	6.075
Exportações (milhões €)	4.229	4.352	4.088	3.501	3.844	4.152
Importações (milhões €)	3.297	3.417	3.295	3.038	3.424	3.388
Emprego	180.379	176.226	168.117	148.059	138.124	133.100

Analisando estes indicadores, podemos constatar um decréscimo de valores, de 2006 a 2011, excetuando ao nível das importações, onde é registado um ligeiro aumento.

Em relação à Produção, no ano 2006, esta registava valores de 6.608 milhões de euros. No ano seguinte, 2007, a mesma registou um aumento, passando para valores na ordem dos 6.660 milhões de euros. No entanto, e a partir do ano de 2008, o valor de produção caiu, registando-se apenas uma ligeira subida de 2009 para 2010. Assim, podemos constatar que o valor de produção de 2006 para 2011, caiu cerca de 1.506 milhões de euros.

O mesmo acontece com o volume de negócios. Em 2006, este apresentava valores de 6.827 milhões de euros. No ano de 2007, o mesmo registou uma subida, apresentando valores



na ordem dos 6.660 milhões de euros. No entanto, nos dois anos seguintes, registou-se uma quebra, que apenas foi ligeiramente recuperada no ano de 2011, com uma ligeira subida

No que concerne às exportações, os valores vão sofrendo variações de ano para ano, apresentando, no geral, uma tendência de decréscimo. No ano de 2006, o valor total de exportações do setor, cifrava-se na ordem dos 4, 229 milhões de euros. No ano seguinte, registou um ligeiro aumento, para 4, 352 milhões de euros. No entanto, nos últimos três anos apresentados na tabela, a tendência geral tem vindo a ser de decréscimo, registando-se apenas uma ligeira subida de 2010 para 2011, situando-se o valor nesse ano, nos 4,152 milhões de euros.

Por outro lado, e no que concerne às importações, estas também têm vindo a sofrer variações constantes. De facto, em 2007, as mesmas apresentavam valores na ordem dos 3, 417 milhões de euros. Contudo, nos dois anos seguintes, existiu um decréscimo das mesmas, para que nos últimos dois anos apresentados na tabela, 2010 e 2011, estas sofressem um aumento para 3, 388 milhões de euros.

Por último, o emprego, sendo este a variável que mais afetada nos últimos anos. De facto, em 2006, os valores situavam-se na ordem dos 180, 379 unidades, sendo que no ano seguinte, registou-se uma ligeira quebra. No entanto, a partir de 2008, os números têm uma descida acentuada, registando-se em 2011, valores na ordem dos 133, 100 unidades. Desta forma, e comparando o ano de 2006 com o ano de 2011, registamos uma quebra de 47,279 unidades.

No geral, importa realçar o ano de 2008, como o ano em que todos os indicadores sofreram quebras, correspondendo o mesmo ao início da crise financeira e consequentemente, uma diminuição do poder de compra da população em geral. Para além disto, a fuga das empresas para países com mão-de-obra mais barata, o consequente aumento do desemprego, levaram ao aumento da instabilidade no setor. Apesar destes aspeto, é de destacar a subida dos valores de exportação, aspeto este que demonstra a importância crescente dos mercados externos para as empresas, como forma de ultrapassarem as ameaças crescentes no setor.

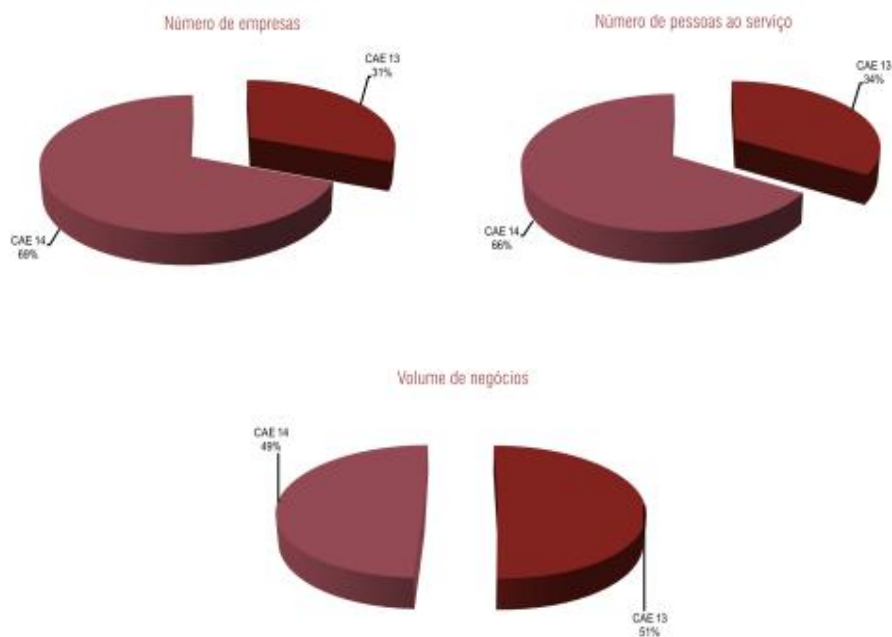
### 3.3. Produtos

Dentro da ITV, existem dois setores de atividade diferentes: o CAE13, que consiste na fabricação de têxteis e o CAE14, que contempla a fabricação de artigos de vestuário, exceto artigos de pele, com pêlo.

Em relação ao CAE13, esta compreende a preparação de fibras têxteis, lavagem, penteação, fição, retorcedura, tecelagem de lãs, algodão, linho, pelos, fibras artificiais e sintéticas. Compreende também o acabamento de têxteis, confeção de têxteis para o lar e outros artigos têxteis. Por outro lado, o CAE14, reúne todo o tipo de vestuário, para homem e mulher, em qualquer material, como tecido, malha, couro, peles, exceto artigos de pele com pêlo. Este setor contempla a transformação dos materiais têxteis em vestuário, abrangendo atividades como o corte, confeção e o acabamento.

A um nível mais específico, o CAE 14, destaca-se no número de empresas e no número de pessoas ao serviço, com percentagens de 69% e 66%, respetivamente, relativamente ao CAE13. Por outro lado, em relação ao volume de negócios, regista-se um equilíbrio, registando o CAE14, uma percentagem de 49% e o CAE13, uma percentagem de 51% (Figura 9).

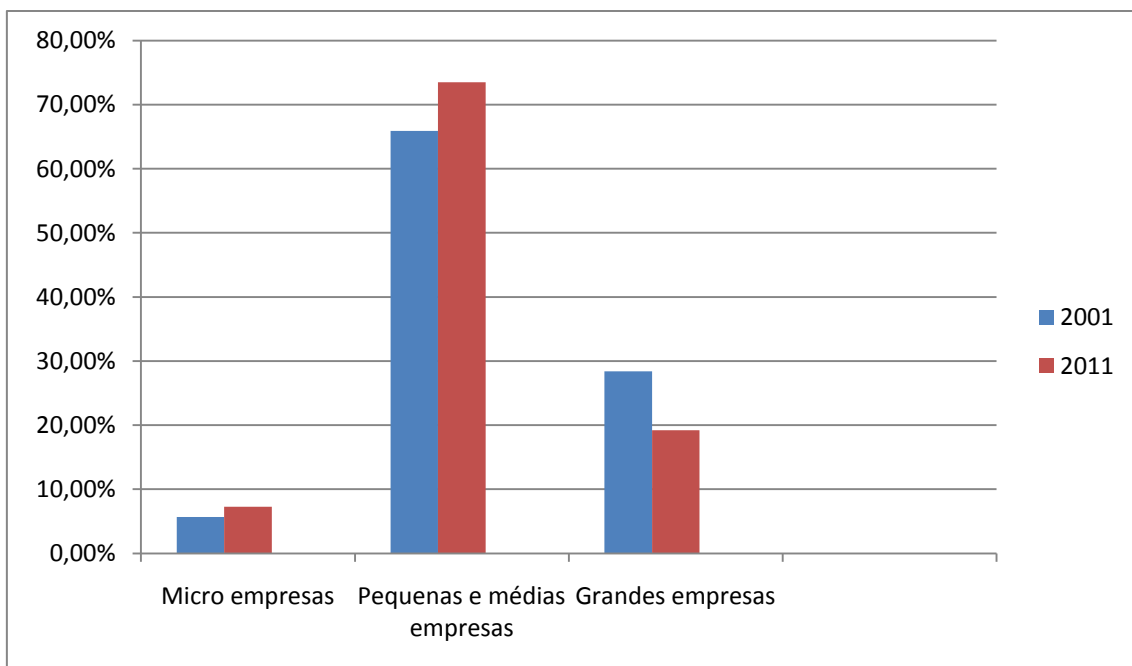
**Figura 10:** Estrutura por setor de atividade económico da ITV (Banco de Portugal, 2012)



### 3.4. Estrutura

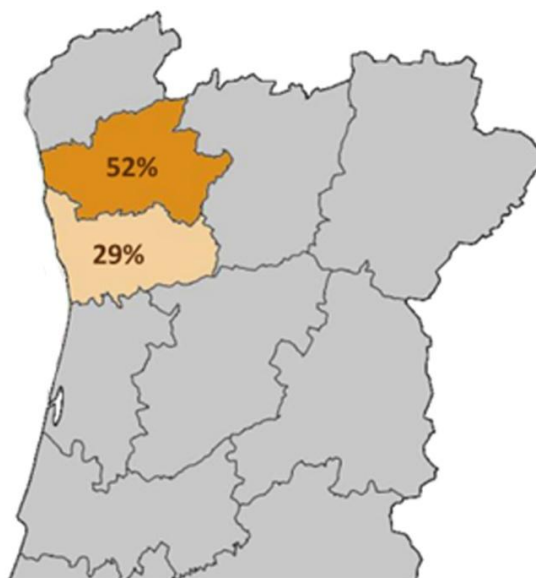
No que concerne à estrutura da ITV, esta é constituída, sobretudo, por pequenas e médias empresas, apresentando estas, em 2001, um volume de negócios, na ordem dos 73,5%, valor bastante superior ao apresentado, quer pelas micro empresas, como pelas grandes empresas (Figura 10).

**Figura 11:** Preponderância das PME's na ITV (Banco de Portugal, 2012)



Estas empresas encontram-se, sobretudo, localizadas, no Litoral Norte do País, mais concretamente nos distritos de Braga (52%) e do Porto (29%). Neste sentido, estes dois distritos, agrupam 80% das empresas pertencentes à ITV (Figura 12).

**Figura 12.** Localização preferencial das empresas da ITV (Banco de Portugal, 2012)



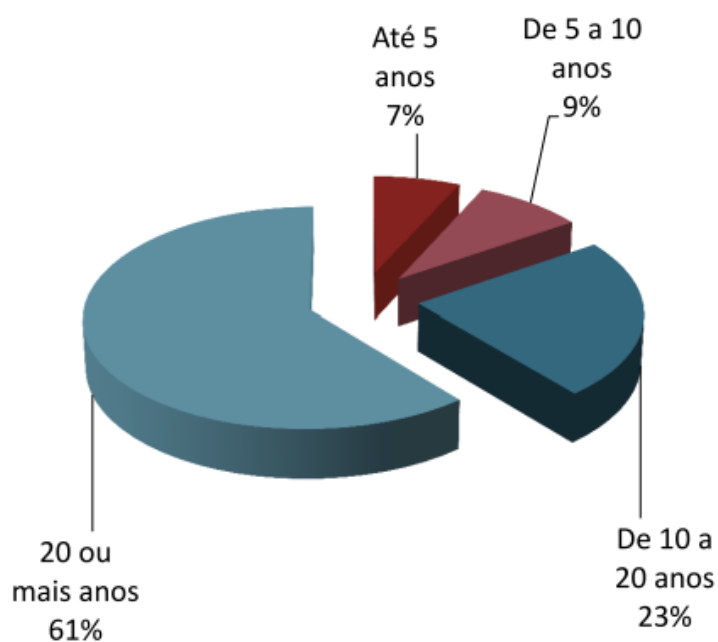
Analisando a localização das empresas, por setor de atividade, mais concretamente CAE 13 e CAE 14, o distrito de Braga acolhe mais de metade das empresas, apresentando uma percentagem na ordem dos 52%. Para além disto, em termos de emprego e de volume de negócios, o domínio deste distrito é igualmente evidente, especialmente na CAE 13, na qual é responsável por mais de 56% do emprego e de 58% do volume de negócios. O mesmo acontece ao nível do CAE 14, sendo responsável por 45% do emprego e 56% do volume de negócios. Desta forma, importa realçar a importância do distrito de Braga, sendo este fundamental para o desenvolvimento da ITV (Figura 13).

**Figura 13.** Localização geográfica por setor de atividade da ITV (Banco de Portugal, 2012)

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA POR SETOR DE ATIVIDADE (2011)							
CAE-Rev.3		Nº de empresas		Pessoas ao serviço		Volume de negócios	
		Distrito (TOP 3)	% do total	Distrito (TOP 3)	% do total	Distrito (TOP 3)	% do total
13	Fabricação de têxteis	Braga	51.0%	Braga	56.6%	Braga	58.5%
		Porto	25.8%	Porto	21.5%	Porto	19.1%
		Aveiro	6.0%	Aveiro	8.4%	Aveiro	11.7%
14	Indústria do vestuário	Braga	52.3%	Braga	45.9%	Braga	56.8%
		Porto	29.9%	Porto	34.6%	Porto	27.6%
		Lisboa	5.0%	Aveiro	3.1%	Lisboa	3.8%

A maturidade das empresas presentes na ITV, mereceu igualmente importância, sendo de destacar as empresas com vinte anos ou mais, que representam 61% do volume de negócios da indústria (Figura 14).

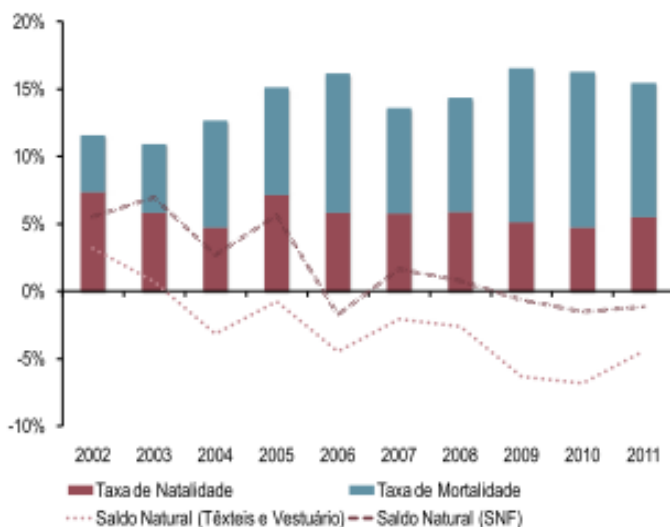
**Figura 14:** Estrutura por classe de maturidade das empresas da ITV (Banco de Portugal, 2011)



### 3.5. Crescimento

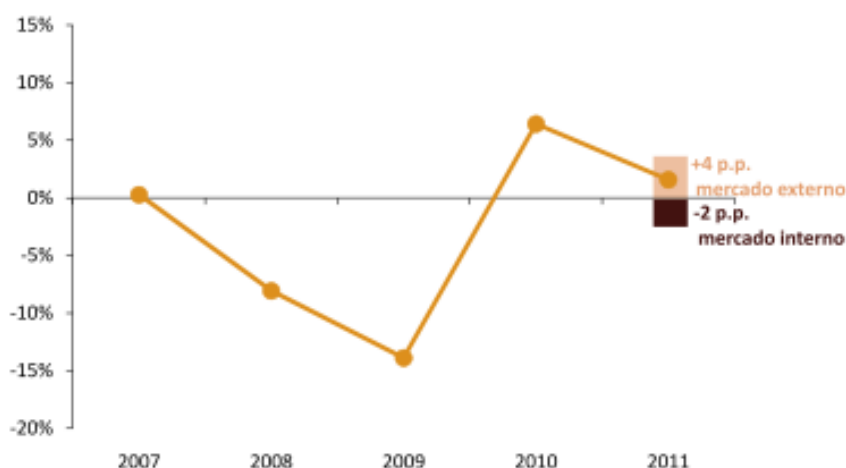
A taxa de turbulência na ITV tem-se cifrado na ordem dos 15%, sendo que a taxa de mortalidade das empresas, presentes no setor, tem vindo a exceder a taxa de natalidade. Deste modo, o número de empresas, em atividade, neste setor, tem vindo a diminuir desde 2004, apresentando uma descida de 28%, desde esse ano. De 2010 para 2011, a diminuição foi de 4%, o que demonstra o agudizar da crise, no setor, em especial devido à crise económica mundial (Figura 1)

**Figura 15:** Taxa de natalidade e mortalidades das empresas da ITV (Banco de Portugal, 2012)



No entanto, e apesar desta diminuição no crescimento das empresas, bem como, o ambiente económico desfavorável, o volume de negócios do setor do têxtil e vestuário, em especial ao nível do mercado externo, cresceu 6% em 2010, e 2% em 2011, o que atesta a importância das exportações, para a performance do setor (Figura 16).

**Figura 16:** Volume de negócios das empresas da ITV (Banco de Portugal, 2012)



Analisando este crescimento por atividade, dentro da ITV, torna-se importante realçar, o peso da CAE14, no crescimento do volume de negócios da indústria, na ordem dos 80%. Por

outro lado, e tendo por base a dimensão, de realçar as grandes empresas, que têm uma importância no crescimento do volume de negócios, na ordem dos 60%. De realçar, igualmente, as PME's, que estando em maioria no setor, apresentaram um peso de 52,1%, no crescimento do volume de negócios (Figura17).

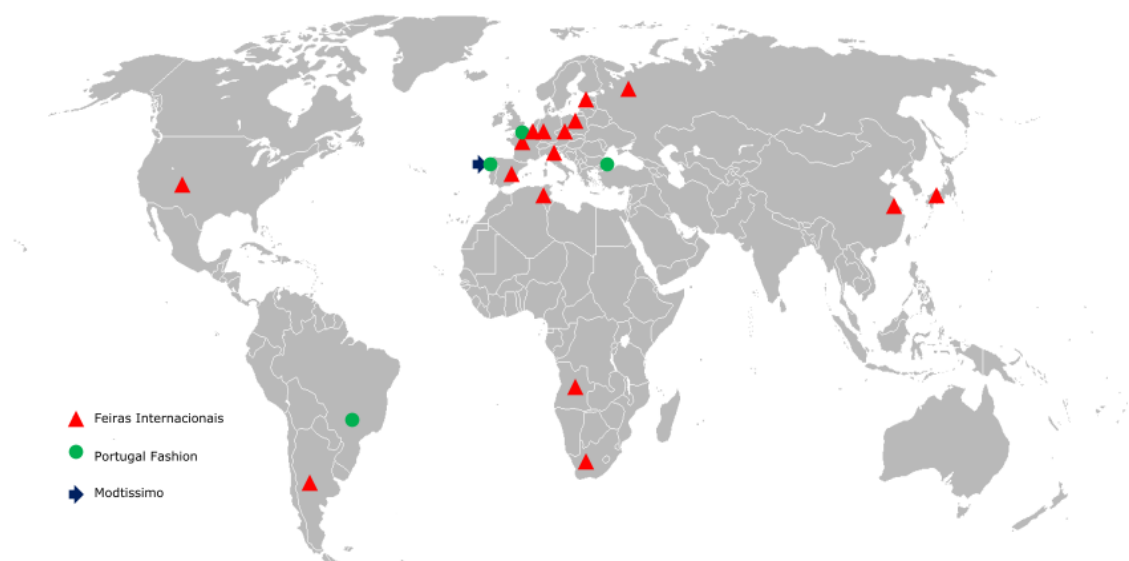
**Figura 17.** Peso das empresas com crescimento, no volume de negócios da ITV (Banco de Portugal, 2012)

Ano	SNF	Têxteis e Vestuário	Por dimensão das empresas (Têxteis e Vestuário)			Por CAE-Rev.3	
			Micro	PME	Grandes	CAE 13	CAE 14
			2010	48.3%	57.5%	50.1%	65.5%
2011	37.2%	44.7%	37.9%	52.1%	60.0%	42.6%	45.6%

### 3.6. Dinâmicas

Cada vez mais, as empresas detêm uma orientação internacional, o que permite à ITV estar representada em vários países do mundo, em especial, através da presença em feiras internacionais, um pouco por toda a Europa, América Latina e Ásia. De referir também a presença de Portugal, através do Portugal *Fashion*, em alguns países europeus, o que comprova o crescimento do setor da moda, a nível internacional (Figura 18).

**Figura 18:** Presença da ITV no mundo (ATP, 2010)



Para o crescimento do volume de negócios das empresas pertencentes ao setor têxtil e vestuário, em muito contribuíram as exportações. De facto, estas têm assumido um papel de relevância, apresentando valores de 4, 152 milhões de euros. Analisando a tabela, regista-se um crescente aumento, desde o ano de 2009, o que sustenta a evolução existente no setor, ao nível da internacionalização.

**Tabela 2:** Exportações de produtos têxteis e de vestuário (ATP, 2012)

<b>Indicador</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Exportações (milhões de euros)</b>	3. 512.450	3.736.744	4.152.089

Os principais produtos exportados passam pelos produtos relacionados com vestuário e acessórios de malha; vestuário e acessórios, exceto de malha e outros artigos têxteis confeccionados (incluem os têxteis lar). Importa referir a evolução positiva, nas exportações destes três produtos, nos últimos três anos, em especial o vestuário e acessórios de malha, que contribuíram, de forma decisiva para o aumento dos valores globais de exportações (Tabela 3).

**Tabela 3:**Exportações por classe de produtos (ATP, 2012)

<b>Indicador</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Vestuário e acessórios de malha (milhares de euros)</b>	1.465.812	1.483.915	1.608,032
<b>Vestuário e acessórios, exceto de malha (milhares de euros)</b>	688.042	730.216	839.921
<b>Outros artigos têxteis confeccionados (milhares de euros)</b>	459.893	517.624	527.246

Por outro lado, e em relação às importações, estas apresentam valores na ordem dos 3.388 milhões de euros. Analisando a tabela, importa realçar o aumento das importações, em comparação com o ano de 2006. No entanto, de 2010 para 2011, verificou-se uma ligeira descida. A longo prazo, esta diminuição e o aumento das exportações pode revelar-se aspetos



importantes, para a obtenção de uma balança comercial positiva, bem como para o crescimento do setor (Tabela 4).

**Tabela 4:** Importações de produtos têxteis e de vestuário (ATP, 2012)

<b>Indicador</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Importações (milhões de euros)</b>	2.969.028	3.289.506	3.387.616

Quanto aos principais artigos importados, estes passam pelos produtos de vestuário e acessórios, exceto de malha (Tabela5). De registar o aumento de importações no vestuário e acessórios de malha, apesar de ser um tipo de produto, onde Portugal apresenta elevados valores de exportação.

**Tabela 5 –** Importações por classe de produtos (ATP, 2012)

<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Vestuário e acessórios de malha (milhares de euros)</b>	789.780	870.835	889.288
<b>Vestuário e acessórios, exceto de malha (milhares de euros)</b>	801.833	844.448	858.260
<b>Outros artigos têxteis confeccionados (milhares de euros)</b>	142.570	157.689	154.258

Fazendo um balanço final da balança comercial da ITV, esta apresenta valores positivos, na ordem dos 765 milhões de euros, o que se revela importante e, comprova o crescimento positivo do setor, nos últimos anos. Este crescimento traduz-se, em especial ao nível das exportações, abrindo boas perspetivas para o futuro.

**Tabela 6:** Balança comercial da ITV (autoria própria)

<b>Indicador</b>	<b>Exportações</b>	<b>Importações</b>	<b>Balança comercial</b>
<b>Portugal (milhões de euros)</b>	4.152	3.387	0.765

### **3.7. Concorrência**

As empresas da Indústria têxtil e vestuário têm vindo a sentir, de forma significativa, os novos paradigmas económicos e técnicos, que requerem ajustamentos profundos, no sentido de obter uma resposta adequada às novas exigências e valores, reforçando a necessidade de atitudes inovadoras. De facto, o mercado global liberalizou-se e impulsionou os gigantes asiáticos, como a China, a procurarem a hegemonia do comércio têxtil, através de políticas de exploração agressivas e da apresentação de baixos custos de produção e mão-de-obra, dizimando empresas e empregos, pela Europa. Para além disto, a eliminação das quotas alfandegárias entre os países membros da OMC, que permitiu que os produtos têxteis e vestuário, derivados da China, Índia e Paquistão, pudessem entrar livremente no mercado Europeu. Este aspeto, veio aumentar ainda mais a pressão da concorrência sobre a indústria têxtil e vestuário portuguesa. Para além disso, o alargamento da União Europeia a leste, com a inclusão de dez novos estados em 2004, e mais dois em 2007, contribuiu para o acréscimo da concorrência, principalmente no setor vestuário, devido à maior dependência nos custos de mão-de-obra. Como consequência destas mudanças, um novo conceito de competitividade surgiu, passando esta a assentar, na capacidade das empresas para se protegerem de determinadas situações nos mercados, e terem condições para se manterem, num quadro de concorrência instável, agressiva e inovadora. Outros fatores de competitividade foram surgindo, como a necessidade de flexibilidade; segmentação e fragmentação dos processos produtivos e o aumento do grau de especialização em produtos, que tendem a ter, cada vez mais, características e qualidades distintivas (ATP, 2011).

Assim, e através da posse destes fatores, a empresa estará mais preparada, para obter as vantagens competitivas essenciais, responder adequadamente aos novos fatores competitivos e obter uma melhor capacidade para gerir a metodologia de produção e gestão.

### 3.8. Clientes

Os principais clientes da ITV nacional, situam-se no mercado europeu, mais concretamente a Espanha, França e Alemanha (ver tabela) o que reforça a notoriedade da indústria Portuguesa no mercado internacional. Em especial, de referir o facto de a Espanha ser o nosso principal cliente, o que atesta a importância do país vizinho, para o crescimento do setor a este nível. De registar, o aumento das exportações, de 2009, para 2011 para todos estes países referidos (Tabela 7).

**Tabela 7:** Principais clientes da ITV (ATP, 2011)

<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Espanha (milhares de euros)</b>	1.084.684	1.125.031	1.248.325
<b>França (milhares de euros)</b>	484.753	524.348	579.131
<b>Alemanha (milhares de euros)</b>	385.549	389.773	408.470

### 3.9. Fornecedores

Os principais fornecedores de produtos à ITV Portuguesa, são, na sua maioria, do continente europeu, sendo de realçar também a presença da China, que tem vindo a aumentar as exportações para Europa, não sendo Portugal exceção. Par além disso, o facto de a Espanha, se apresentar igualmente, como o principal fornecedor, realça a importância da relação comercial que o nosso país detém com este, influenciando a nossa performance, ao nível dos mercados, quer interno, quer externo. De realçar, o aspeto negativo, que se prende, com o aumento crescente das importações, derivadas de todos os países, presentes na tabela (Tabela 8).

**Tabela 8:** Principais fornecedores da ITV (ATP, 2012)

<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Espanha (milhares de euros)</b>	1.199.450	1.226.390	1.240.180
<b>Itália (milhares de euros)</b>	403.024	422.740	449.628
<b>Alemanha (milhares de euros)</b>	210.265	252.286	253.128
<b>China (milhares de euros)</b>	141.156	213.858	221.384

### **3.10. Considerações finais**

A manutenção desta tendência de crescimento, pode permitir a Portugal, a longo prazo, superar o seu volume de exportações. No entanto, este crescimento está dependente do comportamento dos mercados europeus e mundial, nos próximos anos. Para além do aumento das exportações, a longo prazo, o setor procura melhorar a qualificação dos recursos humanos; incentivar a internacionalização; aumento da competitividade e produtividade; promover a inovação, diferenciação e diversificação e ganhar dimensão, concentração e cooperação. No fundo, obter uma indústria de excelência, dirigida a nichos de mercado de alto valor acrescentado, o que permitirá fazer face ao aumento da competitividade e melhorar a performance a longo prazo.



**PARTE II – Metodologia de Investigação e Estudo Empírico**



## **Capítulo IV - Metodologia e Dados da Investigação**

---

### **4.1. Introdução**

Após ter analisado os principais aspetos teóricos, relativos à internacionalização e à relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas, importa apresentar a metodologia de investigação seguida, bem como o modelo de investigação obtido, que está na base deste estudo.

Ao longo deste capítulo, pretendemos explicar quais as opções seguidas, a nível metodológico, para a realização deste estudo. Desde logo, através da apresentação do principal paradigma de investigação utilizado. Posteriormente, qual o método de pesquisa utilizado; a amostra alvo de análise; o método de recolha de dados e a forma de análise de dados. Será igualmente apresentado o modelo de investigação utilizado, as principais hipóteses de investigação, que guiaram o estudo.

Por último, a operacionalização das principais variáveis do modelo de investigação, mais concretamente as redes de relacionamento (variável independente) bem como, as capacidades explorativas e exploratórias e, as suas respetivas dimensões de produto e mercado (variáveis dependentes).

### **4.2. Escolhas metodológicas**

#### **4.2.1. Paradigma de investigação**

O principal paradigma associado a este trabalho é o paradigma Positivista. No entanto, antes de abordar o mesmo, importa perceber em que consiste um paradigma. Este é visto como o principal sistema ou visão geral, que guia o investigador (Pan e Tse, 2000). Pode ser constituído por três elementos: a ontologia, a epistemologia e a metodologia. No que concerne à ontologia, esta é definida como a realidade e a epistemologia como a relação entre o investigador e a realidade. Por último, a metodologia, que é definida como a técnica usada pelo investigador, no sentido de descobrir a realidade (Sobh e Perry, 2005), podendo esta dividir-se em metodologia qualitativa e quantitativa.



Neste sentido, e no que diz respeito ao paradigma positivista, ao nível da ontologia, este defende a realidade como real e apreensível, sendo que, ao nível da epistemologia, os resultados são verdadeiros, sendo o investigador objetivo, quanto às análises que fez. Associado ao paradigma positivista, surge a metodologia quantitativa. Este apoia-se na filosofia positivista, e procura estabelecer relações e explicar mudanças, que ocorrem entre as variáveis. Para além disto, existe uma maior propensão para os desenhos correlacionais ou experimentais, de modo a reduzir o enviesamento e as variáveis externas (Sobh e Perry, 2005). Desta forma, o paradigma positivista apresenta-se como aquele que melhor se aplica a este trabalho, na medida em que, através da obtenção de dados reais da indústria, será possível, criar generalizações, e posteriormente, analisar a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas, ao nível das empresas presentes na indústria têxtil e de vestuário.

#### **4.2.2. Metodologia de investigação**

Em relação à metodologia, tal como referem Sobh e Perry (2005), esta pode ser de teor quantitativo ou qualitativo. No que concerne à qualitativa, esta implica uma ênfase nas qualidades, processos e significados das entidades. Valoriza, sobretudo, a qualidade construída da realidade, existindo uma relação íntima entre o investigador e o objeto de estudo. No fundo, requer que o investigador seja participante, sendo capaz de reunir as diferentes histórias dos participantes (Denzin e Lincoln, 2000). Algumas das principais características desta metodologia, passam pela capacidade de análise do comportamento humano, do ponto de vista do ator; a observação naturalista; a subjetividade; a orientação para a descoberta e para o processo; o carácter exploratório e a não generalização (Serapioni, 2000). Por outro lado, surge a metodologia quantitativa. Esta consiste em explicar, produzir e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantidade das medidas (Almeida e Freire, 2000). Para além disto, procura gerar um conhecimento generalizável (Moreira, 2006), apresentando uma forte validade externa (Serapioni, 2000). As principais características passam pela orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos; ausência de preocupação com a subjetividade; utilização métodos controlados; orientação para a verificação; orientação para os resultados; replicabilidade e a possibilidade de generalização. Surgem várias vantagens, derivadas do uso deste método, como a elevada validade externa e a

capacidade de abranger um maior número de casos. Por outro lado, surgem igualmente desvantagens, como a baixa validade interna; o facto de não atender à perspetiva do sujeito de não ter em linha de conta o papel social do investigador (Serapioni, 2000).

Desta forma, esta metodologia permitiu, explorar as questões de investigação, de forma mais aprofundada, permitindo assim, uma maior compreensão do fenómeno, ao nível do setor. Para além disso, permitiu a obtenção de conclusões finais, que permitiram retirar algumas generalizações, sobre a relação específica, entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas das empresas.

#### **4.2.3. Desenho de pesquisa**

No que concerne à pesquisa propriamente dita, optamos por seguir a estratégia pesquisa tipo *survey*. Esta consiste na obtenção de dados ou informações, sobre as características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, consideradas como representantes de uma população alvo, através de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Pinsonneault e Kraemer, 1993). Este tipo de pesquisa é apropriada, quando desejamos responder a questões, do tipo: “o quê”, “porquê”, “como?” e “quanto?”. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa tipo *survey*, pode ser classificada, segundo o seu objetivo, podendo ser de carácter exploratório, explicativo e descritivo. Em relação a este trabalho, em específico, a pesquisa tipo *survey* aplicada, foi de carácter descritivo, já que se procura identificar quais as situações, eventos, atitudes ou atitudes que estão presentes, na amostra alvo de análise (Pinsonneault e Kraemer, 1993).

Associado à metodologia tipo *survey*, surge o questionário, que foi o método utilizado, neste estudo, para a obtenção dos respetivos dados. Este é visto como uma técnica estruturada de recolha de dados e consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, a que um entrevistado deve responder (Malhotra e Naresh, 2004:290).

As principais vantagens residem sobretudo, no facto de, requerer menores custos; capacidade de abranger um número mais vasto de sujeitos, detendo ainda uma fiabilidade razoável (Tuckman, 2000). Para além disto, dá uma maior garantia de anonimato; maior garantia de resposta; conformidade de apresentação, o que assegura a uniformidade das condições de medida, a fidelidade e facilitando a comparação entre os sujeitos (Fortin, 1999).

As principais desvantagens prendem-se com o facto de não oferecer grandes possibilidades de personalizar, questionar ou aprofundar as questões a cada sujeito e contexto em que este se insere, a baixa taxa de resposta e o facto da riqueza dos dados ser colocada para segundo plano, privilegiando a análise estatística dos dados.

No que concerne ao questionário aplicado, este permitiu abranger um maior número de empresas, e obter um maior número de respostas, garantindo ao mesmo tempo, a fiabilidade dos dados. Este é constituído, na sua maioria, por itens de resposta tipo *Likert*, medidas numa escala de 1 a 5, sendo que o 1, significa que “não se aplica de todo” e o 5, “que se aplica totalmente”, tendo como destino uma amostra de empresas, da indústria têxtil e de vestuário Portuguesa.

O questionário é constituído por cinco partes fundamentais: em relação à primeira parte, esta consiste na identificação geral da empresa, em especial a designação social; o ano de constituição; o carácter da empresa; a principal atividade da empresa e o número de empregados. Seguidamente, na segunda parte, é questionada a percentagem de vendas da empresa, ao nível do mercado português e do principal mercado internacional da empresa, bem como a percentagem de vendas total, nesses mercados internacionais da empresa. Na terceira parte do questionário, surge a dimensão dos recursos, aspeto fundamental para o trabalho. Esta é constituída por um conjunto de questões, que procura perceber como tem sido a evolução da empresa a este nível. A quarta parte, prende-se com a análise, da relação da empresa com os seus principais mercados, mais concretamente o número de anos em que a empresa esteve envolvida no principal mercado e o número de mercados internacionais. Os modos de entrada são também abordados, na quinta parte, com o objetivo de perceber qual o modo de entrada preferencial das empresas. Na sexta parte, surge a dimensão das redes, sendo esta outra das partes, com mais relevância no estudo. No que concerne a estas, em específico, o principal objetivo passa por perceber a importância das redes de relacionamento do principal responsável da empresa, mais concretamente as redes privilegiadas, com pessoas e empresas para a obtenção de recursos.

#### **4.2.4. Amostra e recolha de dados**

O processo de obtenção de uma amostra de empresas exportadoras, que operam no mercado externo, revelou-se um desafio. Inicialmente, detínhamos como base uma população de 1250 empresas exportadoras, presentes na Dun & Bradstreet e na Expoente (empresa consultora nacional).

Em relação à recolha dos dados, optei pelo uso do questionário, instrumento associado à metodologia de investigação tipo *survey*. Antes de se proceder aos respetivo envio dos questionários, foi realizado um pré teste, sendo os questionários, enviados previamente a 5 colaboradores e 2 académicos, no sentido de testar a respetiva validade e identificar eventuais dificuldades ou omissões. Posteriormente, selecionamos aleatoriamente 500 empresas da população inicial, para as quais enviamos um questionário *online*, através do correio eletrónico, para os responsáveis pela área internacional.

Após o envio do questionário para estas empresas, foram recolhidos 60 questionários preenchidos, obtendo-se assim uma taxa de resposta de 12%. Posteriormente, a após efetuada uma análise preliminar dos questionários recebidos, apenas 38 se encontravam corretamente e totalmente preenchidos e, conseqüentemente válidos. Desta forma, será com base nesta amostra final de empresas, que irá incidir a nossa análise.

#### **4.2.5. Análise dos dados**

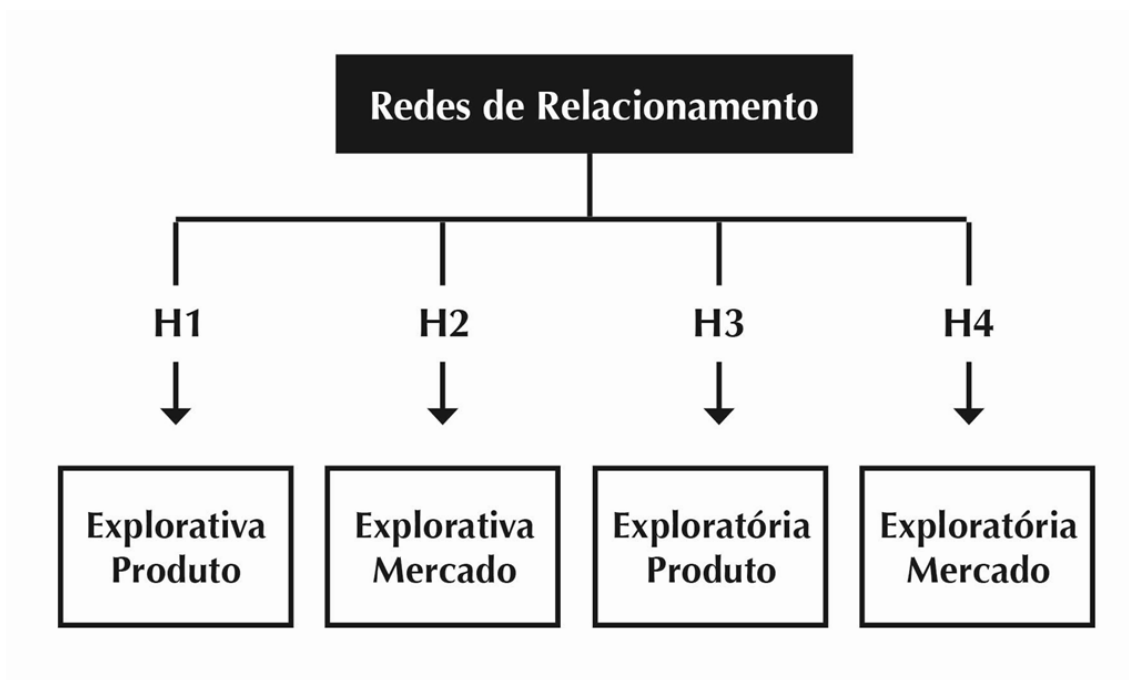
Após a obtenção dos dados, e antes de proceder à análise dos mesmos, seguiram-se um conjunto de etapas, com o objetivo de preparar os dados para análise. Desde logo, efetuou-se uma verificação dos dados recolhidos. Após a sua verificação, efetuou-se uma codificação numérica dos respetivos dados. Seguidamente procedeu-se à introdução dos dados no programa estatístico SPSS. Nesse programa, efetuou-se uma análise estatística das variáveis, bem como a uma análise da validade e fiabilidade das variáveis. Por último, procedeu-se à elaboração da matriz de correlações, no sentido de comprovar as hipóteses de investigação, previamente definidas.

### 4.3. Modelo de investigação

Como ponto de partida para o desenho deste modelo, foi importante ter em conta o modelo de pesquisa apresentado por Lisboa et. al. (2011:1276), que aborda a relação entre a orientação empreendedora e as capacidades explorativas de produto e mercado, bem como as capacidades exploratórias de produto e mercado.

Desta forma, o modelo conceptual, seguidamente apresentado, procura, sobretudo, perceber qual a relação entre as redes de relacionamento, e as duas dimensões das capacidades dinâmicas da empresa, a saber: explorativas e exploratórias, quer ao nível da dimensão do produto, quer da dimensão do mercado (Figura 19)

**Figura 19.** Modelo de Investigação (autoria própria)



Derivadas deste modelo surgem quatro hipóteses de investigação:

**H1. Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de produto?**

**H2. Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de mercado?**

**H3. Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de produto?**

**H4. Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de mercado?**

#### **4.4. Operacionalização das variáveis**

O modelo conceptual proposto anteriormente é assim composto por cinco variáveis fundamentais. Desde logo a dimensão das redes de relacionamento, que se apresenta como variável independente e as restantes variáveis dependentes, sendo elas a capacidade explorativa de produto; a capacidade explorativa de mercado; a capacidade exploratória de produto e a capacidade exploratória de mercado. Neste sentido, apresentam-se cinco tabelas, compostas pelos items, que compõem cada uma das sub dimensões utilizadas neste estudo.

##### **4.4.1. Variável Independente**

###### **- Redes de Relacionamento**

No que concerne às redes de relacionamento, esta variável foi operacionalizada, com base em seis items, sendo estes medidos numa escala de *Likert*, de 1 a 5, em que o 1 significa que “não se aplica de todo” e o 5 que “aplica-se totalmente”. Estes assentam na presença das ligações pessoais, empresariais e políticas, como aspetos analisados, com o objetivo de perceber a importância das redes de relacionamento, do responsável da empresa, no acesso ao principal mercado da empresa, bem como aos recursos lá presentes (Tabela 9).

**Tabela 9:** Operacionalização das redes de relacionamento (autoria própria)

O principal responsável da empresa tem uma enorme influência na decisão sobre a internacionalização.
O principal responsável da empresa tem um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização.
O principal responsável da empresa tem um contato muito próximo, com outros responsáveis do mesmo setor.
O principal responsável da empresa tem ligações pessoais privilegiadas, de natureza informal (amigos, colegas, familiares), que facilitam o acesso ao principal mercado.
O principal responsável da empresa tem ligações privilegiadas, de natureza formal (fornecedores, parceiros, etc)
O principal responsável da empresa tem ligações políticas privilegiadas, de natureza formal (diplomacia económica, organismos do estado, etc.), que facilitam o acesso ao principal mercado.
1- Não se aplica de todo
5- Aplica-se totalmente

#### **4.4.2. Variáveis dependentes**

##### **- Capacidade explorativa de produto**

Em relação à capacidade explorativa de produto, esta foi medida a partir de seis itens, que se apresentam na tabela 10. Estes itens foram medidos numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que o 1 significa que “não se aplica de todo”, e o 5 que “aplica-se totalmente”. Estes itens procuram operacionalizar a referida capacidade, nomeadamente se houve uma aplicação e o reforço do conhecimento, ao nível dos produtos atuais da empresa (Tabela 10).

**Tabela 10:** Operacionalização da capacidade explorativa de produto (autoria própria)

A empresa tem melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados
A empresa tem melhorado os conhecimentos que tem sobre os atuais produtos e tecnologias
A empresa tem reforçado os conhecimentos em tecnologias que melhoram a produtividade atual
A empresa tem melhorado os conhecimentos de processos de desenvolvimento de produto (processos em que já tinha experiência)
A empresa tem promovido os conhecimentos para solucionar problemas de clientes (soluções próximas das que já conhecia)
A empresa tem reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação atual
1- Não se aplica de todo 5- Aplica-se totalmente

### - Capacidade explorativa de mercado

Ao nível da capacidade explorativa de mercado, esta foi medida a partir de seis itens, que se apresentam na tabela 10. Estes itens foram medidos numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que o 1 significa que "não se aplica de todo", e o 5 que "aplica-se totalmente". O objetivo é perceber se houve um reforço do conhecimento e das atividades da empresa nos mercados atuais (Tabela 11).

**Tabela 11:** Operacionalização da capacidade explorativa de mercado (autoria própria)

A empresa tem reforçado a recolha de informação, sobre mercados atuais
A empresa tem reforçado os contatos, nos mercados atuais
A empresa tem reforçado a monitorização dos produtos concorrentes, nos mercados atuais
A empresa tem reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes atuais
A empresa tem reforçado a relação que tem com os atuais fornecedores
A empresa tem reforçado a relação com os distribuidores atuais
1- Não se aplica de todo 5- Aplica-se totalmente



## - Capacidade exploratória de produto

Quanto à dimensão exploratória, mais concretamente ao nível do produto, foi aplicada uma escala de sete itens, sendo estes medidos através de uma escala de *Likert*, de 1 a 5, em que o 1 significa que “não se aplica de todo”, e o 5, que “aplica-se totalmente”. O principal objetivo, passa por perceber se houve uma melhoria por parte da empresa, ao nível do produto. Esta melhoria passa pela aquisição de novos produtos, ou pela inovação, bem como, ao nível dos processos utilizados e serviços prestados (Tabela 12).

**Tabela 12:** Operacionalização da capacidade exploratória de produto (autoria própria)

A empresa tem fortalecido as capacidades de inovação, em áreas em que não tinha experiência
A empresa tem implementado novos processos de produção
A empresa tem escolhido processos, produtos e serviços, radicalmente diferentes
A empresa tem aprendido sobre tecnologia e competências, radicalmente novas
A empresa tem aprendido sobre tecnologia, que não tinha sido usada anteriormente
A empresa tem adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos
A empresa tem adquirido capacidades de gestão, completamente novas
A empresa tem adquirido novos conhecimentos, na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento, totalmente novos
1- Não se aplica de todo
5- Aplica-se totalmente

## - Capacidade exploratória de mercado

Por último, e ao nível da capacidade exploratória de mercado, existe igualmente uma escala de 6 itens, aplicada na questão número 3, e medida através de uma escala de *Likert* de 1 a 5, em que o 1 significa que “não se aplica de todo”, e o 5 que “aplica-se totalmente”. O principal objetivo da aplicação desta escala, passa por perceber se houve uma melhoria, por parte da empresa, ao nível dos mercados. Esta melhoria pode assentar na obtenção de novos conhecimentos, bem como na identificação de novos clientes e no desenvolvimento de novas relações (Tabela 13).

**Tabela 13.** Operacionalização da capacidade exploratória de mercado (autoria própria)

A empresa tem identificado novos potenciais clientes (ex: clientes estrangeiros)
A empresa tem recolhido informação, sobre novos e potenciais mercados (ex: internacionais)
A empresa tem analisado o potencial dos novos mercados
A empresa tem pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros
A empresa tem desenvolvido novas relações, com novos fornecedores
A empresa tem desenvolvido novas relações com novos intermediários locais
1- Não se aplica de todo
5- Aplica-se totalmente

#### **4.5. Considerações finais**

Assim, ao longo deste capítulo procedemos a uma caracterização dos principais itens que fazem parte de cada uma das variáveis em estudo.

No fundo, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, com o objetivo de perceber a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas da empresa, de ordem explorativa e exploratória.



## Capítulo V – Análise dos resultados

---

### 5.1. Introdução

A análise dos dados vai incidir sobre três pontos fundamentais. Desde logo, uma descrição da amostra, onde serão apresentadas graficamente, as principais dimensões, que definem o perfil da amostra.

Posteriormente será analisada a média e desvio padrão, bem como a fiabilidade e validade das variáveis alvo de análise, tendo por base o alfa de Cronbach e as suas dimensões, mais concretamente o “*corrected item – total correlation*” e o “*Cronbach’s alfa if item deleted*”.

De seguida, surge a análise das correlações do coeficiente de *Pearson*, bem como, o respetivo nível de significância, entre os itens que operacionalizaram as redes de relacionamento e as variáveis: capacidade explorativa de produto; capacidade explorativa de mercado; capacidade exploratória de produto e capacidade exploratória de mercado.

Para além disto, será apresentada uma matriz de correlações do coeficiente de *Pearson*, bem como o respetivo nível de significância, entre a variável independente, mais concretamente as redes de relacionamento e as variáveis dependentes, mais especificamente as variáveis: capacidade explorativa de produto; capacidade explorativa de mercado; capacidade exploratória de produto e capacidade exploratória de mercado.

Por último, a discussão de resultados, onde serão apresentadas, as principais ilações retiradas dos resultados obtidos. De salientar, que as análises incidirão sobre uma amostra de 38 empresas, da indústria têxtil e de vestuário portuguesa.

### 5.2. Análise Amostra

A análise dos dados vai incidir sobre uma amostra de 38 empresas. Inicialmente, esta amostra era de 60 empresas, correspondente ao número de questionários recebidos. Contudo após efetuada uma análise detalhada dos mesmos, optei por considerar 38 questionários, como corretamente preenchidos e válidos.

No que concerne à caracterização das empresas, que compõem a amostra, importa ter em conta um conjunto de aspetos, tais como: o número médio de empregados; a estrutura da empresa; o facto de estar ou não integrada num grupo económico, nacional ou internacional; a percentagem de volume de vendas nos mercados internacionais em relação ao volume total de vendas e o modo de entrada, com maior peso na atividade externa da empresa.

### **- Número médio de empregados**

Em relação ao número médio de empregados, denotamos que as principais opções escolhidas são as opções “menor que 5”, com uma frequência de resposta de 13, que corresponde a uma percentagem de 34.2 % e a opção “50-249”, correspondendo a uma frequência de resposta de 12, e conseqüentemente, a uma percentagem de 31.6%. Isto significa que, ao nível das empresas que responderam, estas são maioritariamente micro empresas e pequenas e médias empresas. (Tabela 14).

**Tabela 14** – Número médio de empregados (análise estatística no SPSS)

<b>Nº médio de empregados</b>	<b>Menor que 5</b>	<b>5 – 9</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250 ou mais</b>
<b>Frequência de resposta</b>	13	5	6	12	2
<b>Percentagem (%)</b>	34.2%	13.2%	15.8%	31.6%	5.3%

### **- Estrutura**

Quanto à estrutura das empresas que responderam ao questionário, denotamos que estas são maioritariamente, de natureza familiar, existindo 26 empresas nesta situação, que equivale a uma percentagem de 68,4% (Tabela 15).

**Tabela 15:** Estrutura (análise estatística no SPSS)

<b>Variáveis</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Frequência de resposta</b>	26	12
<b>Percentagem de resposta (%)</b>	68.4%	31.6%

### **- Grupos económicos**

Os grupos económicos, a que a empresa pertence, foram também alvo de análise. Neste sentido, revela-se importante realçar que as empresas não se encontram vinculadas a nenhum grupo nacional, como atestam as frequências de resposta, relativas à opção “não”, equivalendo a 89.5% (Tabela 16).

**Tabela 16:** Grupos económicos nacionais (análise estatística no SPSS)

<b>Variáveis</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Frequência de resposta</b>	4	34
<b>Percentagem de resposta (%)</b>	10.5%	89.5%

O mesmo acontece em relação aos grupos económicos internacionais, não estando as empresas, vinculadas a nenhum grupo, como comprova a frequência de resposta de 28, relativa à opção “Não”, equivalente a 73.7% (Tabela 17).

**Tabela 17:** Grupos económicos internacionais (análise estatística no SPSS)

<b>Variáveis</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Frequência de resposta</b>	10	28
<b>Percentagem de resposta (%)</b>	26.3%	73.7%

### - Percentagem do volume de vendas nos mercados internacionais

A análise da amostra, contempla ainda a percentagem de volume de vendas nos mercados internacionais, em relação ao volume total de vendas. Analisando os dados obtidos, reparamos que a maior parte das empresas respondentes, selecionou a opção “76% a 95%”, apresentando esta uma frequência de resposta de 22, o que corresponde a uma percentagem de 57.9%. Desta forma, pode-se concluir que as empresas que integram esta amostra, detêm uma percentagem de vendas nos mercados internacionais, que se situa entre os 76% a 95%, em relação ao volume total de vendas (Tabela 18).

**Tabela 18:** Percentagem volume de vendas nos mercados internacionais (análise estatística no SPSS)

<b>% volume de vendas</b>	<b>Menor que 5%</b>	<b>5%-25%</b>	<b>26% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76%-95%</b>	<b>Maior que 96%</b>
<b>Frequência de resposta</b>	1	6	2	5	22	2
<b>Percentagem (%)</b>	2.6%	15.8%	5.3%	13.2%	57.9%	5.6%

### - Modos de entrada

Por último, é importante analisar os modos de entrada, mais concretamente o peso que cada modo de entrada tem nas atividades internacionais praticadas pelas empresas alvos que integram o estudo. Assim, e após a análise das respostas, o modo de entrada que se apresenta como tendo uma maior importância para as empresas é a exportação direta, apresentando este valor médio de importância de 3.78, numa escala de *Likert* de 1 a 5 (Tabela 19).

**Tabela 19:** Valor médio de importância dos modos de entrada (análise estatística SPSS)

Modos de Entrada	Exportação direta	Exportação indireta	Contratos de licenciamento/ franchising/ consórcio	Joint Venture	Contrato de produção	Aquisição	Investimento direto
Valor médio de importância	3.78	2.64	1.78	1.25	1.16	1.21	1.32

Desta forma, podemos traçar um perfil geral do tipo de empresa que respondeu a este questionário, com base nas opções, com maior percentagem de resposta. Esta apresenta-se como uma empresa de pequena – média dimensão, com um número médio de empregados de 50 a 249; de carácter familiar; não pertencente a grupos económicos nacionais ou internacionais; detendo uma percentagem de volume de vendas nos mercados internacionais, de 76% a 95%, e fazendo da exportação direta, o seu modo preferencial de entrada.

### 5.3. Análise descritiva e de validade das variáveis

Antes de partir para a análise descritiva das variáveis alvo do estudo, importa perceber em que consistem as dimensões que constituirão esta análise.

Desta forma, iremos, inicialmente, proceder a uma análise descritiva das variáveis, tendo por base a média e o desvio padrão. Seguidamente, efetuaremos uma análise da fiabilidade e validade da escala utilizada, para a medição das variáveis, surgindo três conceitos associados: o coeficiente de Alfa de *Cronbach* e as suas dimensões, mais concretamente o “*corrected item – total correlation*” e o “*Cronbach’s alpha if item deleted*”. Em relação ao coeficiente de Alfa de *Cronbach*, este apresenta-se como um coeficiente que mede o grau de coerência interna de uma escala, que foi construída a partir de um conjunto de itens. O facto de todos os valores serem positivos, revela-se importante, na medida em que, indica que os itens estão a medir uma característica idêntica. Desta forma, quanto mais altos os valores do Alfa de *Cronbach*, maior a consistência interna da escala, sendo que um valor acima de (0.70) revela-se bom, enquanto um valor acima de (0.89), revela-se muito bom. Associado a este aspeto, surge o “*corrected item – total correlation*”. Este dá uma indicação do grau, a partir do qual, cada item se correlaciona com o resultado total. Neste sentido, valores superiores a (0.30), indicam uma correlação forte e positiva, entre os resultados de uma determinada distribuição, com os resultados finais. Por



último, o “*Cronbach’s alfa if item deleted*”. Os dados presentes, na tabela 20, relacionados com este aspeto, permitem, sobretudo, determinar quais os itens com mais peso, no alfa final, bem como o impacto da remoção de um item no alfa final.

### **5.3.1. Variável Independente**

#### **- Redes de Relacionamento**

O item “O principal responsável da empresa tem uma influência enorme, na decisão sobre a internacionalização”, apresenta-se com a média mais elevada, dos seis itens, registando um valor de (M=4.15), sendo bastante importante para as empresas. No mesmo sentido, o item, “o principal responsável da empresa tem um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização”, apresenta uma média elevada (M=3.83). Ao nível do desvio padrão, de realçar o item “ O principal responsável da empresa tem ligações empresariais, de natureza formal (fornecedores, parceiros, etc)”, apresentando este o desvio padrão mais baixo do conjunto (DP=0.81), o que demonstra, a proximidade dos dados da sua distribuição inicial, em relação à média.

Importa, igualmente ter em conta, as dimensões relacionadas com o alfa de *Cronbach* obtido. O valor apresentado por este ( $\alpha=0.84$ ) confirma a elevada consistência da escala utilizada. Ao nível do *Corrected item-total correlation*, de realçar os valores elevados apresentados por todos os itens, acima dos (0.30), o que atesta a forte e positiva correlação existente, entre os itens da variável e o resultado final. Quanto ao *Cronbach’s alfa if item deleted*, de referir que não eliminamos nenhum item, com base no critério definido (Tabela 20).

**Tabela 20:** Análise dos itens das redes de relacionamento (análise estatística no SPSS)

<b>Itens</b>	<b>Amostra</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Corrected Item Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>
- O principal responsável da empresa tem uma influência enorme na decisão sobre a internacionalização	38	4.15	1.10	0.45	0.85
- O principal responsável da empresa tem um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização	38	3.83	0.92	0.81	0.79
- O principal responsável da empresa tem um contato muito próximo, com outros responsáveis do mesmo setor	38	3.42	1.19	0.79	0.78
- O principal responsável da empresa tem ligações pessoais privilegiadas, de natureza informal (amigos, colegas familiares), que facilitam o acesso ao principal mercado	38	3.12	1.20	0.47	0.85
- O principal responsável da empresa tem ligações empresariais privilegiadas, de natureza formal (fornecedores, parceiros, etc).	38	3.74	0.81	0.66	0.81
- O principal responsável da empresa tem ligações políticas privilegiadas, de natureza formal (diplomacia económica, organismos do estado, etc), que facilitam o acesso ao principal mercado.	38	3.10	1.31	0.66	0.81
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>) = 0.84</b>					

### 5.3.2. Análise das Variáveis dependentes

#### - Capacidade explorativa de produto

No que concerne ao item “A empresa tem melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados?” e ao item “A empresa tem reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação atual”, estes apresentam as médias mais elevadas do conjunto, registando

valores de (M= 3.71). Em relação ao desvio padrão, de realçar novamente o item “A empresa tem melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados?”, que apresenta o menor valor de desvio padrão (DP=0.95), o que se traduz, numa maior proximidade entre os valores da distribuição inicial deste item e a média final.

Ao nível do alfa de *Cronbach*, este apresenta um valor de ( $\alpha=0.96$ ), valor elevado, que confirma a elevada consistência da escala de itens utilizada. Em relação, ao *Corrected item-total correlation*, de realçar os valores elevados apresentados por todos os itens, acima dos (0.30), o que atesta a forte e positiva correlação existente, entre os itens da virável e o resultado final. Quanto ao *Cronbach's alpha if item deleted*, de referir que não eliminamos nenhum item, com base no critério definido (Tabela 21).

**Tabela 21:** Análise dos itens da capacidade explorativa de produto (análise estatística no SPSS)

<b>Items</b>	<b>Amostra</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Corrected Item Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>
- A empresa tem melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados	38	3.71	0.95	0.84	0.96
- A empresa tem melhorado os conhecimentos que tem sobre atuais produtos e tecnologias	38	3.50	1.02	0.91	0.95
- A empresa tem reforçado os conhecimentos em tecnologias que melhoram a produtividade atual	38	3.42	1.02	0.87	0.96
- A empresa tem melhorado os conhecimentos de processos de desenvolvimento de produto (processos em que já tinha experiência)	38	3.57	1.12	0.95	0.95
- A empresa tem promovido os conhecimentos para solucionar problemas de clientes (Soluções próximas das que já conhecia)	38	3.53	1.01	0.85	0.96
- A empresa tem reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação atual	38	3.71	1.11	0.90	0.95
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>) = 0.96</b>					

## - Capacidade explorativa de mercado

No que concerne ao item, “A empresa tem reforçado a relação que tem com os atuais fornecedores”, este apresenta-se como aquele mais evidenciado pelos respondentes (M=4.13). No mesmo sentido, surge o item “A empresa tem reforçado a compreensão das necessidades dos clientes atuais”, apresentando esta uma média elevada (M=4.00). No que concerne ao desvio padrão, de realçar novamente o item “Reforçado a relação que tem com os atuais fornecedores”, que apresenta o desvio padrão mais baixo do conjunto (DP=0.72). Este valor demonstra uma maior proximidade, entre os dados da distribuição inicial deste item e a média final.

Ao nível do alfa de *Cronbach*, este apresenta um valor de ( $\alpha=0.86$ ), valor elevado, que confirma a consistência da escala de itens utilizada. Em relação ao *Corrected item-total correlation*, de realçar os valores elevados apresentados por todos os itens, acima dos (0.30), o que atesta a forte e positiva correlação existente, entre os itens da virável e o resultado final. Por último, o *Cronbach's alpha if item deleted*, sendo importante referir que não eliminamos nenhum item, com base no critério definido

**Tabela 22:** Análise dos itens da capacidade explorativa de mercado (análise estatística no SPSS)

	<b>Amostra</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Corrected Item Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>
- A empresa tem reforçado a recolha de informação, sobre mercados atuais	38	3.57	1.07	0.86	0.79
- A empresa tem reforçado os contatos, nos mercados atuais	38	3.85	0.79	0.38	0.87
- A empresa tem reforçado a monitorização dos produtos concorrentes, nos mercados atuais	38	3.28	1.00	0.85	0.79
- A empresa tem reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes atuais	38	4.00	1.03	0.69	0.82
- A empresa tem reforçado a relação que tem com os atuais fornecedores	38	4.13	0.72	0.46	0.86

- A empresa tem reforçado a relação que tem com os distribuidores atuais	38	3,57	1,12	0,67	0,83
<b>Alfa de Cronbach</b> <b>(<math>\alpha</math>) = 0.86</b>					

### - Capacidade exploratória de produto

Os itens, “A empresa tem adquirido capacidades de gestão completamente novas” e “A empresa tem adquirido novos conhecimentos, na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento, totalmente novos”, apresentam os valores de média, mais elevados ( $M=3.52$ ), sendo assim, os itens mais escolhidos pelos respondentes. No que diz respeito ao desvio padrão, o item “A empresa tem adquirido novos conhecimentos, na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento, totalmente novos”, detém o valor de desvio padrão mais baixo do conjunto ( $DP=0.80$ ), o que demonstra uma maior proximidade entre os valores da distribuição inicial deste item e a média final.

Quanto ao valor alfa de *Cronbach*, este é um valor elevado ( $\alpha=0.93$ ), que comprova a elevada consistência da escala de itens utilizada, para a operacionalização desta capacidade. No que diz respeito ao *corrected item-total correlation*, de realçar os valores elevados apresentados por todos os itens, acima dos (0.30), o que atesta a forte e positiva correlação existente, entre os itens da virável e o resultado final. Ao nível do *Cronbach's alpha if item deleted*, é importante referir que não eliminamos nenhum item, com base no critério definido.

**Tabela 23:** Análise dos itens da capacidade exploratória de produto (análise estatística no SPSS)

<b>Item</b>	<b>Amostra</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b><i>Corrected Item Total Correlation</i></b>	<b><i>Cronbach's Alpha if item deleted</i></b>
- A empresa tem fortalecido as capacidades de inovação, em áreas em que não tinha experiência	38	3.37	0.85	0.68	0.93
- A empresa tem implementado novos processos de produção	38	3.42	0.92	0.50	0.94
- A empresa tem escolhido processos, produtos e serviços, radicalmente diferentes	38	3.38	0.81	0.72	0.93

- A empresa tem adquirido tecnologias e competências radicalmente novas	38	2.95	1.02	0.84	0.92
- A empresa tem aprendido sobre tecnologia, que não tinha sido usada anteriormente	38	3.31	0.87	0.91	0.91
- A empresa tem adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos	38	3.29	0.88	0.84	0.92
- A empresa tem adquirido capacidades de gestão, completamente novas	38	3.52	0.98	0.85	0.92
- A empresa tem adquirido novos conhecimentos, na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento, totalmente novos	38	3.52	0.80	0.87	0.92
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>) = 0.93</b>					

### - Capacidade exploratória de mercado

Em relação aos itens que compõem a escala desta capacidade, importa ter em conta o item “ A empresa tem pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros”, este apresenta o valor de média, mais elevado do conjunto (M=3.98). Importa igualmente, referir o item “A empresa tem identificado novos potenciais clientes (ex: clientes estrangeiros), que apresenta uma média elevada (M=3.92). Este item, apresenta também, o desvio padrão mais baixo do conjunto (DP=0.57), o que reflete uma forte proximidade entre os valores da sua distribuição inicial e a média final.

Em relação ao alfa de *Cronbach*, este cifra-se nos ( $\alpha= 0.74$ ), o que, apesar de ser o valor mais baixo de todas as variáveis apresentadas, reforça a consistência da escala utilizada nesta variável. Relacionado com o mesmo, surge *o corrected item-total correlation*, sendo de realçar os valores elevados apresentados por todos os itens, acima dos (0.30), o que atesta a forte e positiva correlação existente, entre os itens da virável e o resultado final. Por último, o *Cronbach's alpha if item deleted*, ao nível do qual, não eliminamos nenhum item, com base no critério definido.

**Tabela 24:** Análise dos itens da capacidade exploratória de mercado (análise estatística no SPSS)

<b>Itens</b>	<b>Amostra</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Corrected Item Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>
- A empresa tem identificado novos potenciais clientes (ex: clientes estrangeiros)	38	3.92	0.58	0.49	0.70
- A empresa tem recolhido informação, sobre novos e potenciais mercados (Ex: Internacionais)	38	3.60	0.85	0.47	0.70
- A empresa tem analisado o potencial de novos mercados	38	3.55	0.85	0.55	0.68
- A empresa tem pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros	38	3.98	0.57	0.28	0.75
- A empresa tem desenvolvido novas relações, com novos fornecedores	38	3.51	0.64	0.66	0.66
- A empresa tem desenvolvido novas relações, com novos intermediários locais.	38	3.24	0.92	0.46	0.71
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)= 0.74</b>					

No cômputo geral, e após a análise de todas as variáveis, importa sobretudo realçar, o valor elevado de alfa de *Cronbach*, registado por todas as escalas de itens utilizadas, o que atesta a elevada consistência interna das escalas, bem como a operacionalidade dos itens.

#### **5.4. Análise das correlações entre os itens das redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas**

A análise da correlação entre duas variáveis quantitativas assenta, sobretudo, na análise do coeficiente de correlação de *Pearson*, representado pela letra (*r*). Através desta análise da correlação, é possível avaliar o sentido e a intensidade da relação entre duas variáveis quantitativas, determinando o grau de associação entre as mesmas. Este coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que o -1, significa uma correlação negativa perfeita e o 1, uma correlação positiva perfeita. O valor intermédio é 0, registando-se neste caso a ausência de correlação. Quando o coeficiente de correlação se assume como positivo, significa que existe uma correlação direta entre as variáveis, mais concretamente valores altos de uma variável, correspondem a valores altos de outra variável. Caso o coeficiente de correlação se assuma como negativo existe uma relação inversa entre as variáveis, sendo que os valores elevados de uma variável estão associados a valores baixos da outra variável. Por último, caso o coeficiente tiver o valor de 0 não existe qualquer correlação entre as duas variáveis, assumindo-se por isso como nulo. Desta forma, quanto maior o grau de correlação, ou seja, quanto mais o grau, esteja perto do nível 1, maior será a correlação, variando as variáveis, no mesmo sentido. Para além do grau de correlação, vamos igualmente ter o nível de significância, representado pela letra (*p*). Este pode assumir a forma de 0.01\*\* ou 0.05\*, sendo estes níveis de significância previamente definidos pelos investigadores, e denominados de alfas ( $\alpha$ ). Isto significa que as correlações assinaladas com (\*) ou (\*\*), vão ser significativas, ao nível de significância  $\alpha= 0.01^{**}$  ou  $\alpha=0.05^{*}$ . Uma correlação será tanto mais significativa, quanto mais baixo for o nível de significância que registar, em relação ao nível de significância previamente definido. Por outro lado, caso os resultados obtidos estejam acima do nível de significância previamente definido, estes são vistos como não sendo significativos.

Depois de efetuado o teste da correlação de *Pearson* nas variáveis, surgem duas hipóteses: a hipótese nula ( $H_0:p=0$ ) e a hipótese alternativa ( $H_1: p\neq 0$ ), correspondendo estas a um teste bilateral. Neste sentido, quanto mais baixo o valor do nível de significância, em relação ao nível de significância pré definido, mais significativa será a correlação, rejeitando-se assim a hipótese nula ( $H_0$ ) e optando-se pela alternativa ( $H_1$ ). Desta forma, uma correlação assinalada com (\*) ou (\*\*), indica que se rejeita  $H_0$ , ao nível de significância referido, ou seja, que a



correlação em questão é diferente de zero. Por outro lado, caso o nível de significância seja superior ao nível de significância pré definido, os resultados não são significativos, pelo que, se aceita a hipótese nula (H0), em detrimento da alternativa (H1).

Neste sentido, importa ter em conta a seguinte tabela, que nos apresenta a totalidade de correlações de *Pearson* presentes, bem como o nível de significância, entre os itens das redes de relacionamento e as capacidades explorativa de produto e mercado e, exploratória de produto e mercado

**Tabela 25:** Análise das correlações entre os itens das redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas (análise estatística no SPSS)

	<b>Explorativa produto</b>	<b>Explorativa mercado</b>	<b>Exploratória produto</b>	<b>Exploratória mercado</b>
- O principal responsável da empresa tem uma influência enorme na decisão sobre a Internacionalização	<b>r</b> = 0.11 <b>p</b> = 0.50 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.04 <b>p</b> = 0.77 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.30 <b>p</b> = 0.06 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.63** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38
- O principal responsável da empresa tem um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização	<b>r</b> = 0.38* <b>p</b> = 0.01 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.65** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.54** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.50** <b>p</b> = 0.01 <b>n</b> = 38
- O principal responsável da empresa tem um contato muito próximo, com outros responsáveis do mesmo setor	<b>r</b> = 0.19 <b>p</b> = 0.23 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.30 <b>p</b> = 0.06 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.52** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.46** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38
- O principal responsável da empresa tem ligações pessoais privilegiadas, de natureza informal (amigos, colegas familiares), que facilitam o acesso ao principal mercado	<b>r</b> = 0.12 <b>p</b> = 0.44 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.54** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.55** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.57** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38
- O principal responsável da empresa tem ligações empresariais privilegiadas, de natureza forma (fornecedores, parceiros, etc).	<b>r</b> = 0.26 <b>p</b> = 0.11 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.55** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.41** <b>p</b> = 0.01 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.34* <b>p</b> = 0.03 <b>n</b> = 38
- O principal responsável da empresa tem ligações políticas privilegiadas, de natureza formal (diplomacia económica, organismos do estado, etc) que facilitam o acesso ao principal mercado.	<b>r</b> = - 0.01 <b>p</b> = 0.92 <b>n</b> =38	<b>r</b> = 0.11 <b>p</b> = 0.50 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.52** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38	<b>r</b> = 0.49** <b>p</b> = 0.00 <b>n</b> = 38

\*\* . Correlação é significativa, ao nível de 0.01 (2-tailed)

\*. Correlação é significativa, ao nível de 0.05 (2-tailed)

Em relação ao item “O principal responsável da empresa tem uma influência enorme na decisão sobre internacionalização”, e à sua relação com a capacidade explorativa de produto, esta apresenta-se como uma correlação positiva, mas não significativa ( $r= 0.11$ ; n.s.). O mesmo acontece com a relação com a capacidade explorativa de mercado, sendo o grau de correlação praticamente nulo, e não significativa ( $r=0.04$ ; n.s.). Por outro lado, surge a dimensão exploratória, em especial as capacidades exploratórias de produto e de mercado. A relação com a capacidade exploratória de produto, apesar de deter um grau de correlação positivo, não é significativa, ( $r=0.30$ ; n.s.). Por último, surge a relação com a capacidade exploratória de mercado, apresentando esta valores diferentes das anteriores. Esta apresenta-se como detendo um valor de correlação elevado, sendo significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.63^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Neste sentido, regista-se assim uma correlação significativa e positiva, entre as duas variáveis, sendo que quanto maior a influência do principal responsável da empresa no processo de internacionalização, maior o número de capacidades exploratórias de mercado existentes.

No que concerne ao item “ O principal responsável da empresa tem um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização” e à relação com a capacidade explorativa de produto, regista-se um grau de correlação baixo e significativo, ao nível de significância de 5% ( $r=0.38^*$ ;  $p= \leq 0.05$ ), o que indica que quanto maior o conhecimento sobre o processo de internacionalização, por parte do responsável da empresa, maior serão as capacidades explorativas de produto possuídas pelo mesmo. No mesmo sentido, surge a relação com a capacidade explorativa de mercado, sendo esta uma correlação forte, bem como significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.65^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Desta forma, existe uma correlação entre as duas variáveis, o que significa que quanto maior o conhecimento sobre o processo de internacionalização, por parte do gestor, maior o número de capacidades explorativas de produto. Quanto à relação com a capacidade exploratória de produto, esta é também uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1%, ( $r=0.54^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Esta correlação traduz-se no facto de um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização, corresponder a um maior número de capacidades exploratórias de produto. Por último, a relação com a capacidade exploratória de mercado, onde se regista igualmente uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.50^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ).

O item, “o principal responsável da empresa tem um contato muito próximo, com outros responsáveis do mesmo setor”, regista a ausência de correlações significativas com as variáveis

explorativas, ao nível do produto e mercado, apresentando, por outro lado, as mesmas, ao nível das variáveis exploratórias, produto e mercado. Neste sentido, e no que concerne à relação, com a capacidade explorativa de produto, esta apresenta uma correlação positiva, mas não significativa, definidos ( $r=0.19$ ;  $p= n.s.$ ) O mesmo acontece, em relação à capacidade explorativa de mercado, registando-se uma correlação positiva mas não significativa ( $r=0.30$ ;  $p=n.s.$ ). Pelo contrário, surgem as variáveis exploratórias, produto e mercado. Em relação à exploratória de produto, esta apresenta uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.52^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ), Desta forma, existe uma correlação positiva e significativa entre estas duas variáveis, o que se traduz, no facto de, quanto mais próximo o contato, com outros responsáveis do mesmo setor, por parte do responsável da empresa, maior o número de capacidades exploratórias, ao nível do produto. O mesmo regista-se na capacidade exploratória de mercado, apresentando-se esta como uma correlação positiva moderada ( $r=0.46^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ) e significativa ao nível de significância, de 1%. Assim, a correlação apresenta-se como positiva e significativa, sendo que quanto maior o contato com outros responsáveis do mesmo setor, maior o numero de capacidades exploratórias, relacionadas com o produto.

No que diz respeito ao item, “O principal responsável da empresa tem ligações pessoais privilegiadas, de natureza informal (amigos, colegas, familiares, etc), que facilitam o acesso ao principal mercado”, as correlações com as variáveis dependentes apresentam-se maioritariamente, positivas e significativas, excetuando a relação com a capacidade explorativa de produto. Esta apresenta-se como uma correlação positiva mas não significativa ( $r=0.12$ ;  $p=n.s.$ ). Por outro lado, surge a explorativa de mercado, registando-se aqui uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.54^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Neste sentido, existe uma correlação positiva e significativa entre as duas variáveis, que se traduz no facto de, quanto mais ligações pessoais privilegiadas, de natureza informal, detiver o responsável da empresa, maior o número de capacidades explorativas de mercado disponíveis. O mesmo se passa a nível da capacidade exploratória, onde registamos uma correlação moderada e significativa, ao nível de 1% ( $r=0.55^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). A correlação está assim presente, sendo que quanto mais relações pessoais, de natureza informal existirem, maior o número de capacidades exploratórias de produto existentes. Do mesmo modo, e ao nível da correlação com a capacidade exploratória de mercado, a mesma regista um grau de correlação moderado, sendo a correlação significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.57^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ) o que indica que a uma maior

quantidade de ligações pessoais privilegiadas, está associada um maior número de capacidades exploratórias de mercado.

Em relação ao item, “O principal responsável da empresa tem ligações empresariais privilegiadas, de natureza formal (fornecedores, parceiros) ”, registamos correlações significativas com a maior parte das variáveis, exceto com a capacidade explorativa de produto. Desta forma, a relação com a capacidade explorativa de produto, apresenta-se como uma correlação positiva, mas não significativa ( $r=0.26$ ;  $p= n.s.$ ). Por outro lado, a correlação com a capacidade explorativa de mercado, já se apresenta como moderada e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.55^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). A presença destes aspetos indica então que quanto maior o número de ligações empresariais privilegiadas, de natureza formal, maior o número de capacidades explorativas de mercado possuídas. No mesmo sentido, surge a relação com a capacidade exploratória de produto, apresentando esta uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.41^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ), o que indica, que a um maior número de ligações empresariais privilegiadas, corresponde um maior número de capacidades exploratória de produto. Quanto à correlação com a dimensão exploratória de mercado, esta é baixa e significativa, ao nível de significância de 5% ( $r=0.34^*$ ;  $p= \leq 0.05$ ), que se traduz no facto que, a um maior número de ligações empresarias privilegiadas, de natureza formal, estão associadas um maior número de capacidades exploratórias de mercado.

Por último, o item “O principal responsável da empresa tem ligações políticas privilegiadas, de natureza formal (diplomacia económica, organismos do estado), que facilitam o acesso ao principal mercado”, que apresenta ausência de correlação, no que concerne à relação com a capacidade explorativa de produto e mercado, registando, por outro lado, correlações significativas com as variáveis exploratórias, de produto e mercado. No que concerne à relação entre o respetivo item e a capacidade explorativa de produto, regista-se uma correlação negativa e não significativa ( $r= - 0.01$   $p= n.s.$ ). Por outro lado, com a capacidade explorativa de mercado, regista um grau de correlação positiva, mas não significativa ( $r=0.11$ ;  $p= n.s.$ ). Quanto à relação com as variáveis exploratória de produto e de mercado, de registar a correlação bastante positiva e fortemente significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.52^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Desta correlação depreendemos que quanto maior o número de ligações políticas privilegiadas, de natureza formal, maior o número de capacidades exploratórias de produto. O mesmo se passa, ao nível da relação com a capacidade exploratória de mercado, registando-se um grau de correlação

moderado e fortemente significativo, ao nível de significância de 1% ( $r=0.49^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ), o que significa que a um maior número de ligações políticas privilegiadas, de natureza formal, está associada um maior número de capacidades exploratórias de mercado.

### 5.5. Matriz de correlações final

O processo utilizado para obter esta matriz de correlações final, passou pelo uso de uma variável compósita. Desta forma, inicialmente, desagrupamos a variável redes de relacionamento, em vários itens. Posteriormente reuniram-se as médias, dos respetivos itens, numa variável compósita. A partir desta, foi então elaborada a matriz de correlações.

Esta matriz apresenta-nos o valor das correlações de *Pearson*, bem como o nível de significância entre as variáveis presentes no modelo de investigação, mais concretamente a variável independente, que se apresenta como as redes de relacionamento, e as variáveis dependentes, mais concretamente a capacidade explorativa, nas suas dimensões, produto e mercado, e a capacidade exploratória, nas suas dimensões, produto e mercado.

**Tabela 26:** Matriz de correlações final (análise estatística no SPSS)

	<b>Explorativa produto</b>	<b>Explorativa mercado</b>	<b>Exploratória produto</b>	<b>Exploratória mercado</b>
<b>Redes de relacionamento</b>				
Correlação de <i>Pearson</i> ( <i>r</i> )	0.21	0.45**	0.63**	0.67**
Significância ( <i>p</i> )	0.19	0.00	0.00	0.00
Amostra ( <i>n</i> )	38	38	38	38

**\*\*.** Correlação é significativa, ao nível de 0.01 (2-tailed)

**\*.** Correlação é significativa, ao nível de 0.05 (2-tailed)

Analisando a matriz, reparamos que a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de produto, apresenta um grau de correlação positivo, mas não significativo, ( $r=0.21$ ;  $p=n.s.$ ), não existindo assim correlação significativa entre as duas variáveis. Por outro lado, e no que concerne à relação entre as redes de relacionamento, e a capacidade explorativa de mercado, esta apresenta um grau de correlação moderado, sendo a correlação igualmente significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.45^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Neste sentido, apresenta-se como uma correlação positiva e significativa, o que indica que a um maior número

de redes de relacionamento, possuídas pelo principal responsável da empresa, está associada à existência de um maior número de capacidades explorativas de mercado.

Quanto à relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de produto, foi identificada uma correlação forte e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.63^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ). O facto de ser considerada positiva e significativa, traduz-se no facto de quanto maior o número de redes de relacionamento possuídas pelo principal responsável da empresa, maior o número de capacidades exploratórias de produto. Por último, ao nível da relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória mercado, foi identificada uma correlação forte bem como significativa, ao nível de 1% ( $r=0.67^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ). Este aspeto, indica a presença de uma correlação positiva e significativa, entre as duas variáveis, o que significa que quanto maior o número de redes de relacionamento possuídas pelo principal responsável da empresa, maior o número de capacidades exploratórias de mercado.

## 5.6. Teste das hipóteses de investigação

Assim, e após esta análise dos coeficientes de correlação, bem como dos níveis de significância, importa apresentar quais as hipóteses que foram ou não suportadas.

**Tabela 27:** Verificação das hipóteses de investigação (Autoria própria)

Hipóteses de investigação	Grau de correlação (r); Valor de significância (p)	Resultado final
<b>H1:</b> Qual a relação, entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de produto	( $r=0.21$ ; $p= n.s.$ )	Não Suportada
<b>H2:</b> Qual a relação, entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de mercado	( $r=0.45^{**}$ ; $p \leq 0.01$ ).	Suportada
<b>H3:</b> Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória, de produto	( $r=0.63^{**}$ ; $p \leq 0.01$ )	Suportada
<b>H4:</b> Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de mercado	( $r=0.67^{**}$ ; $p \leq 0.01$ ).	Suportada

**\*\*.** Correlação é significativa, ao nível de 0.01 (2-tailed)

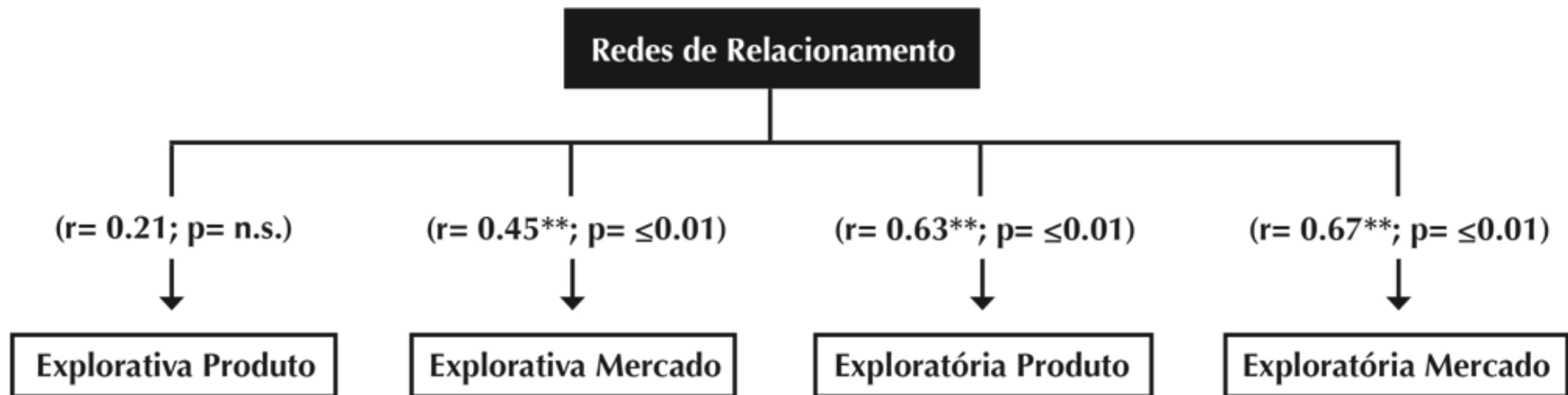
**\*** Correlação é significativa, ao nível de 0.05 (2-tailed)

Desta forma, a hipótese H1, “ Qual a relação, entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de produto?”, apresenta - se como a única hipótese não suportada, pois apesar de deter um grau de correlação positivo, não é uma correlação significativa ( $r=0.21$ );  $p=$  n.s.). Por outro lado, a hipótese H2, “Qual a relação, entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de produto”, apresentando-se como uma correlação moderada e significativa a 1% ( $r=0.45^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). O mesmo acontece com a hipótese H3, “Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de produto”, sendo esta uma correlação forte e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.63^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Por último, a hipótese H4, “Qual a relação entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de mercado”, apresentando-se esta como uma correlação forte e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.67^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ). Assim, observamos que, a maioria das hipóteses de investigação apresentadas são suportadas, sendo de realçar as hipóteses H3 e H4, detentoras de uma correlação forte, e significativa.

Estes resultados traduzem-se, na aplicação do seguinte modelo de investigação (Figura20):

## 5.7. Modelo final de investigação

Figura 20: Modelo final de investigação (autoria própria)







## 5.8. Discussão dos resultados

Após a análise das variáveis presentes no estudo, e conseqüentemente da validade das hipóteses de investigação, bem como da operacionalidade do modelo, importa agora, retirar algumas conclusões.

De facto, e no que concerne à variável independente, as redes de relacionamento e após a sua análise, importa realçar dois items da sua escala operacional. Desde logo, o item, “O principal responsável da empresa tem uma influência enorme na decisão sobre a internacionalização”, que apresenta a média mais elevada, bem como o desvio padrão mais baixo ( $M=4.15$ ;  $DP=1.10$ ), o que o torna o elemento mais relevante a este nível.

Por outro lado, surgem as variáveis dependentes. Após a análise da capacidade explorativa de produto e dos seus items correspondentes, revela-se importante ter em conta o item, “A empresa tem melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados”, apresentando este uma média relativamente elevada, e um baixo desvio padrão, em comparação com os restantes items que compunham a escala ( $M=3.71$ ;  $DP=0.95$ ). Este item apresenta-se, como o mais escolhido, bem como aqueles, cujos valores da distribuição, se encontram mais próximos da média final. Quanto à capacidade explorativa de mercado, os items que compõem a sua escala, apresentam valores médios mais baixos que a capacidade explorativa de produto. Após a análise dos mesmos, o item “A empresa tem reforçado a relação que tem com os atuais fornecedores”, aparece como o mais relevante, apresentando o maior valor de média e o desvio padrão mais baixo, no que refere à escala ( $M=4.13$ ;  $DP=0.72$ ). Com base nestes valores, este item apresenta-se como o mais escolhido, bem como aqueles, cujos valores da distribuição, se encontram mais próximos da média final. Em relação à capacidade exploratória de produto, importa ter em conta o item, “A empresa tem adquirido novos conhecimentos, na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento, totalmente novos”, que apresenta a maior média, em comparação com os restantes items, bem como o menor desvio padrão ( $M=3.52$ ;  $DP=0.80$ ). Por último, a capacidade exploratória de mercado, em especial o item, “A empresa tem identificado novos potenciais clientes (ex: clientes estrangeiros)”, que apresenta a média mais elevada e o desvio padrão mais baixo do conjunto ( $M=3,92$ ;  $DP=0,58$ ). Desta forma, este item apresenta-se como o mais escolhido, bem como aqueles, cujos valores da distribuição, se encontram mais próximos da média final.

A correlação feita entre as redes de relacionamento, ao nível dos seus itens operacionais e o conjunto de variáveis dependentes, permitiu retirar, um outro conjunto de resultados, mais concretamente, o nível de correlações, tendo por base o coeficiente de correlação de *Pearson*, bem como o nível de significância.

Neste sentido, e ao nível do item, "O principal responsável da empresa tem uma influência enorme na decisão sobre internacionalização", este detém uma correlação forte e significativa, ao nível de significância de 1%, com a capacidade exploratória de mercado ( $r=0.63^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ).

Por outro lado, e no que concerne ao item, "O principal responsável da empresa tem um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização", este detém correlações positivas e significativas, ao nível de significância de 1%, com todas as variáveis, excetuando a capacidade exploratória de mercado. Revela-se importante realçar a correlação, entre o respetivo item e a capacidade explorativa de mercado, revelando-se forte e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.65^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ).

Quanto ao item, "O principal responsável da empresa tem um contato muito próximo, com outros responsáveis do mesmo setor" este apresenta correlações positivas e significativas, ao nível de significância de 1%, em especial com as capacidades exploratórias, de produto e de mercado. Importa aqui, sobretudo fazer referência à correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1%, entre este item e a capacidade exploratória de produto ( $r=0.52^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ).

O item, "O principal responsável da empresa tem ligações pessoais privilegiadas, de natureza informal (amigos, colegas, familiares), que facilitam o acesso ao principal mercado" apresenta, correlações positivas e significativas, ao nível de significância de 1%, em especial com as dimensões de mercado, das capacidades explorativas e exploratórias. Desta forma, importa evidenciar a correlação entre este item e a capacidade exploratória de mercado, sendo esta moderada e significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.57^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ).

Em relação ao item, "O principal responsável da empresa tem ligações empresariais privilegiadas, de natureza formal (fornecedores, parceiros, etc), este apresenta relações positivas e significativas, ao nível de significância de 1%, com todas as variáveis, exceto com a capacidade explorativa de produto. Neste sentido, importa realçar a relação com a capacidade explorativa de

mercado, sendo esta a relação com maior grau de correlação moderado, e apresentando-se como significativa, ao nível de significância de 1% ( $r=0.55^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ).

Por último, o item, “O principal responsável da empresa tem ligações políticas privilegiadas, de natureza formal (diplomacia económica, organismos do estado, etc.), que facilitam o acesso ao principal mercado”, que apresenta, em especial, uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1%, com a capacidade explorativa de produto ( $r=0.52^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ).

Posteriormente, surgiu a matriz de correlações. Após a sua análise, verificamos uma correlação moderada e significativa, ao nível de significância de 1%, entre as redes de relacionamento e as variáveis explorativa de mercado ( $r=0.45^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ); correlação forte e significativa, ao nível de significância de 1%, entre as redes de relacionamento e a capacidade exploratória de produto ( $r=0.63^{**}$ ;  $p= \leq 0.01$ ) e exploratória de mercado ( $r=0.67^{**}$ ;  $p \leq 0.01$ ). De registar a ausência de correlação entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de produto ( $r=0.21$ ;  $p= n.s.$ ). Estes resultados têm impacto, a nível prático, através da apresentação do modelo final de investigação, sendo as hipóteses H2, H3, e H4, suportadas, em especial as hipóteses H3 e H4, onde existem elevados níveis de correlação de *Pearson* entre as variáveis.

Assim, e com base nestes resultados, importa realçar a importância das redes. Cada vez mais, estas são utilizadas pelas empresas, no sentido de desenvolverem novos produtos e procurarem novos mercados, como comprovam os resultados positivos e fortemente significativos, ao nível da relação entre as redes e as capacidades exploratórias, de produto e de mercado, mais concretamente as hipóteses H3 e H4, respetivamente. Assim, as redes de relacionamento permitem à empresa uma maior obtenção de capacidades externas, em detrimento das internas. Para além disto, uma rede densa de contactos permite à empresa, adaptar-se mais facilmente aos mercados em que se pretende inserir, bem como desenvolver mais facilmente novos produtos, e dessa forma, diminuir a distância psíquica em relação aos mesmos, e a longo prazo, aumentar a sua performance, nos mercados externos.

## Capítulo VI - Conclusão

---

### 6.1. Conclusões gerais e implicações do estudo

Após a realização deste estudo, de realçar a crescente importância das redes de relacionamento.

Inicialmente, a internacionalização era realizada, através de estágios incrementais, tal como indicava o modelo de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977). No entanto, o mundo mudou, e com a globalização, as empresas perceberam que era impossível atuarem sozinhas nos mercados. Desta forma, começaram a olhar para as redes de relacionamento, nos mercados internacionais, como uma forma de acederem a um conjunto de recursos, como a informação, recursos financeiros, acesso a outras redes e aumento da reputação (Chetty e Stangl, 2010). Graças a estas redes de relacionamento, torna-se assim possível, a presença de recursos valiosos e inimitáveis, revelando-se estes, fundamentais, para a obtenção de vantagens competitivas face à concorrência (Wu, 2010). Um desses recursos fundamentais é o conhecimento, quer do parceiro de relação, bem como, do mercado onde a empresa se pretende expandir, assumindo-se como importante, para o sucesso da empresa. As capacidades surgem no mesmo sentido, sendo a flexibilidade da empresa, vista como fundamental, para fazer face aos desafios, que enfrenta diariamente nos mercados. Neste sentido, surgem as capacidades dinâmicas, de ordem explorativa e exploratória, nas dimensões de produto e mercado, que se assumem como um importante meio para as empresas se afirmarem nos mercados internacionais. Estas permitem às empresas, desenvolverem os seus produtos e mercados atuais, bem como desenvolverem novos produtos e explorarem novos mercados, respetivamente. No fundo, permitem às empresas renovarem as suas competências, no sentido de irem de encontro às exigências do mercado, e serem capazes de integrar, apreender e reconfigurar recursos e capacidades organizacionais (Teece et.al., 2007). Neste sentido, a empresa não deve utilizar as respetivas capacidades separadamente, mas sim, em conjunto, procurando desta forma, desenvolver-se e inovarem nos mercados externos (Prange e Verdier, 2011). No entanto, não basta à empresa estar presente na rede de relacionamento e deter recursos e competências. Esta deve, igualmente, deter uma boa posição na rede, um gestor

visionário com ligações fortes e fracas nos mercados internacionais, bem como, um conjunto de relações formais, ou informais, com o objetivo de ter um melhor acesso aos recursos e competências que tanto necessita, para realizar a sua atividade.

A importância das redes de relacionamento, para a empresa foi reforçada, a nível prático, com a elaboração de um modelo de investigação, que pretendia testar a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas da empresa, mais concretamente as capacidades explorativas de produto e de mercado e as capacidades exploratórias, de produto e de mercado. Após a análise dos resultados, chegou-se à conclusão, que de facto, esta relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas, explorativas e exploratórias, é suportada, em especial ao nível das capacidades explorativas de mercado e exploratórias de mercado. A nível prático, e no que concerne à relação entre os recursos e as capacidades explorativas de mercado o facto de existir um grau de correlação entre as duas variáveis, indica que quanto maior o número de redes de relacionamento, por parte do principal responsável da empresa, maior serão o número de capacidades explorativas de mercado ao dispor. O mesmo acontece, ao nível das capacidades exploratórias de mercado, sendo que um maior número de redes, por parte do principal responsável da empresa, corresponde a um maior número de capacidades exploratórias de mercado existentes. Estes aspetos, realçam a importância das redes de relacionamento, preparando estas a empresa para a obtenção de determinadas capacidades externas, em detrimento de capacidades internas. Isto significa que as empresas procuram, através das redes de relacionamento, não só aperfeiçoar os mercados atuais que detêm, mas sobretudo, desenvolverem novos produtos e instalarem-se em novos mercados. De realçar a ausência de correlação entre as redes de relacionamento e a capacidade explorativa de produto. No fundo, a validação destas hipóteses de investigação, comprova a importância das redes, para o desenvolvimento das capacidades da empresa.

Em suma, é este o caminho a seguir pelas empresas da indústria têxtil e vestuário, bem como por a maior parte das empresas nacionais, pertencentes às outras indústrias. O reforço da atividade no mercado externo, sobretudo através do aumento do número de relacionamentos com empresas no exterior, pode revelar-se decisivo para a sobrevivência destas empresas, permitindo a estas sobreviver, aos desafios crescentes. Assim, e cada vez mais, nenhum negócio pode ser visto como uma ilha, mas sim como uma aldeia global, onde os relacionamentos são

fundamentais para a obtenção de recursos e competências, e a longo prazo, para o sucesso das empresas.

## **6.2. Contributos do estudo**

Este estudo revela-se, sem dúvida pertinente, contribuindo para o desenvolver de investigação, ao nível da literatura existente, sobre a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas. Através da análise dos diferentes contributos da literatura, este estudo contribuiu ainda com a apresentação de um novo modelo teórico, modelo este que permitiu testar as hipóteses de investigação, e que, a longo prazo, se pode revelar importante para o desenvolvimento do conhecimento, ao nível destas áreas de investigação. Para além disto, o estudo contribuiu para o aumento do conhecimento sobre o setor têxtil e vestuário Português, efetuando uma descrição do mesmo, ao nível da sua estrutura, pontos fortes, fracos, localização, concorrência e atividade.

Por último, e através da análise de resultados, chegaram-se a algumas generalizações, que são relevantes, no sentido de compreender a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas, ao nível das empresas da indústria têxtil e de vestuário. Para além disso, permitiu testar as hipóteses do modelo previamente apresentado, o que vem constatar a sua relevância e validade. Neste sentido, as redes afiguram-se como fundamentais, para a obtenção de recursos e capacidades, num setor têxtil e vestuário, cada vez mais exigente e competitivo.

## **6.3. Limitações do estudo**

A maior limitação com que o estudo se deparou, foi ao nível da obtenção dos dados junto das empresas. De facto, a relutância em colaborar com o presente estudo, bem como o tempo demorado pelas empresas em dar resposta ao questionário influenciou o número de questionários obtidos. Para além disto, de referir a validade dos questionários obtidos, sendo o número de questionários válidos e corretamente respondidos mais baixo do que o número inicialmente recolhido, o que influenciou a dimensão da amostra. Outro aspeto que influenciou o

estudo, prende-se com a dimensão do setor. Sendo este bastante grande e com um número elevado de empresas, e em virtude do tempo para a realização do projeto, foi necessário restringir a amostra, a um número mais restrito de empresas. Por último, o contexto em que o setor atualmente se encontra, mais concretamente a crise financeira atual, que influencia a presente atividade de inúmeras empresas desta indústria.

#### **6.4. Sugestões de investigação futuras**

Terminado este estudo, importa agora olhar para o futuro, apresentando as possíveis pistas de investigação existentes, que poderão ser seguidas, no futuro. Desde logo, a realização de um estudo em outro setor de atividade, no mesmo âmbito, com o objetivo de compreender as diferenças de comportamento por parte das empresas. Para além disto, poderia ser desenvolvido o modelo apresentado, com a introdução da variável performance, no sentido de perceber a relação com os elementos já presentes no modelo. Poderia ainda ser incluída, no futuro, uma análise qualitativa ao estudo, no sentido de efetuar uma análise mais exaustiva.





## **Apêndices**



## - Apêndice I – Questionário



Universidade do Minho

### REDES E CAPACIDADES DINÂMICAS

#### 1. DADOS SOBRE A EMPRESA

1.1 Designação Social:

1.2 Ano de Constituição: Não sei

CAE (5 dígitos):

1.3 Atividade principal da empresa:

1.4 N.º. Médio de empregados no ano anterior:

a) Menos de 5

d) 50 – 249

b) 5 – 9

e) 250 ou mais

c) 10 – 49

1.5 Tem um carácter familiar  Sim  Não

1.6 Está integrada num grupo económico nacional  Sim  Não

1.7 Está integrada num grupo económico internacional  Sim  Não

#### 2. INDIQUE AS PERCENTAGENS DE VENDA APROXIMADAS, POR MERCADOS?

2.1 Mercado Português %

2.2 Mercado internacional Principal (qual?) %  
)

2.3 Outros mercados: %

2.4 Percentagem do volume de vendas nos mercados internacionais em relação ao volume total de vendas

a) Menor que 5%

e) 51% - 75%

b) 5% - 25%

f) 76% - 95%

c) 26% - 50%

g) Maior que 96%

**3.TENDO POR BASE AS CAPACIDADES/RECURSOS DA SUA EMPRESA, RESPONDA ÀS SEGUINTESS QUESTÕES. A SUA EMPRESA NOS 3 ÚLTIMOS ANOS TEM: (1=Não se aplica em Absoluto; 5=Aplica-se totalmente)**

A empresa tem:

3.1	Melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Melhorado os conhecimentos que tem sobre actuais produtos e tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Reforçado os conhecimentos em tecnologias que melhorem a produtividade actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Melhorado os conhecimentos de processos de desenvolvimento de produto (processos em que já tinha experiência)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Promovido os conhecimentos para solucionar problemas de clientes (soluções próximas das que já conhecia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Reforçado a recolha de informação sobre mercados actuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Reforçado os contactos nos mercados actuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Reforçado a monitorização dos produtos concorrentes nos mercados actuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes actuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Reforçado a relação que tem com os actuais fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	Reforçado a relação que tem com os distribuidores actuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	Fortalecido as capacidades de inovação em áreas onde não tinha experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	Implementado novos processos de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16	Escolhidos processos, produtos e serviços radicalmente diferentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17	Adquirido tecnologias e competências radicalmente novas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18	Aprendido sobre tecnologia que não tinha usado anteriormente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19	Adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20	Adquirido capacidades de gestão totalmente novas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21	Adquirido novos conhecimentos na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento totalmente novos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.22	Identificado novos potenciais clientes (ex. clientes internacionais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.23	Recolhido informação sobre novos e importantes mercados (ex. internacionais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.24	Analisado o potencial de novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.25	Pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.26	Desenvolvido novas relações com novos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.27	Desenvolvido novas relações com novos intermediários locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. NO CASO DA SUA EMPRESA APRESENTAR UM VOLUME DE VENDAS SUPERIOR A 5%, EM RELAÇÃO AO VOLUME TOTAL DE VENDAS, RESPONDA ÀS SEGUINTE QUESTÕES:**

4.1 N° de anos em que a empresa esteve envolvida no principal mercado internacional: \_\_\_\_\_

4.2 N° de mercados internacionais: \_\_\_\_\_

**5.5. TENDO PRESENTE AS VÁRIAS FORMAS DE ACESSO AOS PRINCIPAIS MERCADOS INTERNACIONAIS, INDIQUE O PESO QUE ATRIBUI A CADA UMA, DAS QUE SÃO REALIZADAS PELA SUA EMPRESA NO PRINCIPAL MERCADO EXTERNO:**

		Nada significativo			Muito significativo	
5.1	Exportação directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Exportação indirecta (agentes, distribuidores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Contratos de Licenciamento / Franchising / Consórcio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Joint-Venture (menos de 50% de participação no capital)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Contrato de produção (filial produtiva no estrangeiro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Aquisição e controlo de uma empresa (50% ou mais de participação no capital)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Investimento directo (filial com mais de 95% do capital inicial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. INDIQUE ATÉ QUE PONTO AS SEGUINTE SITUAÇÕES SE APLICAM À SUA EMPRESA**

<b>O principal responsável da empresa tem:</b>		Nada significativo			Muito significativo	
6.1	...uma influência enorme na decisão sobre internacionalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	...um elevado conhecimento sobre o processo de internacionalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	...um contacto muito próximo com outros responsáveis do mesmo sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	...ligações pessoais privilegiadas de natureza informal (amigos, colegas, familiares, etc.) que facilitam o acesso ao principal mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	...ligações empresariais privilegiadas de natureza formal (fornecedores, parceiros, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	...ligações políticas privilegiadas de natureza formal (diplomacia económica, organismos do estado, etc.) que facilitam o acesso ao principal mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© Terminou aqui este questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!



## Referências

Andersen, O. (1993), "On the internationalization process of firms: a critical analysis", Journal of International Business Studies, Vol:24, (2), pp. 209-231.

Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), "Modes of entry: a transactions cost analysis and propositions", Journal of International Business Studies, Vol:17, (3), pp. 1-26.

Adler, P. and Known, S. (2002), "Social Capital: Prospects for a new concept", Academy of Management Review, Vol 27, (1), pp. 17-40.

Amit, R. and Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, Vo.14, (1), pp. 33-46.

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, "A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa", [http://www.socgeografialisboa.pt/wp/wp-content/uploads/2010/01/ITV-Portuguesa\\_-12-04-2010.pdf](http://www.socgeografialisboa.pt/wp/wp-content/uploads/2010/01/ITV-Portuguesa_-12-04-2010.pdf) (acedido em 01/2013)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, " A Indústria Têxtil e Vestuário em números", [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011\\_Documentos/Noticias/20110919\\_boletim\\_da\\_itv.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Noticias/20110919_boletim_da_itv.pdf), (acedido em 01/13)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, "Análise do setor dos têxteis e vestuário", <http://www.atp.pt/fotos/editor2/2013/03%20%20Apresentacao%20Homero%20Goncalves.pdf>, (acedido em 01/13)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, "Caracterização do setor", <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18> (acedido em: 01/2013)



ATP, Associação Têxtil e Vestuário, “Contributo para um plano estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa”. <http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano%20Estrategico.pdf>, (acedido em 01/13)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, “Exportações da ITV”, obtido através da internet: <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=373> (acedido em 01/2013)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, “Importações da ITV”, obtido através da internet: <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=374> (acedido em 01/2013)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, “Principais clientes da ITV”, <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=376> (acedido em 02/2013)

ATP, Associação Têxtil e Vestuário Portuguesa, “Principais fornecedores da ITV” <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=375> (acedido em 02/2013)

Barney, J. (1991), “Firms resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, Vol:17 (1), pp. 99-120.

Baum, J., Li, S., Usher, J. (2000), “Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the location of chain’s acquisitions”, Administrative Science Quarterly, Vol:45, pp. 766-801.

BDP, Banco de Portugal, “ Análise setorial da Indústria dos Têxteis e Vestuário”, [http://www.bportugal.pt/ptPT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%209\\_2012.pdf](http://www.bportugal.pt/ptPT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%209_2012.pdf) (acedido em (02/13)

Birkinshaw, J. and Hood, N., (1998), “Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies”, Academy of Management Review, 23,(4), pp. 773-795

Blythe, J. (2009) Key concepts in marketing, London, United Kingdom.

Brito, C. e Lorga, S. (1999), Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto

Brouthers, K. and Hennart, J. (2007), "Boundaries of the firm: insights from international entry mode research", Journal of Management, Vol: 33, (3), pp. 395-425.

Buckley, P. & Ghauri, P. (1993), The internationalization of the firm: a reader, London: Academic Press

Burt, R. (2004), "Structural holes and good ideas", American Journal of Sociology, Vol:10, (2), pp. 349-399.

CENIT, Centro de Inteligência Têxtil, "Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da complementaridade do "Cluster" transfronteiriço na Euroregião", [http://www.euroclustex.eu/fotos/editor2/analise\\_da\\_industria\\_textil\\_e\\_vesturario\\_de\\_portugal\\_e\\_galiza.pdf](http://www.euroclustex.eu/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vesturario_de_portugal_e_galiza.pdf) (acedido em 02/13)

CENIT, Centro de Inteligência Têxtil, "XIV Fórum ITV", <http://www.atp.pt/fotos/editor2/2012/CENIT.pdf>, (acedido em 02/139)

Chetty, S. and Stangl L. (2010), Internationalization and innovation in a network relationship context", European Journal of Marketing, Vol:44, pp. 1725 - 1743.

Cohen, W., Levinthal, D. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, Vol: 35, pp. 128-152.

Coviello, N. and McAuley, A. (1999), "Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary Empirical Research", Management International Review, Vol:39, (3); pp. 223-256.

Czinkota, M. and Ursic, M. (1987), "A refutation of the psychic distance effect on export development", Developments in Marketing Science, Vol:10, pp. 157-160.

Denzin, N. and Lincoln, Y. (2000), "The discipline and practice of qualitative research", Handbook of qualitative research, Vol:28, pp. 1-28.

Drucker, Peter, (1989), The new realities: in government and politics, in economics and business, Harperbusiness, New York.

Dyer, J. and Hatch, N. (2006), "Relation-Specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships", Strategic management Journal, Vol:27, (8), pp. 701-719.

Dyer, J. and Singh, H. (1988), "The relational view: a cooperative strategy and sources of inter organisational competitive advantage", Academy of management review, Vol: 73, pp. 660-679.

Eiriz, Vasco; Barbosa, Natália, (2004), Guia de Apoio à análise estratégica de um sector, Universidade do Minho, Braga.

Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", Strategic Management Journal, Vol:21, pp. 1105 – 1121.

Fahy, J. (2000), "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage", Journal of European Industrial Training, Vol. 24, (2), pp. 94-104.

Fortin, M., (1999), O processo de investigação: da conceção à realização, Lusociência, Loures, Portugal.

Friedman, T. (2007), The World is Flat 3.0: A brief History of the twenty first century, Farrar, Straus e Giroux, New York.

Fuller – Love, N. and Thomas, E. (2004), "Networks in small manufacturing firms", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol:11, (2), pp. 244-253.

Galbreath, J. (2005), "Which resources matter the most to firm success? An explanatory study of resource based view", Graduate School of Business, Vol:25, pp. 979-987.

Granovetter, M. (1973), "The Strength of weak ties", American Journal of Sociology, Vol:76, (6), pp. 1360-1380.

Grant, R. (1991), "The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California management Review, Vol:33, pp. 114-135.

Grant, R. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol.17, Winter Special Edition, pp.102-122.

Gulati, R. and Gargiulo, M. (1999), "Where do inter organisational networks come from?" American Journal of Sociology, Vol: 104, (5), pp. 1439-1493.

Hakansson, H., Snehota, I., (1989), "No business is an island: The network concept of business strategy", Scandinavian Journal of Management, Vol:5, (3), pp. 187-200

Hall, R. (1989), "The Management of Intellectual assets: a new corporate perspective", Journal of General Management, Vol: 15, pp. 53-68.

Hemais, C. e Hilal, A. (2003), "O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras.", Revista de Administração Contemporânea, Vol:7, (1).

Hill, C., Hwang, P. and Kim, W., (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", Strategic Management Journal, Vol:11, pp. 117-128

Huggins, R. (2010), "Network resources and knowledge alliances: sociological perspectives on inter-firms networks as innovation facilitators", Journal of Sociology and Social Policy, Vol:30, pp.515-531.

Human, G. and Naudé, P. (2009), “Exploring the relationship between network competence, network capability and firm performance: a resource based perspective in an emerging economy”, Journal of the Southern African Institute for Management Scientists, Vol:18, pp. 2-14

IAPMEI, (2001), “Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Porter”, <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>, (acedido em 03/13)

Johanson, J., Mattson, L. (1988). “Internationalization in industrial systems – networks approach”.

Johanson, J. and Vahlne, J. (1977), “The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, Journal of International Business Studies, Vol:8, (1), pp. 23-32.

Johanson, J. and Vahlne, J. (1990), “The mechanism of internationalization”, International Marketing Review, Vol:7, (4), pp. 11-24.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalization of the firm: Four Swedish cases”, Journal of Management Studies, Vol: 12, (3), pp. 305-322.

Johannisson, B. (1995), “Paradigms and Entrepreneurial Networks – Some Methodological Challenges.” Entrepreneurship and Regional Development, Vol:7(3), 215–232.

Kamakura, W., Ramon-Jerónimo, M. and Gravel, J. (2012), “A dynamic perspective to the internationalization of small – medium enterprises”, Journal of Academic Marketing Science, Vol:40, pp. 236-251.

Karagiannopoulos, G., Georgopoulos, N. and Nikolopoulos, K., (2005), Fathoming Porter’s five forces model in the internet era, Vol:7, (6), pp. 66-76

Keeble, D., Lawson, S., Moore, B. and Wilkinson, F. (1998), "Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology – intensive small firms", Small Business Economics, Vol:11, pp. 440-453.

Kelley, H. and Thibaut, J. (1978), Interpersonal relations: a theory of interdependence, New York.  
Kim, W., Hwang, P. and Burguers, W. (1993), "Multinationals diversification and the risk-return trade off", Strategic Management Journal, Vol:14, (6), pp. 257-286.

Kogut, B. and Chang, S. (1996), "Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S. by Japanese electronics companies", Review of economics and statistics, Vol: 78, (2), pp. 221-232.

Lai, J., Chen, L. and Chang, S. (2012), "The board mechanism and entry mode choice", Journal of International Management, Vol:18, pp. 379-392.

Li, D., Eden, L., Hitt, M. and Ireland, R. (2008), "Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances", Academy of Management Journal, Vol: 51, (2), pp. 315-334.

Liang, T., You, J. and Liu, C. (2010) "A resource based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis", Industrial Management & Data Systems, Vol: 110, (8), pp. 1130-1158.

Lisboa, A., Skarmeas, D. and Lages, C. (2011), "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: a resource based approach", International Marketing review, Vol: 40, (8), pp. 1274-1284.

Loane, S. and Bell, J. (2006), "Rapid Internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: an extension of the network approach", International Marketing Review, Vol: 23, (5), pp. 467-485.

Lu, J., and Beamish, P. (2001) "The Internationalization and Performance of SME's", Strategic Management Journal, Vol:22, (6), pp. 565-586

Luo, Y., Shenkar, O. (2011), "Toward a perspective of cultural friction in international business", Journal of international management, Vol:17, (1), pp. 1-14.

Malhotra, S. and Naresh, K. (2004), Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada, Porto Alegre.

McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002), "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge", Strategic Management Journal, Vol:23, pp. 285-305.

Merrilees, B., Miller, D. and Tiessen, J. (1998), "Serendipity, leverage and the process of entrepreneurial internationalization" Small Enterprise Research, Vol: 6, (2), pp. 3-11.

Morgan, R. and Hunt, S. (1994), "The commitment – trust theory of relationship marketing", Journal of Marketing, Vol: 58, (3), pp. 20-38.

Morschett, D., Shramm-Klein, H. and Swoboda, B. (2010), "Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice?", Journal of International Management, Vol:16, pp. 60-70.

Newbert, S. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", Strategic Management Journal, Vol:28, (2), pp. 121-146.

Nonaka, L. and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.

Palakshappa, N. and Gordon, M. (2007), "Collaborative business relationships: helping firms to acquire skills and economies to prosper", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol:14, (2), pp. 264-279.

Pan, Y. and Tse, D. (2000), "The Hierarchical model of market entry modes", Journal of International Business studies, Vol:31, (4), pp. 535-547.

Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, New York.

Peinado, L. and Boulard, M. (2009), "Antecedents of entry mode choice when diversifying", Industrial Marketing Management, Vol:38, (8), pp. 971-983

Pinho, J. (2011), "Social capital and dynamic capabilities in international performance of SME's", Journal of strategy and management, Vol:4, pp. 404-421.

Pinsonneault, A. and Kraemer, K., (1993), "Survey research in management information systems: an assessment", Journal of Management Information System, Vol:10, (2), pp. 75-105.

Pisano, G. (1994), "Knowledge integration, and the locus of learning: an empirical analysis process development", Strategy management Journal, Vol:15, pp. 85-100.

Porter, M. (1998), On competition, Harvard Business School press, Boston.

Prange, C. and Verdier, S., (2011), "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance", Journal of World Business, Vol:46, (1), pp. 126-133.

Quer, D., Claver, E. and Andreu, R. (2007), "Foreign market entry mode in the hotel industry: the impact of country and firms specific factors", International Business Review, Vol:16, pp. 362-376.



Rejeb – Khachlouf, N., Mezghani, L. and Quélin, B. (2011), “Personal networks and knowledge transfer in a inter-organizational networks”, Journal of small business and Enterprise Development, Vol:18, pp. 278-297.

Ramaswamy, K. (1992), “Multinationality and performance: a synthesis and redirection”, International Comparative Management, Vol:7, pp. 241-267.

Roudini, A., Osman, M. (2012), “The role of international entrepreneurship capability on international performance in born global firms”, Journal information, Vol:4, pp. 126-135.

Saarenko, S., Puumailainen, K., Kuivailainen, O. and Kylaheiko, K. (2009), “ A knowledge – based view of growth in new ventures”, European Business Review, Vol:21, (6), pp. 531-546.

Sapienza, H., Autio, E., George, G. and Zahra, S. (2006), “A capabilities perspective on the effects of early internationalization n firm survival and growth”, Academy of management review, Vol:31, (4), pp. 914-933.

Serapioni, M. (2000), “Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração”, Ciências da Saúde Colectiva, Vol:5, (1), pp. 187-192

Shepherd, D., DeTienne, D. (2005), “Prior knowledge, potential financial reward and opportunity identification”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol: 29, (1), pp. 91-112.

Shimizu, K., Hitt, M., Vaidyanath, D. and Pisano, V. (2004), “Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: a review of current research and recommendations for the future”, Journal of International Management, Vol:10, (3), pp. 307-353.

Slatter, S. (1997), “Developing a customer value – based theory of the firms”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol:25, pp. 162-167.

Soderqvist, A. and Chetty, S. (2009), Strength of ties and their role in pre founding, start up and early internationalization, international Entrepreneurship Conference, Vaasa, Finland.

Sobh, R. and Perry, C. (2005), "Research in design and data analysis in realism research", European Journal of Marketing, Vol:40, (11), pp. 1194-1209.

Spender, J. (1996), "Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol.17, pp. 45-62.

Subramaniam, M. and Youndt, M. (2005), "The influence of intellectual capital on types of innovative capabilities", Academy of management Journal, Vol: 48, pp. 450-463.

Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1990), "Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis", Management international Review, Vol:30, (1), Pp. 19-30.

Tallman, S. and Fladmore-Lindquist, K. (2002), "Internationalization, globalization and capability-based strategy", California Management Review, Vol:45, (1), pp. 116-135.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and Strategic Management ", Strategic Management Journal, Vol:18, (7), pp. 509-533.

Tornroos, J., (2002), "Internationalisation of the firm- a theoretical review with implications for business network research", Department of business administration, pp. 1-21.

Tuckman, B. (2000), Manual de investigação em Educação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumailainen, K., Jsntunen, A. and Kylaheiko, K. (2008), "Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy", International Business Review, Vol:10 pp. 10-16.

Uzzi, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance on organizations: the network effect", American Sociological Review, Vol:61, pp. 674-698.

Vanhonacker, W. (1997), "Entering China: An Unconventional Approach,"Harvard Business Review, Vol: 75, pp. 130-40

Vermeulen, F. and Barkema, H. (2002), "Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation", Strategic Management Journal, Vol: 23, pp. 637-653.

Weerawardena, J. and Mayondo, F. (2011), "Capabilities, Innovation and competitive advantage", Industrial Marketing Management, Vol: 40, pp. 1220-1223.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, Vol: 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1989), "From critical resources to corporate strategy", Journal of General Management, Vol: 14, pp. 4-12.

Wind, Y. and Perlmutter, H. (1977), "On the identification of frontier issues in multinational marketing", Columbia Journal of World Business, Vol:12, (4), pp. 131-139.

Wu, L. (2010), "Applicability of the resource based and dynamic capabilities views under environmental volatility", Journal of Business Research, Vol: 63, pp. 27-31.

Yi, Z., Zigang, Z. and Zhixue, L. (2007), "Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy", Management Decision, Vol: 45, (4), pp.749-772.

Zott, C. (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intra industry differential firm performance insights from a simulation study", Strategy Management, Vol:24, pp. 97-125.

Zahra, S., Neubaum, D. and Huse, M. (1997), "The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures", Entrepreneurship theory and practice, Vol:22, (1), pp. 25-46.

Zaheer, A. and Bell, G. (2005), "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes and performance", Strategic Management Journal, Vol:26, pp. 809-825.