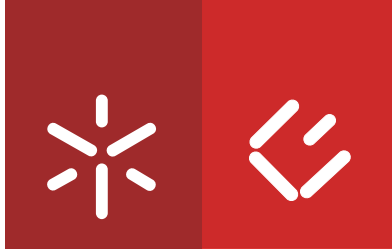


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joel Augusto Barros Fernandes

**Comportamento das Organizações:
A influência da dimensão das empresas
na capacidade de internacionalização e o
interesse daquelas no aumento de dimensão**

setembro de 2015



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joel Augusto Barros Fernandes

**Comportamento das Organizações:
A influência da dimensão das empresas
na capacidade de internacionalização e o
interesse daquelas no aumento de dimensão**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da
**Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá
Cunha Machado**

DECLARAÇÃO

Nome: Joel Augusto Barros Fernandes

Endereço Eletrónico: joelfernandes@eseig.ipp.pt

Título da tese:

Comportamento das Organizações:

A influência da dimensão das empresas na capacidade de internacionalização e o interesse daquelas no aumento de dimensão

Orientadora: Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

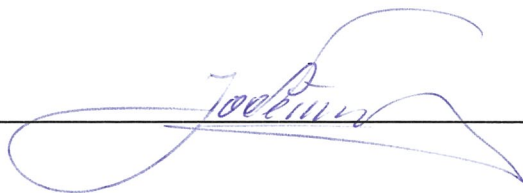
Ano de conclusão: 2015

Designação do Doutoramento: Ciências Empresariais

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

Universidade do Minho, 17 de setembro de 2015.

Assinatura: _____



Joel Fernandes

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados. Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 17 de setembro de 2015

Nome completo: Joel Augusto Barros Fernandes

Assinatura: _____



Joel Fernandes

“Não me pergunte quem sou e não me diga para permanecer o mesmo.”
(Michel Foucault)

À minha mulher, Maria Antonieta

Aos meus pais, Alice da Conceição e Jorge Rafael (in memoriam)

Aos meus filhos, Cláudia Raquel e Jorge Rafael

Às minhas netas, Rita e Inês e aos netos e netas que chegarão

Agradecimentos

Esta tese de doutoramento é um empreendimento individual que só foi possível concretizar, com a contribuição do saber de muitas pessoas e entidades a quem estarei eternamente grato. Em particular agradeço:

À minha orientadora Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado, pela transmissão dos seus valiosos conhecimentos científicos. O acompanhamento e a revisão científica deste trabalho, só foram possível graças à sua enorme disponibilidade e capacidade de trabalho;

À Professora Doutora Gina Gaio Santos, por poder ter ratificado muito do que sou, com os seus extraordinários conhecimentos. Resiliência, Género e Panotismo são saberes e formas de estar que soube bem confirmar. “Vigiar e Punir” de Michel Foucault será sempre um marco. Só há uma forma de resistir à teoria dos “corpos dóceis”: estudar, estudar, estudar;

À Dra. Kelly Pedrosa, pelo apoio na parte curricular do doutoramento;

À Dra. Rita André, pelo apoio na análise de conteúdo das entrevistas e na revisão geral da tese;

Ao Professor Doutor Paulo Almeida Pereira, pelo apoio no tratamento estatístico da tese com o SPSS;

À Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro Pereira, pela verificação científica da parte quantitativa da tese e das diversas apresentações que a mesma originou;

A todas as pessoas e entidades que não são aqui tratadas em particular, mas que estarão sempre ligadas a esta tese, tais como: professores; colegas; autores; e entidades ligadas ao setor do fabrico de mobiliário;

À minha mulher Maria Antonieta, pelo apoio incondicional a mais esta enorme aventura.

Comportamento das Organizações: A influência da dimensão das empresas na capacidade de internacionalização e o interesse daquelas no aumento da dimensão

Resumo

O contexto macroestrutural em que se inserem as empresas nos dias de hoje impõe-lhes grandes desafios. Os mercados são progressivamente mais concorrenciais e a noção de distância é cada vez mais ténue. Perante este contexto competitivo, as empresas têm de adotar estratégias de internacionalização que lhes permitam consolidar-se nos mercados interno e externo onde já atuam e simultaneamente conquistar clientes em novas localizações.

O processo de internacionalização faz parte de uma estratégia relevante para as empresas, tem implicações e é influenciado por inúmeros aspetos específicos, nomeadamente pelo comportamento das organizações, pela sua cultura e estrutura, bem como pela sua liderança, mas é na estrutura organizacional que encontramos um dos aspetos mais relevantes: a dimensão das empresas.

Sistematicamente os empresários Portugueses lamentam a falta de dimensão das suas empresas para conquistarem novos mercados. Se algumas grandes empresas nacionais se queixam de falta de dimensão para concorrer nos mercados internacionais, então que dizer do restante tecido empresarial nacional, caracterizado maioritariamente por microempresas de tipo familiar. É também o caso dos empresários do setor da CAE31 – fabrico de mobiliário e colchões.

A reduzida dimensão das empresas Portuguesas levou-nos às seguintes questões de partida: *(1) A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização? (2) As empresas Portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações? (3) Quando as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?*

Com base numa metodologia mista, recorrendo à aplicação de entrevistas e de questionários aos gestores do setor selecionado (CAE31 - fabrico de mobiliário), efetuamos uma análise triangular de dados que nos permitiu medir, descrever e compreender esta realidade. Desta análise, concluímos que quanto maior é a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 maior é a sua capacidade de internacionalização e que as referidas empresas têm interesse em aumentar a sua dimensão e que para isso valorizam vários instrumentos, tais como: alianças estratégicas/cooperação empresarial; fusões e aquisições; e intervenções com capital de risco.

Palavras-chave: dimensão da empresa; internacionalização empresarial; cultura organizacional; liderança.

Organizational Behavior: The influence of the enterprises size in the internationalization capacity and their interest in increasing their size

Abstract

The macro-structural context in which enterprises operates these days is highly challenging. Markets are increasingly competitive and the notion of distance is disappearing. Facing an increasingly competitive scenario, companies have to adopt internationalization strategies that enable them to consolidate in domestic and foreign markets and simultaneously acquire new customers at new locations.

The internationalization process is part of an important business strategy and has implications and is influenced by a number of specific aspects: organizational performance, culture, structure and leadership. The organizational structure is the item that we considered the most important, more specifically the size of the companies.

Entrepreneurs refers often that the size of Portuguese companies is one of the main barriers to conquer different markets. It is also the case of entrepreneurs from the CAE31 sector - manufacture of furniture and mattresses.

The small size of Portuguese companies led us to answer two questions: *(1) the size of Portuguese companies that produce furniture and mattresses (CAE31) influences their internationalization capacity?; (2) The Portuguese companies that produce furniture and mattresses (CAE31) are inclined to increase their size in order to promote internationalization /exports?; (3) When Portuguese companies that produce furniture and mattresses (CAE31) are interested in increasing their size, what kind of instruments are privileged?.*

Based on a mixed methodology, applying interview and questionnaire to managers of the sector (furniture sector), we have done a triangular data analysis that allowed us to measure, describe and understand this reality.

From this analysis we concluded: as the size of the Portuguese companies (CAE31 – furniture and mattresses production) increases, stronger is their capability to internationalize. We also concluded that these companies are interested in increasing their size and that they consider important some instruments such as: strategic alliances / business cooperation; fusions and acquisitions and risk capital interventions.

Keywords: company dimension; business internationalization; organizational culture; leadership.

ÍNDICE

Agradecimentos	ii
Resumo.....	xi
<i>Abstract</i>	xiii
Lista de abreviaturas e siglas.....	xx
Lista de quadros	xxii
Lista de figuras	xxiii
Lista de gráficos.....	xxiv
Lista de tabelas.....	xxvi
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do tema.....	3
1.2. O objetivo.....	4
1.3. Motivações do estudo	5
1.4. Estrutura Científica	6
CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	8
2.1. Processo de internacionalização: o conceito e as teorias associadas.....	8
2.2. As etapas do processo de internacionalização.....	12
2.3. Fatores impulsionadores e inibidores da internacionalização das empresas....	15
CAPÍTULO 3 - INFLUÊNCIA DA CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	17
3.1. Comportamento organizacional	17
3.1.1. O surgimento do comportamento organizacional.....	18
3.1.2. Definição de comportamento organizacional.....	19
3.1.3. Medidas, escalas e fatores influenciadores do comportamento organizacional	22

3.2. Cultura organizacional	25
3.2.1. Definição de cultura organizacional	25
3.2.2. As implicações e a importância da cultura organizacional	28
3.2.3. Perspetivas da cultura organizacional	33
3.3. Influência do comportamento e cultura organizacional no processo de internacionalização	34
3.4. Estrutura Organizacional	41
3.4.1. As componentes estruturais	42
3.4.1.1. Complexidade	42
3.4.1.2. Formalização	43
3.4.1.3. Centralização	44
3.4.2. Variáveis influenciadoras da estrutura	45
3.4.2.1. Estratégia	45
3.4.2.2. Tecnologia	47
3.4.2.3. Envolvente	48
3.4.2.4. Dimensão	48
3.4.3. Dimensão da empresa	50
3.4.3.1. Crescimento da empresa	54
3.4.3.2. Formas de crescimento	55
a. Alianças estratégicas e cooperação empresarial	56
b. Agrupamentos complementares de empresas	57
c. Joint venture	59
d. Redes de networking	60
e. Consórcios	61
f. Cooperativas	61
g. <i>Clusters</i>	62
h. Coopetição	64
i. Fusões e aquisições	66
j. Capital de risco	68
3.4.4. A dimensão à luz da análise do Grupo de Aston	76

3.4.4.1. A dimensão como variável principal do Grupo de Aston	76
3.4.4.2. Importância da dimensão da empresa nas exportações	78
3.4.4.3. Interesse das empresas em aumento da dimensão	84
3.4.5. Influência da estrutura organizacional no processo de internacionalização	88
3.5. Liderança.....	91
3.5.1. Perfil de um líder.....	94
3.5.2. A importância da liderança no processo de crescimento da empresa ..	97
3.5.3. Influência da liderança no processo de internacionalização	99
3.6. Síntese do enquadramento teórico e modelo teórico de análise.....	103
CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E METODOLOGIA.....	108
4.1. O setor da fabricação de mobiliário (CAE31).....	108
4.2. Metodologia triangular	117
4.3. Metodologia qualitativa.....	119
4.3.1. Estratégia para a recolha e análise dos dados	120
4.3.2. Entrevista semiestruturada	124
4.3.3. Vantagens	126
4.3.4. Desvantagens	127
4.3.5. Análise crítica do contributo da metodologia adotada	128
4.4. Metodologia quantitativa	129
4.4.1. Estratégia para a recolha e análise dos dados	130
4.4.2. Estudo setorial cruzado (<i>cross-sectional research design</i>).....	134
4.4.3. Vantagens	136
4.4.4. Desvantagens	138
4.4.5. Análise crítica do contributo da metodologia adotada	140
4.4.6. Métodos estatísticos utilizados.....	142
4.4.6.1. Estatística descritiva	142
4.4.6.2. Análise de consistência interna de escalas	143

4.4.6.3. Teste ANOVA e Kruskal-Wallis	144
4.4.6.4. Coeficiente de Correlação de Pearson.....	145
4.4.7. População em estudo.....	146
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	147
5.1. Análise compreensiva (qualitativa) da problemática da internacionalização das empresas da CAE31	148
5.1.1. Caracterização dos entrevistados	148
5.1.2. Promoção e Inibição do processo de internacionalização das empresas: a perspetiva crítica dos empresários do setor	150
5.1.3. Instrumentos ao serviço da expansão das empresas.....	162
5.1.4. A valorização do aumento da dimensão da empresa	172
5.1.5. Súmula conclusiva da análise qualitativa.....	177
5.2. Análise extensiva (quantitativa) da problemática da internacionalização das empresas da CAE31	183
5.2.1. Caracterização dos respondentes.....	183
a. Dados relativos ao respondente.....	183
b. Dados relativos à empresa	186
5.2.2. Análise fatorial exploratória	192
5.2.3. Análise de consistência interna da escala utilizada.....	195
5.2.4. Questões de investigação	198
I) A dimensão das empresas portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?	199
II) As empresas portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?	208
III) Quando as empresas portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?	211
5.2.5 Súmula conclusiva da análise quantitativa	220

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES FINAIS	226
6.1. Conclusões	226
6.2. Contribuições para o conhecimento	231
6.3. Limitações, dificuldades do estudo e pistas para investigações futuras.....	233
Referências Bibliográficas	236
Anexos	273
Anexo 1 - Guião de entrevista	274
Anexo 2 - Questionário	277
Anexo 3 - Grelha de análise horizontal das entrevistas	292
Anexo 4 - Análise de dados quantitativos: tabelas resultantes da análise de frequências e análise estatística	310

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACE - Agrupamentos Complementares de Empresas

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

AEP - Associação Empresarial de Portugal

AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal

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

APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins

CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade

CAE31 - Fabricação de mobiliário e colchões

COFACE - *Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur*

COP – Comportamento Organizacional Positivo

E.G. - *Exempli Gratia*

FEP - Faculdade de Economia do Porto

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

I&D - Investigação & Desenvolvimento

IES - Informação Empresarial Simplificada

INE - Instituto Nacional de Estatística

INEGI - Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OLI - *ownership, location e internalization*

PME - *Pequenas e Médias Empresas*

POB - *Positive Organizational Behavior*

POPS - *Perceptions of Organizational Politics Scale*

PsyCap - *Capital Psicológico Positivo*

RBV - *Resource-Based View*

SABI - *Sistema de Análise de Balanços Ibéricos*

SPOS - *Survey of Perceived Organizational Support*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Lista de Quadros

Quadro 1. Abordagens Económica e Comportamental do Processo de Internacionalização.....	10
Quadro 2. Dimensão de PME segundo o IAPMEI	51
Quadro 3. Dimensão de PME segundo a CE.....	52
Quadro 4. Diferentes tipos de estratégia	66
Quadro 5. Papéis/Perfis do líder na organização	96
Quadro 6. Dimensões de uma liderança autêntica	96
Quadro 7. Distribuição de Empresas CAE31 por dimensão da empresa (2011, 2012, 2013).....	112
Quadro 8. Principais países clientes e fornecedores.....	115
Quadro 9. Síntese Exportações e Importações (2012).....	116
Quadro 10. Categorias e Dimensões de Análise	123

Lista de Figuras

Figura 1. Fases do processo de internacionalização segundo o Modelo de Uppsala	13
Figura 2. Mecanismo Básico da Internacionalização – Etapas e Aspectos de Mudança – visão de 1977.....	14
Figura 3. Mecanismo Básico da Internacionalização – Etapas e Aspectos de Mudança – visão de 2009.....	14
Figura 4. Modelo de Valores Competitivos e Tipos de Cultura Organizacional	32
Figura 5. Modelo de Lewis.....	39
Figura 6. Tipos de Relacionamento Coopetitivo	65
Figura 7. Formas de Investimento de Capital de Risco	70
Figura 8. Efeitos da personalidade do líder no desempenho organizacional	97
Figura 9. Características do decisor e a influência no processo de internacionalização	100
Figura 10. Modelo Teórico de Análise	106
Figura 11. Pirâmide de Maslow	234
Figura 12. Pirâmide do Crescimento Empresarial.....	234

Lista de Gráficos

Gráfico 1. O papel do capital de risco na economia.....	71
Gráfico 2. Distribuição do montante sob gestão em 31 de dezembro de 2012	72
Gráfico 3. Distribuição do valor investido por setores de atividade (2012)	73
Gráfico 4. Distribuição do valor investido por setores de atividade pelas Sociedades de Capital de Risco (2012)	73
Gráfico 5. Distribuição do valor investido por setores de atividade pelos Fundos de Capital de Risco (2012)	74
Gráfico 6. Nº de Empresas por Subcódigo CAE31 (2013).....	111
Gráfico 7. Distribuição do Volume de Negócios.....	112
Gráfico 8. Distribuição geográfica das empresas da CAE31	113
Gráfico 9. Antiguidade das empresas.....	113
Gráfico 10. Capital Social das empresas.....	114
Gráfico 11. Taxa de crescimento das exportações: NC 9403 versus total nacional.....	114
Gráfico 12. Fatores inibidores/impulsionadores do processo de internacionalização	152
Gráfico 13. Formas de expansão identificadas pelas empresas.....	163
Gráfico 14. Formas de Financiamento	170
Gráfico 15. Função na empresa.....	184
Gráfico 16. Antiguidade na função	184
Gráfico 17. Idade	185
Gráfico 18. Género	185
Gráfico 19. Habilitações académicas	185
Gráfico 20. Localização	186
Gráfico 21. Antiguidade (anos).....	186

Gráfico 22. Empresa Familiar	187
Gráfico 23. CAE principal	187
Gráfico 24. Volume de Negócios (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]	188
Gráfico 25. Volume de exportações anual (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]	189
Gráfico 26. Número de colaboradores	190
Gráfico 27. Funções existentes na empresa.....	190
Gráfico 28. Frequência de cada canal de distribuição.....	191
Gráfico 29. Volume de vendas aproximado em % para cada canal de distribuição	191

Lista de Tabelas

Tabela 1. Distribuição do Volume de Vendas por Mercados	116
Tabela 2. Idade dos Entrevistados.....	148
Tabela 3. Género dos Entrevistados.....	149
Tabela 4. Habilitações Académicas dos Entrevistados.....	149
Tabela 5. Função dos Entrevistados na Empresa	149
Tabela 6. Antiguidade dos Entrevistados na Função.....	150
Tabela 7. Antiguidade dos Entrevistados na Empresa	150
Tabela 8. KMO e Teste de Bartlett	193
Tabela 9. Interpretação da Medida de Adequação da Amostra (MAA) de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).....	193
Tabela 10. Fatores decorrentes da Análise Fatorial	195
Tabela 11. Resumo das Estatísticas de consistência interna dos Fatores.....	197
Tabela 12. Correlação de Pearson - Relação entre o número de empregados e o valor das exportações.....	199
Tabela 13. Correlação de Pearson: Relação entre o valor total das vendas e o valor das exportações	200
Tabela 14. Correlação de Pearson: Relação entre o número de empregados, o valor das exportações e o volume de negócios das empresas	201
Tabela 15. Fatores relacionados com a Primeira Questão.....	202
Tabela 16. Volume de Negócios (em euros) [estimativa de 2014]	203
Tabela 17. Número de colaboradores.....	203
Tabela 18. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014.....	203

Tabela 19. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e o número de colaboradores	205
Tabela 20. Correlação de Pearson: Relação entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	207
Tabela 21. Estatísticas: Fatores relacionados com a Segunda Questão.....	208
Tabela 22. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Segunda Questão e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014.....	209
Tabela 23. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Segunda Questão e o número de colaboradores	209
Tabela 24. Correlação de Pearson - Relação entre o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	210
Tabela 25. Fatores relacionados com a Terceira Questão (Instrumentos utilizados para o aumento da dimensão: alianças estratégicas/cooperação empresarial)	211
Tabela 26. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (alianças estratégicas/cooperação empresarial) e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014	212
Tabela 27. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (alianças estratégicas/cooperação empresarial) e o número de colaboradores	213
Tabela 28. Correlação de Pearson - Relação entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (alianças estratégicas/cooperação empresarial) e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	214
Tabela 29. Estatísticas - Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições)	215

Tabela 30. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis - Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições) e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014	216
Tabela 31. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis - Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições) e o número de colaboradores.....	217
Tabela 32. Correlação de Pearson - Relação entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições) e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão.....	217
Tabela 33. Estatísticas - Fator relacionado com a Terceira Questão (intervenções com capital de risco).....	218
Tabela 34. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis - Relações entre o Fator relacionado com a Terceira Questão (intervenções com capital de risco) e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014	219
Tabela 35. Estatística e Testes de Kruskall-Wallis - Relações entre o Fator relacionado com a Terceira Questão (intervenções com capital de risco) e o número de colaboradores.....	219
Tabela 36. Correlação de Pearson - Relação entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (intervenções com capital de risco) e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão.....	220
Tabela 37. Função na Empresa.....	310
Tabela 38. Antiguidade na Função	310
Tabela 39. Idade	310
Tabela 40. Género	310
Tabela 41. Habilitações Académicas	311
Tabela 42. Localização	311
Tabela 43. Antiguidade (anos).....	311
Tabela 44. Empresa Familiar	311

Tabela 45. CAE principal	311
Tabela 46. Volume de Negócios (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]	312
Tabela 47. Volume de exportações anual (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]	313
Tabela 48. Número de colaboradores	314
Tabela 49. Funções existentes na empresa	314
Tabela 50. Canal de distribuição e o volume de vendas	314
Tabela 51. Tabela de frequências por preferências dos respondentes na escala	315
Tabela 52. Estatísticas das preferências dos respondentes na escala	318
Tabela 53. Comunalidades	320
Tabela 54. Variância Total Explicada	322
Tabela 55. Matriz Rodada pelo método Varimax.....	323
Tabela 56. Estatísticas de consistência interna: Fator 1 - Fusões e Aquisições	328
Tabela 57. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 1 - Fusões e Aquisições	328
Tabela 58. Estatísticas de consistência interna: Fator 2 - Liderança e Estratégia.....	328
Tabela 59. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 2 - Liderança e Estratégia	329
Tabela 60. Estatísticas de consistência interna: Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	329
Tabela 61. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	330
Tabela 62. Estatísticas de consistência interna: Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	330
Tabela 63. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	330

Tabela 64. Estatísticas de consistência interna: Fator 5 - Alianças Estratégicas/Cooperação Empresarial.....	331
Tabela 65. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial.....	331
Tabela 66. Estatísticas de consistência interna: Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	331
Tabela 67. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	332
Tabela 68. Estatísticas de consistência interna: Fator 7 - Alianças Estratégicas/Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto.....	332
Tabela 69. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	332
Tabela 70. Estatísticas de consistência interna: Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão.....	333
Tabela 71. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão	333
Tabela 72. Estatísticas de consistência interna: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações.....	333
Tabela 73. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações.....	334
Tabela 74. Estatísticas de consistência interna: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, sem o item 1.....	334
Tabela 75. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, sem o item 1.....	335
Tabela 76. Estatísticas de consistência interna: Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	335
Tabela 77. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	335

Tabela 78. Estatísticas de consistência interna: Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas.....	335
Tabela 79. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas.....	336
Tabela 80. Estatísticas de consistência interna: Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco.....	336
Tabela 81. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco.....	337
Tabela 82. Estatísticas de consistência interna: Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial.....	337
Tabela 83. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial.....	337
Tabela 84. Estatísticas de consistência interna: Fator 15 - Recurso à Subcontratação	338
Tabela 85. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 15 - Recurso à Subcontratação.....	338
Tabela 86. Fatores construídos a partir da escala.....	339

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As constantes mudanças dos mercados aliadas à perigosa redução do número de empresas em Portugal e a sua complexidade estrutural, tem vindo a exigir por parte destas, uma constante reformulação e implementação de estratégias que permitam garantir a sua continuidade no mercado. Nessas estratégias está seguramente a necessidade da internacionalização. Porque é que há empresas que conseguem internacionalizar-se e outras não?

De modo a podermos explorar a questão que colocamos, levaremos a cabo uma análise sobre a literatura em torno do tema, para tomar conhecimento do estado da arte sobre o modo como as organizações se comportam, no que mais específico se refere às questões da internacionalização, da cultura e estrutura organizacional e da liderança, relacionando-as com a questão da dimensão das empresas. Pretendemos perceber se há ou não uma vontade ou necessidade de aumento de dimensão das empresas, principalmente em termos de recursos humanos, que lhes permita um funcionamento mais eficiente e eficaz.

Esta análise exploratória da literatura será um passo fundamental que nos permitirá construir a problemática teórica que enquadra este estudo. Neste sentido, ao longo do nosso trabalho analisaremos os estudos clássicos e os mais recentes que têm vindo a ser elaborados em torno da temática, explorando as suas evidências empíricas e sugestões de investigação e que nos conduzirão a um caminho mais profícuo sobre a problemática em questão.

É também com base nesta análise sobre o estado da arte que fundamentaremos as nossas escolhas teóricas e metodológicas, legitimando assim os desenvolvimentos em torno da investigação. A exploração teórica sobre o tema apresenta-se assim como uma fonte essencial para a identificação das variáveis em estudo e para a fundamentação teórica e empírica das mesmas.

A referida revisão da literatura expressa nos próximos capítulos deste estudo apresenta-se como abrangente, seletiva, analítica e reflexiva, ou seja, não deixaremos de analisar as obras relevantes, referiremos autores e artigos que de facto acrescentem conhecimento e compararemos autores com ideias diferentes sobre o assunto, de modo a termos uma visão global e profunda sobre o tema que em fase posterior é estudado numa perspetiva empírica. Esta exploração da teoria é uma etapa essencial para sustentar a discussão dos resultados que emergem da análise empírica.

Pesquisaremos a bibliografia concernente com o objeto em estudo com o objetivo de procurar a resolução de problemas inicialmente identificados, evidenciar novas áreas, onde os problemas ainda não estão resolvidos e por vezes foram recentemente detetados.

A exploração do estado da arte irá permitir-nos assim relacionar entre si variáveis associadas ao comportamento organizacional, nomeadamente a cultura e a estrutura organizacionais. Com esse efeito, tentaremos perceber o que determinado tipo de cultura e estrutura organizacionais (variáveis independentes; causas) provocam no desenvolvimento e evolução das empresas, nomeadamente no valor das exportações, na penetração em novos mercados, na capacidade de internacionalização (variáveis dependentes; efeitos), dando ênfase a um dos fatores contingenciais como é o da dimensão da empresa. O contributo para o estado da arte dos temas é explorado com a finalidade da melhor compreensão acerca dos aspetos culturais e comportamentais que exercem influência nas tomadas de decisão nas organizações.

Foi já possível observar na revisão da literatura que embora não abarcando a generalidade dos setores industriais, todos os estudos apontam no mesmo sentido: a internacionalização das empresas Portuguesas raramente ultrapassa os primeiros estádios. É também de destacar que relativamente a questões de liderança, os empresários/gestores das empresas Portuguesas, ainda não percecionam a importância das várias estratégias de crescimento e cooperação, como forma de desenvolver sustentadamente as suas organizações e, conseqüentemente, aumentarem a dimensão das mesmas.

A exploração da teoria e investigações sobre este tema permitir-nos-á saber igualmente em que medida estão ou não as nossas questões já respondidas e perceber os *black holes* ou *gap's*, selecionando aquele que nos parece mais adequado e cujo estudo possa acrescentar algo ao conhecimento. Será nosso objetivo expor uma comparação de autores e perceber as diferentes escolas onde se situam, uma vez que o tema do nosso estudo, para além da Gestão das Organizações, é tratado em diferentes e vastos campos, como o da Economia, mas também da Sociologia e até da Ciência Política.

De destacar que o enquadramento teórico a que nos propomos, é essencial para todas as fases desta investigação, desde a compreensão da problemática, à fase da análise de dados. É, na nossa perspetiva, fundamental confrontar os dados recolhidos com a literatura previamente desenvolvida, legitimando assim e mais uma vez, as conclusões deste estudo.

Esta fase de análise da literatura será complementada com análises de conteúdo, baseadas em várias fontes de informação, tais como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, relatórios de entrevistas que consolidamos em texto que constitui uma das fontes das nossas conclusões.

A referida revisão da literatura bem como as análises de conteúdo, serão elaboradas porque existe um problema a resolver, ou pelo menos a necessitar de novos acrescentos científicos. É com base no problema que temos que resolver que toda a estratégia se desenvolve. O referido problema originou uma ou várias questões e estas originarão, conseqüentemente, as respostas que são a base da nossa investigação, daí resultando a relevância do tema.

1.1. Relevância do tema

O problema em estudo está relacionado com a dimensão da empresa, principalmente medida pelo número de recursos humanos das Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas e com a vertente comportamental das organizações que não terá permitido que as mesmas se consolidem para que o seu crescimento seja natural e contínuo.

Trata-se de um estudo pertinente porque a dimensão da empresa pode ou não fazer com que a organização obtenha vantagens competitivas que lhe permitam conquistar e/ou manter-se nos mercados externos. A melhor percepção das questões ligadas à dimensão tornar-se-á numa boa ferramenta, para que as empresas nacionais cresçam e vençam nos mercados internacionais, sem que um qualquer estrangulamento do mercado nacional as afete. Ainda foi possível compreender as razões que levam os empresários a quererem ou não o aumento da dimensão das suas empresas e a perceber o conhecimento daqueles sobre as várias formas de crescimento existentes.

Quando se fala em internacionalização e aumentos de exportações Portuguesas, é recorrente ouvir os representantes dos diversos setores de atividade económica, referir que as empresas nacionais não têm dimensão que lhes permita competir internacionalmente com as grandes empresas que normalmente ganham as adjudicações das encomendas com maior valor acrescentado. A maior parte das vezes, não são questões de preço que determinam este desfecho, mas sim questões de confiança. Naturalmente, os potenciais clientes confiam mais em empresas de maior dimensão. Sendo assim, porque é que as empresas exportadoras Portuguesas não aumentam o seu tamanho? Repare-se no que disse, em entrevista ao “Dinheiro Vivo” em 15 de novembro de 2014, o responsável máximo numa grande empresa nacional, a Motta-Engil: O empresário mostra-se pessimista quanto ao futuro do setor da construção, devido a “um conjunto de empresários terem andado sempre de costas voltadas impossibilitando a fusão de empresas de modo a que estas ganhassem uma dimensão internacional” (Dinheiro Vivo, 2014).

Assim, o tema pareceu-nos com qualidade e pertinência por estarem reunidas as seguintes condições: é concreto e real; é operacionalizável; é relevante para a teoria e para a prática; e será formulado de forma clara e inteligível (Blaxter, Hughes, & Tight, 2001; Barañano, 2004; Bryman, 2007; Gill & Johnson, 2010).

1.2. O objetivo

O objetivo desta investigação é responder às seguintes questões:

Primeira - A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?

Segunda - As empresas Portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?

Terceira – Quando as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?

De modo a cumprirmos este objetivo e porque não seria viável um estudo que abarcasse todas as empresas Portuguesas, optamos por limitar o estudo ao setor da fabricação de mobiliário e de colchões, enquadrado no CAE (Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade) 31 (da revisão 3), uma vez que o referido setor já serviu de base a um nosso anterior estudo (Machado & Fernandes, 2004). Desta forma, tendo por base os dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), relativa às empresas da CAE31 que entregaram a IES (Informação Empresarial Simplificada) referente ao exercício económico de 2011, 2012 e 2013, elaboramos o nosso estudo empírico num universo de 1.515 empresas.

1.3. Motivações do estudo

A questão da dimensão empresarial é central para os nossos estudos. Uma visão microeconómica terá de ser sempre precedida dum enquadramento macroeconómico. Há muito tempo que nos preocupamos com a falta de dimensão das empresas Portuguesas que tanto prejudica o desempenho macroeconómico do país. Há seguramente questões culturais ou de ADN nacional que levam cada empresário a pensar apenas em si ou na sua sobrevivência, sem perceber que uma simples aliança estratégica, poderá fazer a sua empresa e o país crescerem. Se analisarmos historicamente a formação das grandes empresas nacionais - que de facto acrescentam valor para o país – verificamos que nasceram de fusões imperativas das nacionalizações de 1975, como é o caso da EDP e da GALP entre outras. Isto é, se fosse por vontade dos empresários das empresas fusionadas ainda hoje teríamos as organizações originárias.

Poderíamos ter escolhido um outro qualquer estudo com as muitas bases de dados existentes sobre países estrangeiros. Não é seguramente o que pretendemos. Pretendemos que o contributo deste nosso trabalho possa acrescentar algo ao conhecimento do nosso país. Por isso, escolhemos para o nosso estudo um setor que poderá acrescentar valor à economia nacional. O setor de Fabricação de Mobiliário e de Colchões (CAE31) é um setor industrial de bens transacionáveis com capacidade exportadora. Num setor tradicional, como o da fabricação de mobiliário, só é possível internacionalizar/exportar se a empresa que o pretende fazer estiver perfeitamente consolidada no país. A consolidação obriga a uma certa dimensão que é difícil de atingir só por crescimento orgânico. Havendo formas de crescimento não orgânico, porque é que as empresas Portuguesas não utilizam os instrumentos que dispõem para pôr termo à falta de dimensão de que tanto se queixam?

1.4. Estrutura científica

A presente tese é constituída por:

Uma introdução ao tema em estudo, a sua pertinência bem como a contextualização, descrição dos objetivos pretendidos, motivação e a formulação da questão central de investigação constituem o capítulo 1.

Segue-se a revisão da literatura sobre o estado da arte. A referida revisão inicia-se com uma breve análise do tema internacionalização – capítulo 2 - que mais não é que uma introdução que nos levará aos conceitos relacionados com o comportamento das organizações e dos seus líderes.

Continuamos com o capítulo 3 relativo à influência das várias componentes do comportamento das organizações e dos seus líderes, no processo de internacionalização das empresas.

Como foi referido, continuamos com a análise do estado da arte sobre o comportamento das organizações, assim como dos temas subjacentes, como é o caso da cultura e estrutura organizacional, abordando, dentro desta, as suas quatro variáveis: estratégia, tecnologia, envolvente e dimensão.

Uma vez que o tema em estudo assenta na falta de dimensão das empresas Portuguesas, para conseguirem vencer no mercado externo, aprofundamos o estudo da última variável da estrutura organizacional, a dimensão. Referimos também as formas de crescimento não orgânico existentes para uma empresa, bem como da importância da dimensão no processo de internacionalização/exportação juntamente com o interesse das empresas relativamente ao aumento da sua dimensão.

Prosseguimos com o capítulo 4 sobre a caracterização do objeto de estudo e a metodologia. Foi caracterizado o setor da fabricação de mobiliário e de colchões (CAE31) e apresentada a metodologia assente em bases qualitativas (entrevistas) e quantitativas (questionários).

A apresentação e discussão dos resultados aparece seguidamente como o capítulo 5 que analisa os diferentes pontos de vista que suportam as nossas conclusões.

Por fim, e como não poderia deixar de ser, apresentámos o capítulo 6 dedicado às conclusões finais que inclui também as limitações do estudo e as pistas para investigações futuras.

A bibliografia e os anexos terminam o nosso trabalho.

CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

2.1. Processo de internacionalização: o conceito e as teorias associadas

A globalização das sociedades e dos mercados em muito tem impulsionado uma nova realidade para o contexto empresarial. A crescente competitividade nos mercados e as barreiras cada vez menos estanques entre os diferentes países, tem impulsionado a tendência de internacionalização das empresas que buscam nos mercados externos, novas formas de expansão e sobrevivência (Tavares & Marques, 2013).

Ao processo de internacionalização corresponde à necessidade que uma empresa tem em procurar novos mercados com o objetivo de continuar a ser competitiva (Freire, 2008). Na perspectiva de Moreira e Dias (2008), são as grandes empresas multinacionais que estão na senda da internacionalização, possuindo a ambição, liderança, capacidade financeira e organizacional para esta tão desejada expansão. Por outro lado, as pequenas e médias empresas, procurando igualmente a internacionalização com o objetivo de sobreviverem e aumentarem os seus lucros, adaptam as suas estratégias, recursos e estruturas a novos investimentos.

Na ótica de Freire (2008) a internacionalização assume-se como um processo vantajoso para as empresas, na medida em que potencia o aumento da sua competitividade, o aprofundar de competências centrais nos novos mercados, o conhecimento de mercados externos e a replicação do sucesso de produtos e serviços nesses mesmos mercados.

Por outro lado, Fryges e Wagner (2008, citados por Tavares e Marques, 2013), referem que a exportação e internacionalização acarretam diversos e novos custos para as empresas que apenas poderão ser colmatados com o aumento da sua produtividade. Por este motivo, os autores salientam que a decisão de internacionalização deve ser ponderada e racional, tendo em conta as incertezas e os riscos associados.

Johansson e Vahlne (1977) exploram a internacionalização como um processo de aprendizagem evolutivo e gradual, sem que exista a consideração da influência do mercado e da concorrência. Esta é uma perspetiva comportamental da internacionalização.

Tavares e Marques (2013) salientam a complexidade da abordagem deste processo, no entanto, destacam um elemento que consideram fundamental e transversal às diversas abordagens, o da competitividade. Segundo os autores, ao processo de internacionalização estará sempre associada a necessidade das empresas elevarem a sua capacidade competitiva num mercado cada vez mais global e concorrencial.

O processo de internacionalização das empresas, pela importância prática e teórica de que se reveste, tem sido estudado por diversos autores ao longo das últimas décadas (Hymer, 1960, cit. por Varanda et al., 2010 ; Johanson e Vahlne, 1977, 2009; Dib, 2008; Honório, 2008; Varanda, Tremonte, Kulaif & Francischini, 2010). Das diversas teorias existentes destacam-se duas abordagens teóricas: uma que centra a sua análise em fatores económicos enquanto elementos influenciadores deste processo e outra, que aborda o fenómeno de uma perspetiva comportamental.

Apesar das abordagens económicas se focarem apenas em aspetos económicos como fatores críticos e influenciadores do processo de internacionalização, entre as diferentes teorias existem especificidades relacionadas como o poder do produto/serviço face aos mercados; a adaptação e forma de inserção no mercado e a apropriação de processos produtivos pela empresa de modo a que a esta obtenha vantagem competitiva.

As abordagens clássicas das teorias comportamentais emergem da Escola Nórdica, com a criação do Modelo de Uppsala e a teoria *Born Global* (Varanda, Tremonte, Kulaif & Francischini, 2010).

Varanda et al. (2010) distinguem-nos quatro teorias centrais no quadro da abordagem económica da internacionalização: Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo de Produto, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético (Quadro 1).

Quadro 1. Abordagens Económica e Comportamental do Processo de Internacionalização

Teorias da Abordagem Económica	Teorias da Abordagem Comportamental
Teoria do Poder de Mercado	Modelo Uppsala
Teoria do ciclo de Vida dos Produtos	Born Global
Teoria da Internalização	
Paradigma Eclético	

Fonte: Adaptado de Varanda et al., 2010, p. 2.

A *Teoria do Poder de Mercado* (Hymer, 1960 cit. Varanda et al., 2010) coloca o foco da sua análise no interesse na realização de investimentos diretos em mercados externos. Nesta perspetiva, destacam-se como principais fatores de decisão: a taxa de juro e o lucro daí proveniente.

Segundo esta teoria, as empresas que se encontram num estágio inicial do seu processo de crescimento visam, em primeiro lugar, aumentar a sua participação no mercado interno (a partir de fusões, aquisições, melhorias de processos e estímulo às suas capacidades e recursos). Assim que as empresas obtêm lucros derivados do aumento da sua participação no mercado interno, acabam por sustentar a possibilidade de investimento em mercados externos, possibilitando assim a sua expansão para um contexto internacional (Dib, 2008).

Segundo Dib (2008), as empresas que atuam em mercados internacionais desenvolvem uma capacidade de adaptação a mercados internacionais e, de modo a facilitar a sua integração nestes contextos, associam-se a outras empresas reforçando assim o seu poder de atuação.

A *Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos* analisa o processo de internacionalização das empresas tendo em conta o ciclo de vida dos produtos como um fator preponderante na decisão de internacionalização. Na fase de criação de um novo produto, em que o mesmo ainda não foi testado no mercado, existe uma grande incerteza que tem implicações na decisão de internacionalização. Num segundo momento – *fase de maturação* – o produto está implementado no mercado, existe maior concorrência e maior exigência quanto à necessidade de diferenciação no mercado. Consolidam-se as características básicas do produto e otimiza-se a estrutura e escala de produção. Segundo Dib (2008), é neste estágio que normalmente se dá o processo de internacionalização.

A *Teoria da Internalização* foca a sua abordagem na organização e eficiência com que as empresas concretizam as suas transações, com o objetivo de obterem o máximo de lucro possível (Dib, 2008). Este caso é normalmente associado a grandes empresas direcionadas para a alta tecnologia que procuram na cooperação com outras empresas o lucro nas suas transações. Segundo esta perspetiva, o foco não será a anulação da concorrência.

Na *Teoria do Paradigma Eclético* (também conhecido por Modelo OLI - *ownership, location and internalization*) são destacadas questões importantes e que devem ser analisadas antes da entrada num novo mercado: o quê, para quem, onde e quando o produto deve ser produzido e comercializado. Segundo Dunning (citado por Varanda, et al., 2010) é a partir desta análise que se define a vantagem competitiva do produto. Segundo esta perspetiva, as empresas multinacionais possuem vantagens próprias: vantagens de propriedade (competências de gestão, tecnologias, etc.); vantagens de localização (que lhes permitem o acesso a recursos e ativos de forma mais competitiva, como é o caso do acesso a mão de obra); vantagens de internalização (que resultam da cooperação entre empresas que atuam no mesmo mercado).

Conforme identificado no *quadro 1*, numa outra visão, existem as teorias que se centram numa abordagem comportamental da internacionalização, que focam a sua análise nos aspetos internos/organizacionais das empresas.

A Escola Nórdica – Suécia – procurou explicar o processo de internacionalização das empresas com base no comportamento organizacional e segundo uma lógica evolutiva. Segundo esta teoria – Modelo Uppsala – a empresa, e no que concerne ao seu processo de internacionalização, deve passar por diferentes fases, ganhando experiência no negócio e conhecendo novos mercados e culturas de forma gradual. Segundo este modelo o processo de internacionalização de uma empresa deve iniciar-se no mercado local e só quando este se apresenta saturado ou é identificada uma oportunidade benéfica para a empresa é que a empresa se deve expandir para mercados externos. Neste modelo, a internacionalização caracteriza-se de duas formas: exportação e investimentos diretos no exterior.

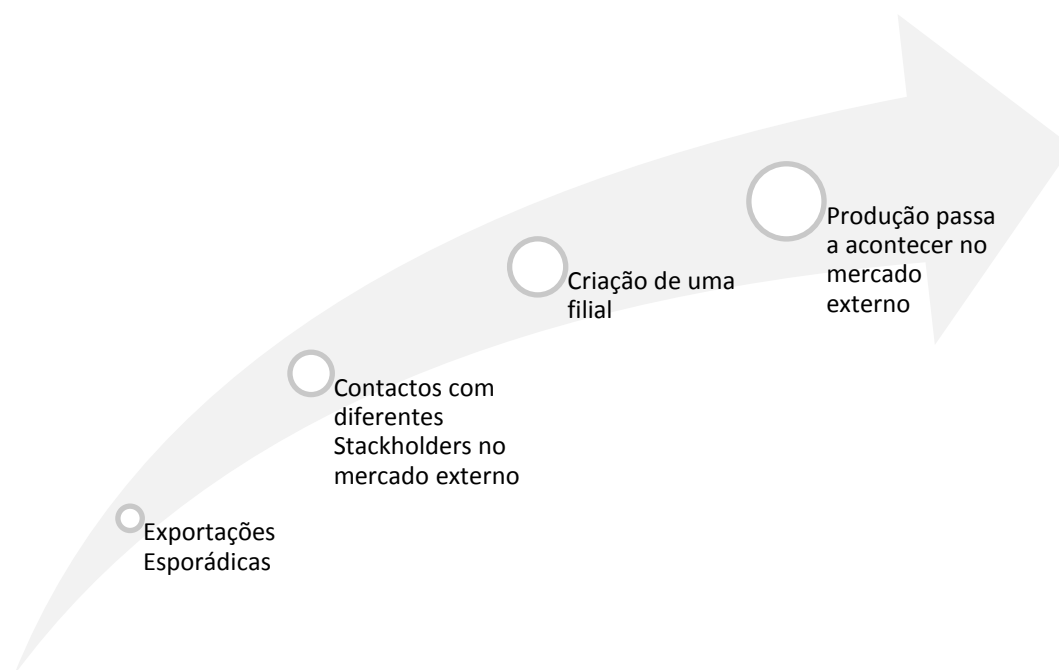
Nesta perspetiva teórica e na ótica de Hemais e Hilal (2002, citado por Varanda et al., 2010), as empresas dificilmente iniciam o seu processo de internacionalização pela criação de subsidiárias em países terceiros, mas sim, e numa primeira fase, pelas exportações e em mercados que mais se assemelham ao mercado local, no sentido de minimizarem os riscos inerentes a esta estratégia.

No seio da abordagem comportamental surge a teoria *Born Global*, nos anos 90, e na medida em que os teóricos começaram a analisar o aparecimento de empresas cujo processo de internacionalização começava muito cedo, numa fase de juventude da empresa. Este tipo de empresas é criado, e em menos de 2 ou 3 anos internacionalizam-se, sem que o negócio no mercado interno esteja consolidado (Dib, 2008). Segundo os autores que analisam esta tipologia de empresas, existem fatores que em muito contribuem para este cenário, tais como: o surgimento da Internet e o agravamento do processo de globalização e todas as dinâmicas que lhe são inerentes.

2.2. As etapas do processo de internacionalização

No Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) o processo de internacionalização baseia-se em quatro fases que, segundo a lógica apontada pela Escola Nórdica se processa de forma progressiva e gradual.

Figura 1. Fases do processo de internacionalização segundo o Modelo de Uppsala



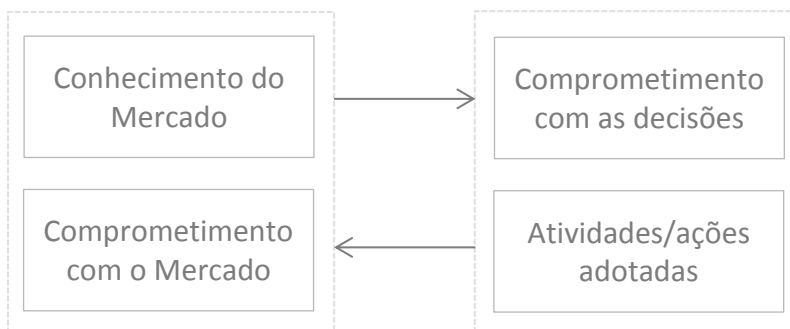
Fonte: Criação Própria¹.

Segundo o modelo de Uppsala (figura 1) distinguem-se então as seguintes fases: 1ª) existe uma exportação esporádica e não regular; 2ª) evolução para contactos com agentes e distribuidores; 3ª) a empresa estabelece uma filial e 4ª) a produção/fabrico do produto/serviço passa a acontecer no mercado externo.

Johanson e Vahlne (1977), percursores deste modelo, sublinham que a par deste processo e na lógica de aprendizagem gradual se destaca um maior comprometimento com o mercado e com a estratégia de internacionalização que advém da experiência que a empresa vai adquirindo ao longo de todo este processo (figura 2). Na sua perspetiva, um conhecimento mais sustentado do mercado externo e das suas características, permite a adoção de ações estrategicamente pensadas e com base na análise do mercado. Neste sentido, um maior conhecimento sobre o mercado, proporcionará um comprometimento mais profundo das ações a desenvolver.

¹ Doravante todos os quadros, tabelas e ilustrações que se apresentem sem fonte são elaborados pelo próprio.

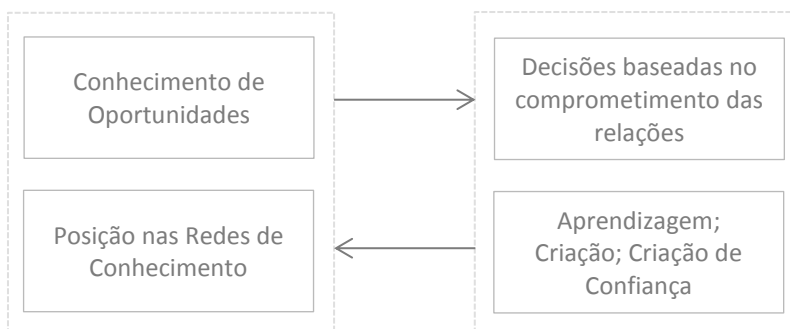
Figura 2. Mecanismo Básico da Internacionalização – Etapas e Aspectos de Mudança – visão de 1977



Fonte: Johanson & Vahlne, 1977, p.26.

Em 2009, Johanson e Vahlne revêm o mecanismo apresentado em 1977 e apresentam um novo esquema que reflete as próprias mudanças das sociedades, mercados e contexto empresarial. Apresentamos de seguida – figura 3 – o mecanismo revisto em 2009 (Johanson & Vahlne, 2009).

Figura 3. Mecanismo Básico da Internacionalização – Etapas e Aspectos de Mudança – visão de 2009



Fonte: Johanson & Vahlne, 2009, p.26.

A análise da figura 3 permite-nos concluir que a visão de aprendizagem gradual se mantém em termos do processo de internacionalização. No entanto, os autores sugerem algumas alterações destacando, por exemplo, a importância das redes de conhecimento – *Network* – como um elemento de grande importância no processo de internacionalização. Se no esquema apresentado em 1977, o foco estaria centrado no

conhecimento do mercado e no impacto desse conhecimento nas ações da empresa; no modelo revisto (Johanson & Vahlne, 2009), as redes são um fator preponderante no processo de internacionalização e existem como um fator de estímulo ao conhecimento e enraizamento do processo de internacionalização.

Teixeira (2014) conclui com o seu estudo precisamente o facto de que os modos de entrada das empresas portuguesas em mercados internacionais estão normalmente associados ao auxílio de um parceiro, reforçando assim a importância do network e parcerias estabelecidas, tal como concluem Fonseca e Silva (2014).

Também o estudo recente de Miranda, Cruz e Chinelato (2015) vem precisamente reforçar esta teoria, dando um contributo complementar, dado que comprovam não só a importância do *network*, como também a forte ligação existente entre este e as redes sociais, como instrumento ao serviço das empresas, instrumento poderoso que se apresenta como um facilitador do network das empresas e consequentemente do seu processo de internacionalização.

2.3. Fatores impulsionadores e inibidores da internacionalização das empresas

Honorio (2008) destaca que a decisão da empresa em internacionalizar-se passa por diferentes fatores impulsionadores, dentro de uma perspetiva motivacional. Nesta ótica, é possível destacar determinantes individuais, organizacionais e ambientais.

As *características individuais* correspondem às perceções do decisor e sob a forma como prevê e reconhece as oportunidades no mercado internacional. De forma complementar no estudo de Fonseca e Silva (2014) é reconhecida a importância que a experiência detida pelo gestor assume no âmbito deste processo.

Segundo Honorio (2014), essas características poderão ser: características pessoais, orientação internacional, estilo de liderança e competências de gestão. Quanto às *características organizacionais* são de destacar: objetivos corporativos, recursos disponíveis, natureza dos produtos e serviços, vantagem diferenciadora da empresa. Por último, e enquanto *características ambientais* é de destacar: a localização geográfica do país, condições macroeconómicas, infraestruturas e políticas governamentais de apoio à internacionalização. Segundo Fonseca e Silva (2014) a distância psíquica percebida entre o país de origem e o país de destino é um elemento fundamental na influência e decisão do processo de internacionalização.

Para Leonidou (1995), citado por Honório (2008), os estímulos que promovem a exportação (um dos primeiros estágios da internacionalização) podem ser classificados como internos ou externos à empresa. Os estímulos internos relacionam-se diretamente com características individuais e organizacionais e os externos, com as características ambientais onde a empresa desenvolve a sua atividade (seja no mercado interno, ou no mercado internacional).

Reconhecemos a complexidade deste tema pela diversidade de abordagens e estudos realizados sobre ele. Dado que nesta investigação pretendemos compreender o processo de internacionalização em relação com as características organizacionais internas, potencialmente influenciadoras deste processo, consideramos essencial explorar com maior profundidade estas características. O próximo capítulo é, desta forma, inteiramente dedicado à exploração do comportamento, cultura, estrutura organizacional e liderança, culminando com uma análise crítica sobre a relação destas características com o processo de internacionalização.

CAPÍTULO 3 - INFLUÊNCIA DA CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

3.1. Comportamento organizacional

Na última década o estudo do comportamento organizacional tem ganho grande relevo no sentido em que, cada vez mais, se destaca a importância que o comportamento de uma organização poderá efetivamente ter no sucesso global de uma empresa (Cunha, Rego & Lopes, 2013; Chiavenato, 2014).

O primeiro autor a escrever sobre o tema comportamento organizacional foi Luthans (1973), mas já anteriormente se tentava definir o Comportamento Organizacional como o estudo do funcionamento das organizações (Pugh, 1966; 1969). Segundo Luthans e Youssef (2004) comportamento organizacional é uma ciência que tem como base a atuação dos indivíduos nas organizações e a atuação destas na sociedade.

O estudo do comportamento organizacional envolve a análise de comportamentos individuais e grupais, dos valores organizacionais, liderança, clima e cultura e práticas de gestão associadas.

Honório (2009), quando estudou o processo de internacionalização de 79 empresas, concluiu que, entre outros aspetos, as características organizacionais são sem dúvida fatores decisivos no que concerne ao processo de internacionalização das empresas, dado que todo esse processo deriva de ações e opções estratégicas que são determinadas pelo comportamento organizacional (individual e grupal) em que se integram.

Tornou-se evidente, ao longo da revisão da literatura que o conceito de comportamento organizacional era merecedor de uma exploração mais profunda, dada a relação potencial que este mantém com a temática da internacionalização das empresas.

Em seguida, faremos então uma exploração do conceito de modo a que possamos desenvolver uma perspectiva global e integrada do mesmo, para que nos seja possível estabelecer uma relação coerente com as restantes variáveis em estudo.

3.1.1. O surgimento do comportamento organizacional

Num passado muito recente as empresas eram vistas apenas por critérios unicamente económicos, sendo que atualmente é importante e quase vital reconhecer as empresas como uma realidade social simultânea com a económica (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997; Cameron, 2008). Para melhor conhecimento da realidade social dentro das empresas, Luthans (1973) escreveu o considerado primeiro texto sobre a área do comportamento organizacional como um livro com o mesmo nome: “Comportamento Organizacional”. Mas já anteriormente se tentava definir Comportamento Organizacional como o estudo do funcionamento das organizações (Pugh, 1966, 1969). Para o autor, esta disciplina era uma nova ciência que emerge da Psicologia, da Sociologia e da Economia. Em conjunto com outro investigador, apresenta já um modelo com quatro níveis de análise: indivíduos; grupos de trabalho; departamentos e a organização *tout court* (Payne & Pugh, 1971). Luthans e Kreitner (1975), bem como Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008) elaboraram pesquisas aplicadas e desenvolveram técnicas para melhorar o desempenho do colaborador. Desenvolvem o conceito da meta-análise que indica uma forte relação entre o comportamento organizacional e o desempenho dos funcionários na indústria transformadora e nos serviços.

Segundo Siqueira (2002) e Pinheiro e Oliveira (2012) só a partir de 1979 a prestigiada *Annual Review of Psychology*, começa a publicar revisões bianuais sobre o que considera ser uma nova disciplina: o Comportamento Organizacional.

Passados alguns anos, no seu terceiro livro, *“Successful vs. effective real managers”*, Luthans (1988), publica os resultados de um inquérito sobre o que os gestores faziam verdadeiramente e conclui que a atividade que mais contribuiu para o seu sucesso foram as suas habilidades em estabelecer e manter contactos pessoais (*networking*) o que, a nosso ver, se traduz numa conclusão interessante e potencialmente premonitória.

Robbins (2002) e Queiroz (2009) destacam, ainda, o papel de Adam Smith, Robert Owen e Charles Babbage, no desenvolvimento do Comportamento Organizacional, pois fomentaram uma série de ideias que acabaram por influenciar os posteriores estudos nesta área.

Porter e Scheider (2014) exploram a evolução do conceito desde a década de 40, enfatizando que nesse período a análise sobre as organizações apresentava um foco sobre o desempenho individual e na forma como se processava a eficiência individual. Neste período a análise das organizações de uma forma global era descurada, em detrimento desta perspetiva mais individualizada. Mais tarde, denota-se a emergência e um interesse progressivo por temáticas que focam a análise organizacional, destacando-se os estudos sobre a cultura e o clima organizacionais.

Após este enquadramento da evolução teórica deste conceito, importa explorarmos os significados que o mesmo pode assumir de modo a complementarmos a sua análise.

3.1.2. Definição de comportamento organizacional

Para Robbins (1999) e Solinger, Olffen e Roe (2008), o comportamento organizacional é uma área de investigação acerca da influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações. Outra perspetiva é a de Wagner e Hollenbeck (2012) para quem o comportamento organizacional é uma disciplina que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial.

Estamos, assim, em presença, neste período, de dois conceitos diferentes. O primeiro conclui que é o indivíduo, o grupo e a estrutura que influenciam a organização, enquanto os segundos, pelo contrário, concluem que é a organização que influencia o indivíduo. Reparemos que o primeiro autor enquadra o comportamento organizacional como uma área e o segundo como uma disciplina. A *Academy of Management* segundo Cunha (2000, citado por Machado e Fernandes, 2004) classifica o comportamento organizacional, juntamente com a teoria das organizações, como ciência (e não área ou disciplina) organizacional, uma vez que o estudo aprofundado de tantos temas levará certamente ao conceito de ciência. De qualquer forma Robbins (1999) e Wagner e Hollenbeck (1999) não andariam muito longe da definição de comportamento organizacional da *Academy of Management* que segundo Cunha (2000, citado por Machado e Fernandes, 2004), junta os dois conceitos ao afirmar que o comportamento organizacional é a ciência que estuda o indivíduo e os grupos que atuam no contexto das organizações, assim como os processos e práticas internas atuam nos indivíduos.

Machado e Fernandes (2004) salientam a importância deste comportamento biunívoco que atua em dois sentidos não se sabendo quem nasceu primeiro. Siqueira (2002) afirma que o Comportamento Organizacional como ciência independente e estruturada, depende dos procedimentos aplicados na medição das suas variáveis e que as condições sob as quais uma organização se torna competitiva e sobrevive, passam por alterações significativas em pequenos intervalos de tempo que não devem ser avaliadas por perenes instrumentos de medida. O indivíduo ou grupo alteram o comportamento da organização ou é o contrário? Em que medida atuam as duas situações em simultâneo?

Diversos autores destacam o aumento da interdependência nas organizações, concretamente entre as pessoas, os grupos, o trabalho e a vida doméstica. Trata-se por isso da génese do comportamento organizacional pois não se sabe se são as organizações que influenciam as pessoas ou o contrário. A tendência será para que sejam as pessoas, desde que atuando em equipa, a influenciar as organizações (Cunha, et al., 2013).

De qualquer forma, a definição da *Academy of Management* é muito mais aproximada do conceito de micro comportamento organizacional do que do conceito macro comportamento organizacional. Staw (1984) refere, pela primeira vez, o conceito de macro e micro comportamento organizacional (Dopfer & Potts, 2009). O primeiro é considerado também como Teoria das Organizações e terá tido origem na Sociologia, Ciência Política e Economia. Esta dimensão macro do comportamento organizacional ocupar-se-ia de questões ligadas à estrutura e às ações das organizações no contexto socioeconómico. Já o conceito de micro comportamento organizacional é referido como tendo origem na psicologia. Seria ligado a comportamentos individuais, mais concretamente procuraria perceber a influência que o indivíduo exerce na organização e, reciprocamente, a influência que aquela exerce no indivíduo.

Para Ettlíe, Bridges e O'Keefe (1984) e Zilber et al. (2008) a inovação organizacional constitui uma forma de passagem do ambiente micro para o ambiente macro, mas segundo Finkelstein e Hambrick (1996) e Avolio, Walumbwa e Weber (2009) a liderança estratégica é a área do Comportamento Organizacional onde se faz a ligação da dimensão micro com a dimensão macro do comportamento organizacional.

Segundo Argyris (1999) a aprendizagem organizacional, por exemplo, enquadra-se na dimensão macro do comportamento organizacional.

Relativamente a aspetos micro do comportamento organizacional, é de destacar a abordagem de Porter e Scheider (2014) ao conceito de comportamento organizacional positivo (COP - *positive organizational behavior*) com génese na aplicação da psicologia positiva às empresas e organizações, e onde é destacado o estudo das capacidades psicológicas com influência nos resultados organizacionais. Os referidos autores afirmam que o COP contribuirá para uma melhor gestão dos recursos humanos nas referidas empresas e demais organizações. O COP será então uma medida de avaliação e potenciação das capacidades psicológicas dos líderes e trabalhadores de qualquer empresa.

Espera-se que o COP venha a trazer elevados impactos na vida das empresas e das organizações tal como a sua génese, que é o comportamento organizacional.

A atuação dos indivíduos nas organizações e a atuação das organizações na sociedade são a base da ciência que é o comportamento organizacional. No mesmo sentido o aprofundamento dos estudos e aplicações do COP poderá contribuir para a sua consolidação como disciplina autónoma inserida nas ciências empresariais. O comportamento organizacional positivo apresenta já critérios de sucesso nos resultados e este sucesso pode ser avaliado pelos rápidos retornos de investimentos, fruto dos ganhos obtidos com o desenvolvimento das capacidades psicológicas que se traduziram também em aumentos no volume de negócios, lucros, produtividade e redução de intenção de saídas de trabalhadores (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Os autores do conceito do COP preconizam que este utilize medidas com qualidade métrica por forma a ser reconhecido nos resultados organizacionais (Luthans et al., 2007). A principal métrica classificada como critério de ciência seria a validade, que distingue as capacidades psicológicas das outras capacidades individuais.

3.1.3. Medidas, escalas e fatores influenciadores do comportamento organizacional

Para melhor se perceber os critérios de definição do COP, os autores Luthans, et al. (2007) aprofundam o conceito de capital psicológico positivo ou simplesmente *PsyCap* o qual é composto de recursos psicológicos positivos: resiliência, autoeficácia, esperança e otimismo. Afirmam estes autores que aquelas serão as variáveis que maior impacto terão nos resultados empresariais e organizacionais.

Este *PsyCap* continua a ser base de desenvolvimentos, estudos e aplicações. Num desses desenvolvimentos foi aplicado o conceito do *PsyCap* às organizações para provar a sua utilidade e a sua eficácia.

As medidas do comportamento organizacional podem ser avaliadas através do conceito de *PsyCap*, uma vez que constructos psicológicos implícitos são preditores eficazes de resultados comportamentais, mas raramente são usados em ambientes organizacionais por causa de problemas reais ou imaginários com medidas de validação e administração. Como tal, Harms e Luthans (2012) comprovam a utilidade do conceito nas organizações.

Depois de introduzir o COP e a sua medida dada pelo *PsyCap* como divisão especializada do comportamento organizacional que se estará a autonomizar, retomamos à explicação do conceito base do comportamento organizacional. O Comportamento Organizacional continua a crescer nas suas valências e campos da ética e da responsabilidade social e têm vindo a ser acrescentados aos tradicionais campos dos recursos humanos, recursos produtivos e organizacionais como integrantes do comportamento das organizações. Isto porque afirmam que o comportamento organizacional integra naturalmente os comportamentos ambientais, legais e éticos das empresas (Cunha, 2006). Champion (1979) vê a análise do comportamento organizacional como algo em constante mutação e que tem que ser analisado regularmente com enfoque nos fatores organizacionais e sociais, tendo sempre em atenção uma abordagem humanística.

Kacmar e Ferris (1991) desenvolvem conceitos de política organizacional. Constroem e validam a escala *Perceptions of Organizational Politics Scale* (POPS) através da tecnologia *Development and Construct Validation*. Inicialmente tratam 5 itens unidimensionais na escala POPS, sendo posteriormente a escala estendida para a multidimensional para explorar a política organizacional. São tratados 40 itens multidimensionais que são comprimidos para 5 dimensões: colegas de trabalho; comportamento político geral; ir junto para chegar à frente; salário e promoções; auto comportamento. Os seguintes 31 itens multidimensionais são comprimidos em 3 dimensões: colegas de trabalho; políticas e práticas de *lobby* comportamental organizacional; comportamento supervisor. Por fim 12 itens multidimensionais que são comprimidos também em 3 dimensões: comportamento político geral; indo junto para chegar primeiro; salário e promoções.

Saliente-se que nos anos seguintes aparece uma nova escala que mede de forma similar os mesmos elementos, *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* (Nye & Witt, 1993), afirmando, todavia os seus autores que o POPS consiste numa construção distinta do SOPS. Para alguns autores SOPS refere-se ao grau em que os colaboradores acreditam que a empresa onde laboram valoriza o seu trabalho e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1996; Rhoades & Eisenberger, 2002) enquanto POPS (Ferris, Russ, & Fandt, 1989), é uma excelente medida das políticas organizacionais, as quais estão relacionadas com o líder e não com os colaboradores da empresa (Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992; Ferris et al., 1996).

Lewin (1936) defende ainda que quanto menor a equidade nas políticas organizacionais maior o prejuízo no desempenho organizacional. Esta ideia de equidade nas políticas organizacionais despoletou vários estudos (e.g. Kacmar & Ferris, 1991; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris et al., 1996; Vigoda, 2002; Vigoda-Gadot, 2003) os quais, na sua globalidade, vão de encontro à progressiva preocupação com as questões de justiça para minimizar a desmotivação dos trabalhadores.

Muito se tem estudado o comportamento organizacional na perspetiva da psicologia (e.g. Hofstede, 1997; Ilies e Judge, 2006; Dubrin, 2006; Newstrom, 2008). Também aspetos hereditários são referidos como uma componente fundamental desta área de estudo. Ilies e Judge (2006) afirmam que o desempenho no trabalho é suscetível de ser hereditário e, como tal, a confirmar-se esta afirmação, muito mudará na investigação sobre o comportamento organizacional. Com esta explicação hereditária do comportamento nas organizações, talvez se compreenda melhor Hofstede (1997), quando afirma que um determinado modelo de comportamento ao nível organizacional pode parecer ridículo e incompreensível aos olhos de uma outra qualquer organização.

No entender de Dubrin (2006) e Newstrom (2008), o comportamento nas organizações é influenciado por valores e crenças compartilhados entre colaboradores, os quais, no seu todo, criam uma cultura organizacional. Segundo ele, a cultura organizacional surge dos valores dos colaboradores, mas também das práticas administrativas e da postura do gestor. *“Cedo ou tarde, as normas, crenças e valores da sociedade penetram na empresa. Os valores sociais são comunicados por meios como mídia, conversas e educação”* (Dubrin, 2006, p. 353).

3.2. Cultura organizacional

Schein (1992; 2009) foi um dos autores pioneiros no que se refere ao estudo da cultura organizacional, com a sua obra *“Organizational Culture and Leadership”*, onde aborda os conceitos de cultura organizacional, as suas dimensões, interpretações e desenvolvimento (Schein, 2009). A cultura organizacional, apesar de ser um tema muito estudado, é revestida de tal complexidade que torna difícil o seu entendimento (Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh & Walshe, 2013).

A cultura organizacional é constituída por características, crenças e valores (Hofstede, 1991) podendo ser vista como o meio para aumentar o comprometimento dos trabalhadores e melhorar o desempenho das organizações (Avillez, 1992).

Enquanto elemento estrutural e estruturante de uma organização, da sua capacidade de inovação e conseqüentemente do seu sucesso empresarial (Büschgens, Bausch e Balkin, 2013), a cultura organizacional é um conceito central e que merece a devida atenção. Exploraremos então em seguida o conceito e a sua evolução teórica.

3.2.1. Definição de cultura organizacional

Segundo Hofstede (1991), Vertel, Paternina, Riaño, Pereira (2013) e Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013) a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de culturas, constituída por características, crenças, símbolos e valores compartilhados pelos membros da organização.

Büschgens, et al. (2013) focalizam o conceito de cultura organizacional no seu elemento central, os valores, destacando a importância que os mesmos assumem no estabelecimento de uma cultura forte e que tem influência direta, em tomadas de decisão, no destino da organização e no seu sucesso empresarial.

Já em 1983, Wilkins referia que a cultura organizacional, sendo constituída por crenças que os colaboradores criam sobre o que funciona e o que não funciona dentro da empresa, reforçara a importância deste elemento e do seu estudo para a organização.

Chiavenato (1996) e Ortiz (2013) referem que a cultura organizacional é formada por padrões explícitos e implícitos de comportamentos obtidos e cedidos com o passar do tempo que criam uma característica própria de cada empresa. No âmbito desta definição, destaca-se a existência de um nível visível e outro invisível dentro da cultura organizacional, sendo que no visível estão incluídos os fatores constituintes do comportamento dos empregados e no nível invisível estão incluídos os valores e crenças compartilhados entre os colaboradores.

Schein (2010) sublinha que, paralelamente à diversidade de estudos e abordagens teóricas inerentes ao conceito de cultura organizacional, existem elementos comuns da cultura organizacional e que jamais poderão ser dissociados do seu conceito. Desta forma, o autor destaca aqueles que considera serem elementos integradores e característicos da cultura organizacional: comportamentos regulares observáveis na interação entre os indivíduos, normas e valores defendidos pelo grupo, princípios políticos e ideológicos, regras implícitas (e não formalizadas), competências já enraizadas e transmitidas ao longo do tempo, formas de pensar, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos; significados partilhados; símbolos integradores e rituais formais ou celebrações.

A diversidade e profundidade destes elementos constituintes da cultura organizacional vêm reforçar a complexidade deste conceito. Na perspectiva de Schein (2010), é nestes elementos e pressupostos que os indivíduos percebem a realidade da empresa e se baseiam nas suas atitudes.

O modelo dinâmico de cultura organizacional de Schein apresenta-nos claramente elementos de diferentes níveis de profundidade que vão desde os mais inconscientes e de difícil mensuração (e.g. pressupostos básicos), a elementos um pouco mais conscientes (e.g. valores) aos mais visíveis, conscientes e mensuráveis (e.g. artefactos).

Este autor sublinha a extrema dificuldade em mudar a cultura de uma empresa e que qualquer intervenção deverá incorporar todos os componentes organizacionais, nomeadamente as relações humanas, a estrutura organizacional e o próprio processo de tomada de decisão (Camara, et al., 2010).

Cada empresa apresenta a sua própria cultura que se materializa nos comportamentos e identidade partilhada pelos seus membros, distinguindo-a assim das demais culturas (Jacobs, et al. 2013).

Apesar da profundidade dos elementos que a constituem, a cultura organizacional pode e é alterada pela interação entre os vários membros da empresa e como resultado de influências externas e/ou mudanças internas. É nesta ótica que autores como Büschgens, et. al (2013) encaram a cultura organizacional, como um eficiente instrumento de gestão para moldar, adaptar e até mudar os valores e crenças partilhados e conseqüentemente os comportamentos e ações que impactam diretamente no alcance dos objetivos organizacionais e no sucesso global da empresa.

Assim, concluímos que uma empresa mantém um padrão de comportamento único ao longo dos tempos baseada no seu historial, mas que este tende a ser alterado continuamente como resultado de pressões externas e mudanças internas.

Segundo Gomes (1990) a perspetiva cultural nas organizações veio permitir novas abordagens sobre as mesmas e sobre o ato de organizar. Smircich (1983) reforça a importância da cultura organizacional referindo que esta permitiu uma mudança exemplar no mundo empresarial.

Segundo Camara et al. (2010) e Sarros, Cooper e Santora (2008) quanto mais homogênea e forte for a cultura organizacional de uma empresa, mais eficaz será essa empresa. De nada servem belas frases de declaração de missão ou um excelente conjunto de valores (publicados), se os colaboradores não os sentem espelhados na sua ação diária. Todavia, existem autores com perspectivas diferentes, tal como Gummesson (1993) que vê a cultura organizacional como um extra e que não deve ser contabilizado uma vez que contempla tudo o que não pode ser contido nos modelos tradicionais de organização.

O conceito de cultura organizacional é, tal como expusemos, complexo e de difícil definição. Esta complexidade é também visível quando tentamos definir os elementos que a compõem, conforme apresentamos em seguida.

Sainsaulieu (1977) deteta quatro mitos relacionados com diferentes categorias profissionais (subculturas) que estruturam os comportamentos dos sujeitos: união/fusão, característico dos operários semiqualeificados e filhos de operários; anarquia/diferença, próprio dos operários de profissão; alheamento, associado aos serventes e operários indiferenciados saídos do campo, jovens, mulheres e emigrantes; e meritocracia associado aos quatro técnicos.

Enquanto os mitos “alheamento” e “meritocracia” influenciam de sobremodo a cultura organizacional, os restantes dois são indutores de subculturas típicas nas organizações. De encontro ao que Sainsaulieu (1977) designou por subculturas, destaca-se Thévenet (1986) que afirma que as subculturas irrompem da assimilação e adaptação de valores e características particulares de cada setor ou grupo profissional, na execução das suas tarefas na organização.

3.2.2. As implicações e a importância da cultura organizacional

Denison, referido por Avillez (1992), afirma que o desempenho de uma organização pode ser melhorado se se aumentar o comprometimento dos trabalhadores, e para tal surge a cultura organizacional como meio para esse fim, uma vez que influencia várias áreas de gestão, inclusive a área de recursos humanos.

É nesta ótica que Camara et al. (2010) sublinham a importância da gestão contínua da cultura organizacional, como forma de potencializar a difusão e operacionalização da missão, objetivos e estratégia global da empresa, pela divulgação e estímulo à adoção de valores que têm na sua base estes princípios.

“As práticas de gestão orientadas para a criação de ambientes organizacionais mais ricos do ponto de vista humano e gestor traduzem-se, possivelmente, em maior músculo competitivo” (Cunha et al., 2013, p.374).

Operacionalmente, premiar determinados padrões de comportamento, por exemplo, estimula a adoção desses mesmos comportamentos por parte dos colaboradores da empresa, ajudando a criar aquilo que os autores nomeiam de mapa interpretativo da empresa, padronizando comportamentos de forma alinhada com os objetivos globais de negócio e com a visão dos fundadores da empresa.

A ausência de uma gestão da cultura organizacional, por seu turno, abre portas à existência de situações disfuncionais, desempenhos pouco positivos e desenquadrados daquilo que são os objetivos reais de negócio. Torna-se assim inquestionável o impacto que uma gestão da cultura organizacional poderá trazer à motivação de uma equipa e consequentemente ao desempenho da mesma.

Cameron e Quinn (2006) e Luthans et al. (2008) elaboram estudos que permitem fazer o diagnóstico e mudança da cultura organizacional, mostrando que os trabalhadores incorporam a cultura organizacional da sua empresa, sendo ela claramente identificável pelos seus empregados. A cultura organizacional pode explicar porque é que umas empresas têm sucesso e outras não. Também a estrutura organizacional poderá explicar o referido sucesso.

Para Schein (1985), a cultura organizacional tem três níveis: inconsciente, valores e artefactos. Ao nível do inconsciente o sujeito baseia-se em pressupostos básicos nos quais percebe a realidade da empresa e com base nisso constrói as suas atitudes.

Ao nível dos valores (nível mais consciente) estes consubstanciam as filosofias, objetivos e estratégia da empresa. E por fim ao nível dos artefactos está incluído tudo o que se possa observar numa organização, ou seja é o mais superficial. É com base nesta ideologia de base que o sujeito se vai comportar em ambiente organizacional.

Rodrigues (1983) afirma que valores são características cognitivas, afetivas e comportamentais, confirmando o que anos antes referiu Rokeach (1973). Cognitivo porque envolve uma meta a alcançar, afetivo porque o sujeito pode sentir agrado ou não pelo objetivo ou meta e comportamental, no sentido que intervém como uma variável no processo de tomada de qualquer ação.

Numa ótica instrumental, a gestão pode assumir um papel fundamental valorizando determinados padrões de comportamento (Büschgens, et. al, 2013) e atuação funcional (nível dos artefactos), os quais, ao serem considerados válidos pelos resultados alcançados, quer interna, quer externamente, começarão a ser valorizados e a ser considerados importantes pelos colaboradores (nível dos valores).

É nesta lógica que os diversos estudos evidenciam a importância de práticas de gestão que estimulem valores e comportamentos que vão de encontro aos objetivos globais e visão do negócio e que sejam valorizados pelos colaboradores. Esta ação permite fortalecer um conjunto de pressupostos básicos que irão formar o mapa interpretativo do que é a organização, o que se espera dela e o que se espera dos seus colaboradores. Assim as práticas de gestão podem e devem atuar ao nível dos pressupostos básicos e criar assim uma cultura organizacional forte e homogénea que, como vimos, terá implicações claras no sucesso da empresa (Camara et al., 2010; Garcia, Maziero, Rocha, Bernardes & Gabriel (2015)).

A cultura organizacional funciona como um veículo que orienta e padroniza comportamentos e ações dentro de uma empresa, tendo por base a visão, missão e valores definidos e alinhados com os objetivos globais de negócio (Camara et al., 2010; Schein, 2010). Por este motivo, a cultura organizacional pode ter um impacto significativo nos resultados económicos da empresa e apresenta-se como um fator determinante do (in)sucesso empresarial. Uma cultura é determinante no favorecimento ou não de adoção de estratégias de mudança em momentos que podem ser cruciais para a vida e/ou sobrevivência de uma empresa. A capacidade de inovação de uma empresa é, em muito, determinada pelos valores, crenças, símbolos e comportamentos inerentes que são partilhados pelos membros de uma empresa (Büschgens, et. al, 2013).

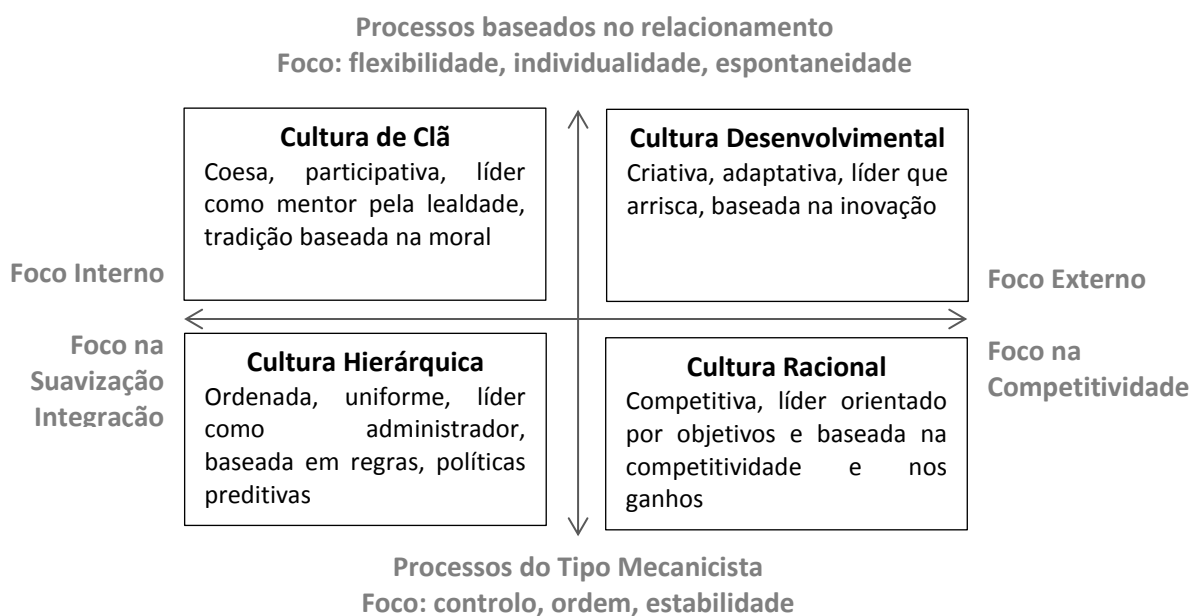
Jacobs, et al. (2013), Maia, Santos, Sávio, e Kubo (2014), Garcia, et al. (2015) sublinham que a cultura organizacional é de tal modo relevante que influencia o estilo de gestão, a capacidade competitiva e de inovação das empresas, os objetivos sociais e económicos, a capacidade de cooperação dos seus membros, o foco em determinados objetivos, a motivação e entrega dos colaboradores às metas preestabelecidas para a organização, entre outros.

A própria evolução da literatura em torno destes temas revela-nos de forma evidente a importância da cultura organizacional pela emergência do próprio conceito de comportamento organizacional positivo e pelos estudos que tentam definir os aspetos positivos do comportamento e cultura organizacionais, pelos impactos surtidos pelos mesmos no êxito empresarial (Cunha, Rego & Lopes, 2013).

O êxito ou sucesso empresarial depende, e cada vez mais no mundo concorrencial em que se integram as empresas, da sua capacidade competitiva e de inovação (Maia, et al., 2014). Sobre este facto Jacobs et al. (2013) desenvolveram um modelo em que relacionam os diferentes tipos de cultura organizacional, os valores e o foco competitivo que poderá ser assumido pelas empresas.

Sem pretenderem apresentar um modelo que enquadre a totalidade de empresas, até porque a complexidade do tema não o permitira, apresentam-nos um modelo de quatro quadrantes que na perspetiva dos autores contribui para compreendermos o quanto a cultura organizacional é fundamental para o sucesso empresarial e mais especificamente para a sua capacidade competitiva.

Figura 4. Modelo de Valores Competitivos e Tipos de Cultura Organizacional



Fonte: adaptado de Jacobs, et al., 2013, p.117

O modelo (ilustrado na *Figura 4*) apresentado por Jacob et al. (2013) evidencia claramente a forma como uma empresa, pela cultura organizacional que possui, poderá ser mais ou menos propensa a ações que promovem a sua competitividade pelo foco que assume. Ora um dos objetivos centrais desta investigação é explorar as práticas de internacionalização das empresas, práticas estas que não são dissociáveis do foco competitivo assumido pelas empresas e da sua capacidade de inovação.

Zheng, Yang e McLean (2010) concluíram também, com o estudo de 301 empresas, que a cultura organizacional e a sua gestão têm um impacto de destaque na estratégia organizacional e conseqüentemente no sucesso empresarial.

O modelo anteriormente apresentado e estudos como este reforçam, mais uma vez, a teoria que até aqui temos vindo a explorar, nomeadamente a da importância inquestionável que a cultura organizacional assume nas opções estratégicas e ações das empresas e no seu impacto no (in)sucesso global do negócio.

3.2.3. Perspetivas da cultura organizacional

Uma vez institucionalizada, uma Cultura é conservada, através de atuações concretas que expõem os colaboradores a experiências semelhantes e congruentes com a mesma e através de uma série de mecanismos de reforço, sobretudo na área de Gestão de Recursos Humanos, que premeiam comportamentos alinhados com os valores da cultura, desencorajam ações que contrariam e por fim encontram formas de a consolidar e perpetuar. Os métodos de recrutamento, a atuação dos gestores de topo e os métodos de orientação e socialização são fundamentais para a manutenção e reforço da cultura organizacional. No recrutamento deve-se ter em atenção a compatibilidade do indivíduo com os valores da organização. A atuação dos gestores de topo tem que ser um modelo de comportamento a seguir pelos colaboradores da empresa. Deve-se dar desde início, aos novos colaboradores, uma orientação das normas de comportamento de grupo para que eles rapidamente se adaptem à Cultura da Empresa (Camara et al., 2010).

Na ótica dos autores, o comportamento de um sujeito perante a empresa será encontrado pela maior ou menor congruência entre os valores que o indivíduo expressa sobre a organização e aqueles que são normalmente aceites por todos os seus membros como os valores da organização. Nassar (2000) vai mais longe e afirma que a cultura organizacional é a responsável pela produção de perceções, ícones, índices e símbolos, os quais correspondem à imagem corporativa.

A referida imagem corporativa só é reconhecida, interna ou externamente, depois de ultrapassada determinada estrutura organizacional, mais concretamente, determinada dimensão (tamanho em termos de recursos humanos). No livro “Fundamentos de Comportamento Organizacional” os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que o tamanho da empresa é uma componente da estrutura organizacional que condiciona o crescimento e a sobrevivência daquela.

3.3. Influência do comportamento e cultura organizacional no processo de internacionalização

Até meados do século XX, os investigadores centravam a análise dos processos de internacionalização em aspetos macro e que se relacionavam mais com os aspetos económicos e externos à própria empresa (Dal-Soto, Alves & Bulé, 2013, 2014). Com o surgimento do modelo de Uppsala, emergente nos países nórdicos, o processo de internacionalização e as suas diferentes etapas passam a ser interpretados à luz de características internas à empresa e decorrentes de um processo contínuo de aprendizagem.

Yu e Zhang (2010) sublinham que esta mudança em termos de abordagem está também relacionada com a necessidade de gerir e moldar os fatores influenciadores do processo de internacionalização. Embora os fatores externos macroestruturais, continuamente dinâmicos, se apresentem como determinantes no processo de internacionalização, não podem ser geridos ou influenciados pelas organizações, ao contrário de aspetos internos que podem e devem ser geridos e adaptados aos objetivos de negócio, nomeadamente, quando eles se direcionam para a internacionalização do negócio.

As teorias que se baseiam na abordagem comportamental analisam o processo de internacionalização à luz da relação com as características organizacionais, entre outras, o comportamento e a cultura das organizações.

Nesta ótica, o processo de internacionalização depende, entre outros aspetos, das atitudes, das perceções e do comportamento dos decisores que procuram definir ações que minimizem o risco no momento em que a empresa se expande para contextos internacionais.

A compreensão do conceito de comportamento organizacional permite-nos concluir que este é um elemento estruturante da dinâmica e atuação de indivíduos e organizações (Chiavenato, 2014).

Destacamos a existência de perspetivas diferenciadas sobre esta área de estudo. Neste sentido, existe uma perspetiva em que o comportamento organizacional resulta da influência dos indivíduos, grupos e estrutura organizacional (Robbins, 1999; Solinger, et. al, 2008). Numa outra perspetiva, o comportamento organizacional apresenta-se como um elemento que prevê, explica e pode modificar o comportamento humano no contexto empresarial (Wagner & Hollenbeck, 2012). Enquanto na primeira perspetiva o comportamento organizacional resulta de entre outros aspetos do comportamento dos sujeitos que compõem a organização, na segunda abordagem, o comportamento organizacional é perspetivado como um elemento influenciador desse mesmo comportamento.

Embora se apresentem como perspetivas diferenciadas, ambas reconhecem e sublinham o carácter estruturante do comportamento organizacional no dia-a-dia da empresa, prevendo impactos na sua estratégia e na concretização dos seus objetivos globais de negócio.

No âmbito do nosso estudo, o foco no processo de internacionalização, e mais especificamente nas exportações, evidencia-nos a necessidade de explorar a relação entre o comportamento e a cultura das organizações e as evidências em termos de exportação de produtos e serviços.

Segundo Honório (2009) e Barbosa e Ayala (2014), as características organizacionais são sem dúvida fatores decisivos no que concerne ao processo de internacionalização das empresas. Neste sentido, as opções estratégicas acabam também por ser determinadas pelo comportamento organizacional, fator determinante das ações e motivações dos sujeitos que compõem a organização (Ebrahimpour, Zahed e Sepehri, 2011).

Neste sentido, se o comportamento organizacional compreende uma cultura direcionada para uma ação e motivação grupal, estaremos perante um contexto organizacional mais focado para os objetivos globais e estratégicos de negócio, comparativamente com culturas em que existe um foco superior nas ações e motivações individuais.

Complementamos esta perspectiva com a de Meyer e Allen (1991) e Cavalcanti e Costa (2015), onde o comprometimento organizacional, numa ótica comportamental, se apresenta como um elemento crucial e que determina os comportamentos individuais e, por seu turno, o desempenho organizacional global, na medida em que estes serão o resultado de um maior ou menor alinhamento com a estratégia e objetivos globais do negócio. Nas investigações que desenvolveram os autores concluíram que existem algumas evidências que revelam uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e o grau de descentralização dos centros de decisão. Nesta ótica, uma estrutura organizacional em que os processos de decisão estão mais descentralizados, promove a existência de um maior comprometimento organizacional. Neste sentido, as práticas de gestão e liderança acabam por ser instrumentos fundamentais na promoção de um efetivo comprometimento organizacional (Fernandes, Siqueira & Veira, 2014).

Tal como Melin (1992), Heinzmann e Machado (2014) e Miranda (2015) nos referem, o processo de internacionalização das empresas é um processo estratégico que determina a mudança e o desenvolvimento do processo de abertura e participação das empresas nos mercados externos.

Ao processo estratégico Melin (2012) associa as ideias de negócio, a orientação para a ação, os princípios organizacionais, as práticas de gestão, os valores da empresa e as suas normas. Nesta perspectiva, o processo de internacionalização é considerado como sendo influenciado pelas características internas das organizações.

Na perspectiva de Ebrahimpour, et. al (2011) e de Heinzmann e Machado (2014) e de acordo com os inúmeros estudos realizados, a cultura organizacional e a sua gestão poderão apresentar-se como um elemento de vantagem competitiva para as organizações. A cultura organizacional é, na ótica dos autores, um instrumento ao serviço da estruturação do comportamento organizacional. Compreendemos a importância da cultura organizacional e os seus impactos no (in)sucesso das organizações, na medida em que ela se apresenta como um conjunto de valores, crenças, costumes, princípios e formas de pensar que são partilhados pelos membros de uma organização e têm uma influência inegável nas ações que são levadas a cabo na/pela empresa e pelo seu coletivo. Uma cultura coesa, homogénea e partilhada globalmente por todos os seus membros é garantia de uma ação coerente com os princípios e valores dessa mesma cultura. Por estes motivos, Yu e Zhang (2010) entendem a cultura organizacional como uma força espiritual que guia a organização no seu processo de internacionalização.

Liu (2009) citado por Yu e Zhang (2010) defende que a existência de uma clara cultura organizacional tem diversos efeitos no processo de internacionalização das empresas, dado que: 1) se apresenta como uma fonte de inspiração na atração de talento internacional; 2) pode criar um ambiente harmonioso para o talento internacional; 3) pode encorajar os talentos internacionais para alcançar os seus valores; 4) pode moldar a imagem corporativa de modo a que os talentos internacionais se sintam atraídos.

Yu e Zhang (2010) salientam ainda que a existência de uma cultura corporativa sólida com as suas próprias características se apresenta como um fator *core* da competitividade das empresas.

A perspetiva da empresa baseada nos recursos (*Resources Based View of the Firm*), anteriormente explorada, reforça a ideia de que a empresa possui recursos, nomeadamente organizacionais (e.g. cultura organizacional) que deverão ser instrumentos potenciadores do alcance de vantagem competitiva.

Büschgens, et. al (2013), Valencia e Hernández (2015) estudaram a relação entre cultura organizacional e capacidade de inovação das empresas. Concluíram que efetivamente existe um conjunto de valores que, quando partilhados pelos indivíduos e fazendo parte da cultura organizacional onde se integram, se apresentam como fatores fundamentais para impulsionar os comportamentos e ações inovadores, cruciais ao sucesso organizacional global. A inovação é um dos elementos da cultura organizacional, tornando-se neste sentido um elemento fundamental às empresas que se encontram num processo de exploração de mercados externos.

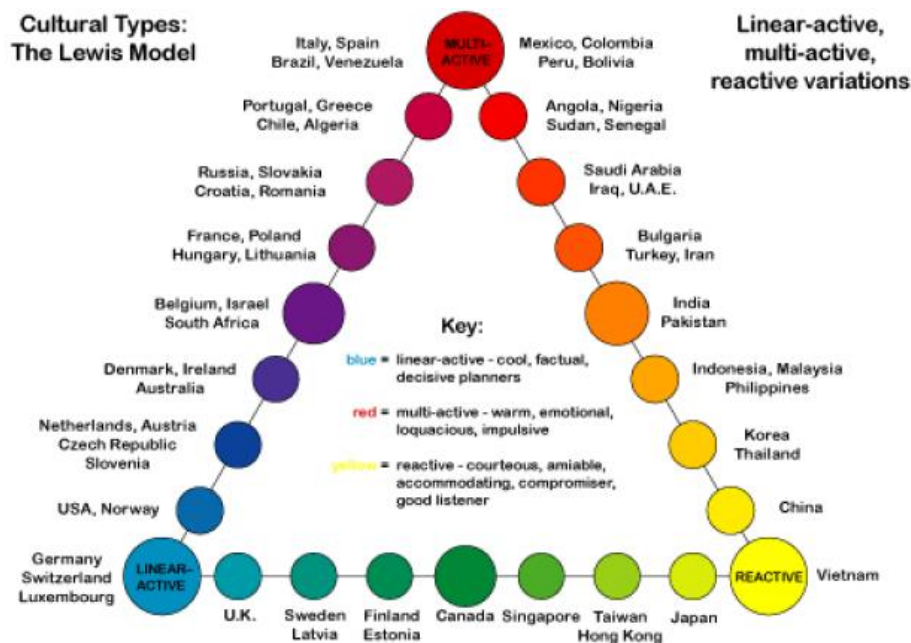
O modelo apresentado por Lewis (2005), citado por Letestu e Holmgren (2012), que relaciona diferentes tipos de cultura organizacional e a capacidade competitiva das empresas, vem reforçar a perspetiva comportamental de análise do processo de internacionalização, na medida em que relaciona os valores inerentes à cultura organizacional e a propensão para a competitividade, inovação e abertura para a dimensão externa da empresa.

Assim, a análise deste modelo (*Figura 5*) permite-nos perceber que existem culturas organizacionais que melhor adaptam o seu foco para a internacionalização e para os princípios necessários à exportação. Uma cultura *desenvolvimental* (criativa, adaptativa, líder que arrisca, baseada na inovação) e *racional* (competitiva, líder orientado por objetivos e baseada na competitividade e nos ganhos), ainda que de formas distintas, detêm um foco externo e direcionado à competitividade da empresa e por isso são mais propensas a desenvolverem a sua atividade para e em mercados internacionais. Ao contrário destes dois tipos de culturas organizacionais, as culturas de clã ou hierárquicas, apresentam-se com um foco direcionado para os aspetos internos à própria empresa, não favorecendo desta forma as ações que se direcionam para a inovação e competitividade das empresas.

Li e Liu (2014) são também defensores da inovação como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas num mercado cada vez mais global. Na sua ótica existe uma forte relação entre a cultura organizacional e a sua capacidade de inovação.

O estudo desenvolvido por Lewis (2005), citado por Letestu e Holmgren (2012) contempla um modelo (Figura 5) em que as empresas são distinguidas com base no tipo de cultura que possuem. De forma complementar, o modelo relaciona as implicações entre o tipo de cultura organizacional e orientação para a internacionalização.

Figura 5. Modelo de Lewis



Fonte: Lewis (2005), cit. por Letestu & Holmgren (2012), p. 22.

As culturas *linear-active* demonstram normalmente uma orientação para a tarefa e nesse contexto há uma dedicação a uma tarefa de cada vez. Neste tipo de cultura procura-se a competência técnica, os factos em detrimento dos sentimentos e a lógica em detrimento da emoção. Em empresas com este tipo de cultura, é reconhecida a introversão e elevados níveis de organização e planeamento. O foco está geralmente direcionado para os compromissos e resultados.

No caso das culturas *multi-active* os indivíduos são bem mais extrovertidos e caracterizados pela sua eloquência e habilidade em persuadir os outros. Neste tipo de culturas o capital humano apresenta-se como uma ferramenta fundamental e uma força de inspiração. Na maioria das situações as transações ocorrem dentro de um forte enquadramento emocional, impulsivo. Os indivíduos são naturalmente orientados para multitarefas, para o diálogo, são excelentes *networkers* e o seu ritmo de trabalho orienta-se para o ritmo das pessoas e não de forma racional para o tempo.

As culturas *reativas* são também orientadas para as pessoas, no entanto, fortemente orientadas para o conhecimento e caracterizadas pela paciência e introversão. Caracterizadas pela modéstia e cortesia e pela valorização da senioridade. Os indivíduos são caracterizados por serem excelentes ouvintes e proporcionadores de um clima de trabalho de equipa. Neste tipo de culturas são conhecedores das suas empresas sendo por isso capazes de se prepararem e reagirem com habilidade a situações de pressão e stresse.

Como pudemos verificar pela análise da *figura 5*, Portugal e as suas empresas caracterizam-se como sendo culturalmente *multi-ativas*, destacando-se elevadas competências comunicacionais e sociais (em termos de criação de redes de conhecimento) e sublinhando-se a presença da dimensão emocional nas ações e transações efetuadas, em detrimento da racionalidade. Concluímos, neste sentido, que as especificidades culturais são determinantes no processo de internacionalização. No caso específico das empresas portuguesas, as fortes competências em termos de *networking* favorecem este processo que sai reforçado quando estas redes são estimuladas e amplificadas (Fonseca & Silva, 2014; Miranda, et al., 2015).

Na realidade cada vez mais competitiva e global em que se inserem as empresas, as parcerias e as redes de conhecimento – *networking* – acabam por ser uma ferramenta fundamental para a sua competitividade no contexto da expansão e crescimento das empresas para mercados externos (Porter, 1996; Álvarez, Marin & Fonfría, 2009; Ahlm, 2010; Fonseca & Silva, 2014; Miranda, et al., 2015).

A dimensão emocional que também caracteriza a cultura organizacional das empresas portuguesas poderá apresentar-se como um entrave às ações que são desenvolvidas no âmbito da internacionalização, na medida em que poderão ser imbuídas de uma maior subjetividade que em nada favorece as organizações (Lewis, 2005, cit. por Letestu & Holmgren, 2012).

A exploração teórica desenvolvida permitiu-nos concluir que efetivamente os aspetos menos visíveis e implícitos, nomeadamente o comportamento e cultura das empresas, se apresentam como fatores capazes de influenciar, positiva ou negativamente o processo de internacionalização das empresas. No entanto, a complexidade do processo de internacionalização não nos permite que esta análise se cinja à mera relação com estes fatores. A literatura sobre o tema é diversa (e.g. Meyer & Allen, 1991; Melin, 1992; Lewis, 2005, citado por Letestu & Holmgren, 2012; Liu, 2009, citado por Yu & Zhang, 2010; Yu & Zhang, 2010; Ebrahimpour, et. al, 2011; Ebrahimpour, Zahed & Sepehri, 2011; Büschgens, et. al, 2013 e Jacobs, et al., 2013) e as análises sobre o processo de internacionalização e os fatores que o determinam são igualmente múltiplos (e.g. Hymer, 1960; Johanson e Vahlne, 1977, 2009; Dib, 2008; Honório, 2008; Varanda, Tremonte, Kulaif & Francischini, 2010). Consideramos, por isso, fundamental explorar outros aspetos relativos às organizações e que poderão ser determinantes do seu processo de internacionalização. Em seguida, exploraremos um aspeto um pouco mais explícito das organizações, nomeadamente, a sua estrutura.

3.4. Estrutura organizacional

Segundo Ghoshal e Bartlett (1997) e Gonzalez, Martins e Toledo (2009) o tipo de estrutura adotado por determinada empresa pode constituir um fator crítico de sucesso no desenrolar do negócio e na gestão dos colaboradores da empresa. A estrutura surge como forma de operacionalizar a estratégia, de lhe dar apoio, organizando os meios e afetando os recursos disponíveis.

A estrutura de uma empresa é normalmente definida como a forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização existentes numa organização. Podem ser várias as formas como estas três componentes estruturais se combinam, mas têm sempre um impacto importante no comportamento e atitude dos seus membros (Camara et al., 2010).

3.4.1. As componentes estruturais

Para Camara et al. (1997, 2010) existem dois modelos fundamentais para as várias soluções que os gestores adotam na conjugação e combinação das três componentes estruturais atrás referidas:

- Estrutura mecanicista caracterizada por um elevado grau de diferenciação horizontal e forte centralização;
- Estrutura orgânica com baixo grau de complexidade e formalização, onde identifica uma organização flexível e adaptável.

Estes dois modelos refletem tipos de estrutura muito distintos, verificados pelas características das suas componentes.

Segundo Camara et al. (2010) a estrutura organizacional é definida de acordo com três componentes: complexidade, formalização e centralização, que passaremos a explicar em seguida.

3.4.1.1. Complexidade

A complexidade corresponde ao número de componentes e de variáveis com que uma empresa tem que lidar (Camara et al., 2010). A complexidade varia de empresa para empresa de três formas:

- Diferenciação horizontal que consiste no grau de heterogeneidade entre as várias unidades funcionais existentes na organização, com base na natureza das tarefas que os colaboradores desempenham, na sua formação académica e na orientação destes. Uma empresa é mais ou menos complexa conforme o número de tarefas que desempenha.
- Diferenciação vertical que se refere ao número de graus hierárquicos existentes no organigrama de uma empresa. Devem existir o mínimo número de graus intermédios entre a gestão de topo e os operacionais para que a informação não seja distorcida bem como a comunicação em geral.
- Diferenciação geográfica que consiste na dispersão da empresa por vários locais de trabalho. A dispersão geográfica da empresa resulta inevitavelmente num maior grau de complexidade, uma vez que é necessário coordenar várias sucursais e as manter em congruência com a estratégia global da organização.

Koberga, Detienne e Heppard (2003) referem ainda que as organizações criam os mais complexos esquemas para resistir à mudança e que as estruturas hierárquicas criadas tornam-se como máquinas repetitivas.

3.4.1.2. Formalização

A formalização refere-se ao grau em que os cargos dentro da empresa estão padronizados, ou seja, quanto mais formal for um cargo, menos margem de autonomia têm os colaboradores para desempenhar as suas tarefas (Camara et al., 1997).

Tushman e Smith (2002) vão mais longe e comparam a formalização dentro de uma organização com o desenvolvimento de produtos e concluem que quanto mais formalização existir numa organização, mais produtos novos são desenvolvidos, mas baixos níveis de formalização estão positivamente relacionados com a criação de produtos radicais.

A posição destes autores segue a mesma linha de pensamento de Ahmed (1998) que compara a burocracia dentro de uma organização com a inovação e conclui que quanto menos burocracia existir mais propensão existe a inovar. Bueno (2003) reforça ainda a importância da comunicação organizacional como sendo vital para uma empresa se tornar líder de mercado.

3.4.1.3. Centralização

Centralização refere-se ao grau em que a tomada de decisão está concentrada num único ponto da organização, sendo aconselhável a descentralização de tomada de decisões para que estas sejam mais velozes e eficazes (Camara et al., 2010).

Marín-Idárraga e Campos (2015) referem, no seu estudo, que numa cultura onde existe uma maior diversificação, existe conseqüentemente uma estrutura mais descentralizada e vice-versa. Os mesmos autores referem ainda que a descentralização do poder favorece a tendência para a inovação por parte das empresas que apresentam esta característica. O resultado do seu estudo permitiu-lhes cumulativamente concluir que o grau de descentralização na estrutura de uma empresa tem uma relação positiva com a transmissão de informação dentro da empresa, a adaptação, a tomada de decisão, a inovação e a rápida capacidade de resposta a exigências da envolvente. Na perspectiva destes autores, os aspetos referidos acabam por ter um impacto positivo no desempenho global da organização.

Dado que estamos a explorar o grau de (des)centralização na estrutura das empresas, importa referir o papel dos gestores/administradores, dado que a esta figura se associa um papel de poder. Segundo Fayol, referido por Robbins (2002), os gestores devem desempenhar as seguintes funções: planear os objetivos da empresa, liderar, coordenar os colaboradores da empresa, controlar as atividades da empresa e executar as medidas planeadas. Robbins (2002) agrupa os papéis do administrador em três tipos: relacionamento interpessoal, de informação e decisão.

3.4.2. Variáveis influenciadoras da estrutura

Para Camara et al. (2010) as estruturas das empresas podem ser muito diferentes devido a quatro variáveis que a influenciam: estratégia, tecnologia, envolvente e dimensão. Exploremos então em seguida as referidas dimensões.

3.4.2.1. Estratégia

A estratégia de uma empresa consiste na identificação e caracterização de objetivos ou resultados que ela pretende alcançar no curto, médio e longo prazo (Camara et al., 2010; Favaro, Rangan, & Hirsh, 2012).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (1997) a estratégia é algo que antecede a inovação, pois as empresas têm que delinear uma estratégia para saber que inovações irão introduzir em determinado mercado alvo. Sartori (2011) distingue quatro tipos de estratégias de negócio as quais são: agressiva, tradicional, exploradora e analisadora. Segundo Bertero (1977) enquanto a estratégia tradicional é aquela onde os produtos da empresa não sofrem grandes alterações, e estas alterações devem-se apenas a ajustamentos ao mercado, na estratégia agressiva já requer informação sobre um leque de características do mercado, dos concorrentes, dos preços praticados, entre outros, com o objetivo de se tornar líder do mercado. Já no que se refere a estratégias exploradoras e analisadoras, Pullen, De weerd-nederhof, Groen, Song e Olaf (2009) associam a estratégia exploradora a empresas que estão continuamente à procura de colmatar as falhas dos mercados e que obrigam os concorrentes a responderem aos seus avanços, e a estratégia analisadora a empresas com um leque de produtos estável, com estruturas formais e que têm como principal objetivo a manutenção da sua posição no mercado.

A estrutura de uma empresa está estritamente ligada à estratégia pois é um dos meios de gestão possíveis para atingir os objetivos.

Esta relação entre estrutura e estratégia é defendida por diversos autores (e.g. Chandler, 1962; Camara, et al., 2010) que concluem: as alterações na estratégia empresarial antecedem e conduzem a alterações na estrutura organizacional; para simplificar uma estratégia tem que se ter uma estrutura simples; só se deve ter uma estrutura mecanicista enquanto o formalismo e complexidade forem baixos; à medida que as empresas crescem, também são alargadas as suas atividades, logo a sua estrutura deve ser alterada para constituir setores especializados em função das atividades.

Entre os diferentes exemplos da relação entre a estratégia e estrutura organizacional, encontramos o *downsizing*. Nas décadas de 80 e 90, a gestão de carreiras sofreu significativas alterações, devido a processos como o *downsizing* e às novas estruturas e estratégias por parte das empresas (Balassiano, Ventura & Fontes, 2003). Segundo Caldas (2000) e Iverson e Zatzick (2011) nos anos 80, o *downsizing* era visto como uma estratégia de redução de custos e de estruturas a determinada empresa e tal era utilizado apenas em épocas de crise económica. Segundo os autores, o *downsizing* passou a ser uma ferramenta de sobrevivência para grande parte das empresas e que visava o aumento da competitividade e produtividade.

Matieli (2010) e Dubrin (2003) afirmam que o *downsizing* deve estar alinhado com as estratégias de longo prazo da empresa para que a reestruturação seja bem sucedida. Nestes casos é essencial que a empresa saiba qual a sua estratégia futura para se apurar o número de colaboradores necessários para garantir os objetivos planeados. Enquanto poderoso instrumento na promoção da competitividade da empresa, tem impactos globais, será influenciado pelo ambiente interno e externo e necessita por isso de ser avaliado estrategicamente e de acordo com os objetivos globais do negócio.

3.4.2.2. Tecnologia

A tecnologia influencia a estrutura de uma empresa, porque quanto mais tecnologia houver menor variação de tarefas existirá logo, menor a complexidade das tarefas e menor a complexidade da estrutura (Perrow citado por Child, 1972; Lunardi, Dolci, & Maçada, 2010) .

Gonçalves (1993) e Lunardi et al. (2010), defendem que a tecnologia é o fator com maior importância na transformação de uma empresa, isto porque tais transformações não se limitam apenas à forma como são produzidos os bens e serviços, podendo também induzir novos procedimentos e instrumentos que alteram por completo a estrutura da empresa e o comportamento das organizações. Hitt, Hoskisson, Johnson e Moesel (1996) defendem que grandes organizações são mais inovadoras devido a todos os recursos físicos, financeiros e humanos que têm ao seu dispor.

Rodrigues (1988) e Green (2012) referem dois efeitos que as tecnologias criam sobre o trabalho e o trabalhador: 1) alteração das relações do trabalhador com o trabalho, uma vez que as tarefas manuais passam a eletrônicas; e 2) alteração ao nível de emprego, *stresse* e satisfação no trabalho. Estes autores ressaltam ainda o impacto da tecnologia na estrutura e processos organizacionais que causam as seguintes alterações: 1) no processo de trabalho, onde algumas tarefas são minimizadas ou cessam dando lugar a outras; 2) no perfil de mão-de-obra, onde passam a ser exigidas novas especializações, habilidades e qualificações; 3) na burocratização que é diminuída uma vez que as tecnologias apresentam um caráter padronizado e normalizado; 4) na hierarquia de decisão, porque permite que a informação chegue aos órgãos de administração mais rapidamente, eliminando assim chefias intermédias; e 5) nos níveis de supervisão, porque a própria máquina estabelece o ritmo de trabalho e controla os colaboradores, registrando erros, horas paradas e níveis de produção.

3.4.2.3. Envolvente

Na década de 80, devido à globalização, empresas que até aí cresceram desmesuradamente e que apresentavam estruturas inflexíveis, tiveram que se reestruturar por forma a sobreviver num mercado com uma concorrência cada vez mais feroz (Rodrigues, 2005; Esposito, 2011). Com o fim das fronteiras económicas as empresas deparam-se com o aumento da concorrência e criam novas ferramentas para minimizar os custos por forma a tornarem-se mais competitivas (Miranda, Cruz & Chinelato, 2015). Estas ferramentas surgem sobre a forma de processos de *downsizing*, reengenharias, aquisições, fusões e até minimização dos vínculos de trabalho optando-se por contratação de mão-de-obra sob a forma de prestação de serviços (Motta, 2006; Jensen, Tommy, Sandstrom & Johan, 2011; Schreyögg & Sydow, 2011).

A envolvente tem influência na estrutura organizacional no sentido de que quanto maior o dinamismo do mercado (regulamentações oficiais, concorrentes, alteração de gostos, entre outros) mais ajustamentos são necessários na estrutura da organização por forma a reduzir a incerteza da envolvente (Rasmussen, 2009; Camara et al., 2010).

A par das variáveis sobre as quais as empresas não têm capacidade de interferir, como a envolvente, existem outras de natureza interna sobre as quais existe influência.

Uma das variáveis que caracteriza as empresas e as diferencia é a sua dimensão que, pela importância que assume enquanto critério classificador, se encontra formalmente definida e categorizada na legislação nacional e internacional. Exploremos então em seguida o conceito e categorias inerentes à dimensão da empresa.

3.4.2.4. Dimensão

A dimensão de uma empresa também tem impacto sobre a sua estrutura (Camara et al., 2010).

Organizações de grande dimensão têm de ter uma estrutura horizontal maior que pequenas empresas para colher os benefícios da especialização, o que implica que a gestão tenha também que aumentar a sua estrutura vertical para melhor coordenação de todas as unidades funcionais existentes. Este alargamento de estruturas horizontais e verticais irá ainda implicar um aparecimento de mais escalões hierárquicos para controlo e validação de todas as atividades e comportamentos.

Com tal dimensão é normal que se observe um crescente afastamento entre a gestão de topo e os operacionais o que torna a tomada de decisão mais extensa, lenta e distorcida da realidade do negócio. O impacto da complexidade na estrutura de uma empresa só é crescente até certo ponto, pois ultrapassada determinada dimensão este é estabilizado, ou seja, após o alongamento e adensamento da estrutura vertical ser finalizada a complexidade diminui.

De referir ainda que existe uma correlação negativa entre dimensão e centralização, pois quanto maior a dimensão da empresa mais se torna difícil o processo de decisão centralizado. Penrose (1959) e Aidis, Estrin e Mickiewicz (2010) afirmam que a dimensão e crescimento de uma empresa acaba por criar uma identidade para a economia, resultado da existência de evidências fortes de que as pequenas empresas são restringidas pela sua dimensão a determinadas oportunidades, o que acaba por limitar a sua expansão, na medida em que a economia as vê como incapazes para tal.

São referidas por Machado e Fernandes (2004) importantes diferenças que o tamanho faz na organização. Numa organização de grande porte é impossível manter o contacto direto entre todos os seus membros, no entanto, estas grandes organizações atingem vantagens competitivas através da sua eficiência, bem como economias de escala que nunca serão alcançadas por qualquer PME. Por outro lado, o perigo da burocratização e das economias de escala espreita nas grandes organizações. As PME Portuguesas precisam de ganhar dimensão para se tornarem competitivas nos mercados internacionais e com isso contribuirão para o crescimento do Produto Interno Bruto nacional (Machado & Fernandes, 2004).

Exploraremos em seguida a forma como é conceptualizado este conceito e de que forma se caracteriza o tecido empresarial português quanto à dimensão das empresas.

3.4.3. Dimensão da empresa

A dimensão da empresa é uma variável de grande relevância nesta investigação e importa, por isso, explorar as diferentes categorizações e perspetivas sobre a mesma, bem como caracterizar o tecido empresarial português quanto a este aspeto.

Relativamente ao conceito teórico de dimensão, a revisão da literatura apresenta-nos categorizações distintas e que variam de acordo com as fontes consultadas. O Código do Trabalho (CITE, 2011) define em termos de dimensão, quatro categorias de empresa: *microempresa* (empresa com menos de 10 trabalhadores); *pequena* (a que emprega entre 10 e menos de 50 trabalhadores); *média* (entre 50 e menos de 250 trabalhadores) e a *grande empresa* (250 trabalhadores ou mais). Segundo a mesma fonte, a referência para a identificação da dimensão de uma empresa deverá ser o número de trabalhadores do ano civil antecedente.

Mais concretamente, e de acordo com o Artigo 100º (Tipos de empresas):

“1 – Considera-se:

- a) Microempresa a que emprega menos de 10 trabalhadores;
- b) Pequena empresa a que emprega de 10 a menos de 50 trabalhadores;
- c) Média empresa a que emprega de 50 a menos de 250 trabalhadores;
- d) Grande empresa a que emprega 250 ou mais trabalhadores.

2 – Para efeitos do número anterior, o número de trabalhadores corresponde à média do ano civil antecedente.

3 – No ano de início da atividade, o número de trabalhadores a ter em conta para aplicação do regime é o existente no dia da ocorrência do facto.” (CITE, 2011, s/pág.).

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI) identifica uma classificação de micro, pequena e média empresa que engloba não só o critério apresentado pelo Código do Trabalho (i.e. número de trabalhadores), como também o volume de negócios ou balanço total (quadro 2).

Quadro 2. Dimensão de PME segundo o IAPMEI

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Fonte: IAPMEI, 2014

Esta classificação tem por base a legislação em vigor em contexto nacional, nomeadamente o *Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de Novembro de 2007* e o *Decreto-Lei nº 143/2009 de 16 de Junho de 2009*, bem como o enquadramento normativo comunitário sobre o tema (*Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003*).

Numa crescente e evidente lógica global, a União Europeia tem revelado algum cuidado e preocupação na criação de um enquadramento normativo transversal aos diferentes Estados Membros. É clara a necessidade de promover uma política e enquadramento comuns que potenciem o atenuar das fronteiras, fomentando a expansão e a internacionalização destas organizações. Num mundo cada vez mais global e competitivo, é imperativo munir as empresas de ferramentas facilitadoras e integradoras, potenciando assim o espírito empresarial, de investimento e competitividade.

É com a *Recomendação 2003/361/CE* que em 1 de Janeiro de 2005 entra em vigor a nova e atual definição de PME sugerida pela Comissão Europeia (2006). Esta classificação (quadro 3) é de extrema importância, não só pelas razões anteriormente mencionadas, como também pela presença que as PME assumem no contexto da União Europeia (UE). Do total de empresas existentes na UE, 99% são PME e 1 em cada 10, são microempresas.

A análise à *Recomendação 2003/361/CE* leva-nos a conhecer a definição de PME apresentada pela UE:

«A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.»

Excerto do artigo 2.º do anexo da *Recomendação 2003/361/CE*

Quadro 3. Dimensão de PME segundo a CE

Categoria	Efetivos	Volume de negócios	Balanço total
média empresa	< 250 (inalterado)	<= 50 milhões de euros (em 1996: 40 milhões)	<= 43 milhões de euros (em 1996: 27 milhões)
pequena empresa	< 50 (inalterado)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 7 milhões)	<= 10 milhões de euros (em 1996: 5 milhões)
microempresa	< 10 (inalterado)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)	<= 2 milhões de euros (anteriormente não definido)

Fonte: Comissão Europeia, 2006.

Num mercado cada vez mais global e onde as fronteiras políticas e económicas são cada vez mais ténues, é essencial esta conceção comum de PME, promovendo assim uma maior coerência e eficácia na ação das empresas.

Apropriados do conceito de dimensão da empresa, importa-nos igualmente conhecer de que forma se caracteriza o tecido empresarial português.

Segundo o relatório da Informa D&B de janeiro 2013, relativo ao tecido empresarial em Portugal 2012, existiam em Portugal naquela data, 487.840 organizações registadas na conservatória do registo comercial. Destas, 429.756 eram empresas e 58.084 eram entidades sem obrigatoriedade de prestação de contas. Das empresas referidas apenas 283.655 (66%) apresentaram as suas contas (IES) relativas ao ano de 2011, pelo que era este o número de empresas ativas em Portugal e consequentemente o verdadeiro número de empresas nacionais.

As 283.655 empresas ativas em termos de dimensão estavam divididas da seguinte forma: Grandes 931 (0,3%); Médias 5.225 (1,8%); Pequenas 33.882 (11,9%); Micro 243.587 (85,9%). Em finais de 2011 o conjunto destas empresas empregava 2.357.433 indivíduos. A distribuição do emprego era a seguinte: Grandes 27,9%; Médias 19,6%; Pequenas 26,4%; Micro 26,1%.

Estes números demonstram um pequeno lapso de comunicação em Portugal, quando sistematicamente se afirma que somos um país de PME, quando o que somos verdadeiramente é um país de microempresas. Embora o conceito de PME inclua as microempresas, será necessário precisar o termo no sentido de que se perceba de que realidade empresarial se está a falar.

Em julho de 2015, segundo o barómetro de agosto da D&B de agosto de 2015, existiam em Portugal 451.040 empresas e outras organizações, o que revela uma diminuição de 7,5% face a 2012. Estes números demonstram que em julho de 2015, a realidade da dimensão das empresas Portuguesa é semelhante à de 2012 (Informa, 2015).

3.4.3.1. Crescimento da empresa

O crescimento empresarial é um fenómeno complexo e deve ser analisado enquanto tal (Seifert & Vizeu, 2015). É explicado por estratégias de expansão por meio de novos produtos e mercados, sendo que aquele crescimento é muito mais intenso quando são utilizadas em simultâneo estratégias de expansão baseadas na atenção dada a novas necessidades e novos mercados (Moreno & Casillas, 2008).

Segundo Kayo (2015) o crescimento de uma empresa corresponde a um processo e não a um estado, envolve diferentes variáveis que o impulsionam ou retraem e jamais poderá ser dissociado das características intrínsecas da empresa.

Penrose (1959) não concorda com as teorias que indicam que o crescimento das empresas é um processo obrigatório e natural e que os gestores pouca influência têm nesse processo. A autora afirma que a decisão de aumentar a dimensão da empresa deve advir dos gestores da empresa e que estes determinam a intensidade, velocidade e direção desse crescimento.

Já Bower e Clark (2007) defendem que o processo de crescimento das empresas tem um ponto de partida num processo interativo de todos os níveis de gestão onde são selecionadas, desenvolvidas e implementadas novas ideias.

Segundo Penrose (1959) e Dreher (2008) existem três fatores que limitam o crescimento: 1) os colaboradores da empresa, que nem sempre suportam o aumento da carga de trabalho e porque as novas contratações podem não dispor das habilidades já assimiladas pelos colaboradores mais antigos o que provoca uma diminuição da eficácia da empresa; 2) a incerteza e risco, uma vez que as empresas com os níveis de maior ou menor aversão ao risco podem decidir não crescer porque os retornos potenciais podem não cobrir o risco; e 3) a estrutura organizacional, ou seja, se uma empresa não conseguir organizar a sua estrutura por forma a que o processo de decisão flua, o processo de crescimento pode ser adiado.

Bhidé (1999) vê ainda os sistemas de coordenação internos como mais um fator limitador ao crescimento. Para a autora se o crescimento envolver ativos heterogéneos, é possível que a certa altura os sistemas de coordenação internos não consigam gerir eficientemente as várias atividades da empresa.

Complementando a visão de Bhidé e Penrose, Guimarães (1987) e Moore e Manring (2009) referem existirem dois limitadores ao crescimento de uma empresa: capacidade de financiamento para cobrir o investimento necessário à expansão da empresa e a existência de um mercado crescente no que se refere à produção.

A individualidade dos gestores Portugueses impede as fusões como instrumento para o aumento da dimensão empresarial. Por isso, será necessário continuar a estudar a dimensão e o comportamento das organizações, de forma a perceber como se poderá ultrapassar esta atitude individualista que tanto prejudica a economia Portuguesa (Machado & Fernandes, 2004).

3.4.3.2. Formas de crescimento

Ansoff (1965) e Vale e Lopes (2010) defendem que uma empresa pode crescer usando quatro estratégias diferentes: 1) penetração de mercado (quando a empresa se baseia em melhorar os seus produtos atuais, com base nos produtos já existentes no mercado e assim aumentar a sua quota de mercado); 2) desenvolvimento de novos produtos (lançamento de novos produtos no mercado); 3) desenvolvimento de mercado (exportação dos produtos de que possui por forma a conquistar novos mercados); e 4) diversificação (lançamento de novos produtos em mercados não tradicionais para a empresa). Estes autores, juntamente com Braga (2010) abordam ainda a questão do crescimento do ponto de vista externo à empresa e identificam cinco possíveis formas de crescimento: 1) crescimento vegetativo (ou seja, só aumenta o tamanho da empresa, enquanto os produtos e mercados se mantêm); 2) aquisições (compra de empresas em diferentes setores ou não); 3) fusões (quando se dá a união de duas ou mais empresas, dando origem a uma nova empresa detentora dos ativos das anteriores); 4) *joint-ventures* (criação de uma terceira empresa através da junção de duas ou mais empresas); e 5) alianças estratégicas (quando as empresas acordam entre si partilhar ou trocar recursos que sejam necessários para o alcance de um objetivo).

As empresas tendem a associar-se quando as economias estão com elevadas taxas de crescimento e têm recursos financeiros disponíveis (Triches, 1996; Mattana, Noro & Estrada, 2008). “A busca de novas formas de associações por meio de relacionamento cooperativo entre empresas independentes é justificada pela necessidade de adaptação a um ambiente global e em rápidas mudanças e pela otimização de recursos.” (Barros, 2001, p. 89).

As duas últimas décadas do século XX pautaram-se por um aumento do número de fusões e aquisições, em diferentes contextos geográficos e envolvendo empresas de diferente dimensão. Esta situação tem tido impactos nos padrões de gestão, produção e emprego em todo o mundo (Barros, 2003, p.17; Carneiro & Gilberto, 2014).

Porter (1989), Loke, Basivan e Downe (2009) referem que a cooperação entre empresas é valorizada quando o mercado se encontra em constante transformação e existe necessidade de criar e oferecer novos produtos e serviços com valor.

Em seguida daremos seguimento à exploração dos diferentes instrumentos que podem ser utilizados pelas empresas e que estimulam o seu processo de crescimento.

a. Alianças estratégicas e cooperação empresarial

O conceito de alianças estratégicas é pouco consensual na literatura, isto porque alguns autores (Triches, 1996; Lorange & Roos, 1996) definem alianças estratégicas como a associação de várias empresas concorrentes que decidem unir esforços para concretizar um projeto específico. Por outro lado, para outros, as alianças estratégicas não passam de um meio de sobrevivência no longo prazo (Triches, 1996). Para Lorange e Roos (1996) aliança estratégica é uma estratégia com objetivos de longo prazo, é realizada para criar um empreendimento novo e direcionar sinergias para o mesmo objetivo, assim como fortalecer posições competitivas.

Segundo Yoshiro e Rangan (1996) a aliança estratégica é uma parceria comercial que incrementa a eficiência das estratégias competitivas das empresas participantes e torna possível um intercâmbio mútuo e benefícios ao nível tecnológico, ao nível da qualidade e, por fim, dos produtos apresentados ao mercado.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007) as alianças estratégicas caracterizam-se pela associação de duas ou mais empresas com o intuito de reunir esforços para executar um projeto específico ou cooperar em determinado ramo de atividade.

Na perspectiva de Santos, Corso, Silva e Castor (2014) as motivações das empresas para a operacionalização de alianças estratégicas passam pela possibilidade de divisão de custos e riscos, melhoria da competitividade e maior transferência de informação e tecnologia.

Existem várias razões para a realização de alianças estratégicas, são elas (Fischer; 2002): aumento da eficiência e visibilidade, mais *know-how*, redução de custos e facilidade na aquisição de recursos. Aaker (2003) acrescenta ainda que as alianças estratégicas têm como objetivos: criação de economias de escala; ultrapassar barreiras comerciais; atingir novos nichos de mercado; utilização de excesso de capacidade de produção; diminuição do custo de produção; acesso a mercados estratégicos; e acesso a novas tecnologias (Aaker, 2003).

Apesar das vantagens associadas, Fischer (2002) enumera ainda algumas razões que não estimulam a realização de alianças estratégicas, nomeadamente, pelo facto de poder existir uma perda do controlo dos recursos, órgãos de gestão e processos produtivos, e por existir um maior risco da proteção da imagem corporativa.

b. Agrupamentos complementares de empresas

A figura dos Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) é criada pela Lei 4/73 de 4 de Junho que foi promulgada pelo DL 430/73 de 25 de Agosto.

A criação destes agrupamentos foi inspirada no conceito francês *Groupement d'Intérêt Économique* surgindo com o objetivo de criar uma nova tipologia de crescimento complementar às designações existentes nesse período: Associação e Sociedades. Estas designações não incorporavam a dimensão económica. Efetivamente, conforme o próprio art.º 157º do Código Civil refere, as associações não têm como objetivo o lucro económico dos associados que as compõem.

O conceito de ACE é proveniente da Base I da Lei 4/73, onde consta que: “As pessoas singulares ou coletivas e as sociedades podem agrupar-se, sem prejuízo da sua personalidade jurídica, a fim de melhorar as condições de exercício ou de resultado das suas atividades económicas”.

É com base nesta designação que se pressupõe que os ACE incorporam uma modalidade de parceria e associação entre empresas, com o objetivo de saírem fortalecidas (em termos de recursos materiais e imateriais) num determinado contexto e com um determinado propósito, rentabilizando desta forma a sua atividade.

Consideremos ainda a Base II da Lei 4/73, onde nos é referido:

- 1. Os agrupamentos complementares de empresas não podem ter por fim principal a realização e partilha de lucros e constituir-se-ão com ou sem capital próprio.*
- 2. As empresas agrupadas respondem solidariamente pelas dívidas do agrupamento, salvo cláusulas em contrário do contrato celebrado por este credor determinado.*
- 3. Os credores do agrupamento não podem exigir das empresas agrupadas o pagamento dos seus créditos sem prévia excussão dos bens do próprio agrupamento.*
- 4. O agrupamento pode emitir obrigações, se apenas for composto de sociedade por ações; a emissão é feita nas condições gerais aplicáveis à emissão desses títulos pelas sociedades.*

Os ACE são também designados por *Incorporated Joint Venture* por se apresentarem como uma figura jurídica formal, em que o seu ato constitutivo está inscrito no Registo Comercial (Rodrigues & Camara, 2012).

É com base na análise da legislação (lei 4/73) que afirmamos que os ACE podem ser constituídos por pessoas singulares, coletivas e sociedades em número não determinado. É requisito que os elementos envolvidos, antes da criação de um ACE, desenvolvam uma atividade económica, cuja natureza jurídica não será afetada após a sua constituição.

De uma forma global, o objetivo de um ACE será sempre otimizar as condições e os resultados do exercício de uma determinada atividade.

É de sublinhar igualmente que o lucro (realização e partilha) não deverá ser um fim central da constituição de um ACE, poderá sim ser um fim acessório, quando mediante definição prévia e autorização contratualizada.

c. Joint venture

Segundo Triches (1996) *joint venture* é uma associação de empresas, por um prazo indefinido, que tem como finalidade a gestão de um ou vários negócios sem que qualquer uma das empresas perca a sua personalidade jurídica; é uma forma de crescimento empresarial interessante, uma vez que as empresas juntam o que têm de melhor e gozam de total liberdade de desfazer a associação quando for conveniente. Para Barros (2003), uma *joint venture* dá-se quando duas ou mais empresas se unem para criar uma nova, com nova personalidade jurídica, uma cultura organizacional própria e novos órgãos de gestão.

A par dos tipos de crescimento formal identificados até ao momento, existem outros elementos que potenciam e facilitam o crescimento e sucesso das empresas e que não deverão ser dissociados destes processos de crescimento. As redes de *networking* são cada vez mais poderosos instrumentos ao serviço da competitividade, crescimento e internacionalização das empresas. Por ser considerada uma variável de relevo, exploraremos este conceito de seguida.

d. Redes de networking

Num mundo crescentemente competitivo onde a concorrência é cada vez mais eficiente, reconhece-se a importância que as parcerias e as redes de conhecimento – *networking* - poderão assumir quando se trata da expansão, crescimento e em muitos casos da sobrevivência das empresas (Miranda, et al., 2015).

É neste contexto que as redes de cooperação entre empresas ganham um elevado interesse (Álvarez, et. al, 2009; Teixeira, 2014; Miranda, et al., 2015).

O conceito de *networking* empresarial emerge diretamente da gestão e reporta-se a um conceito de empresa que compete e não está isolada no mercado (Ahlm, 2010).

O conceito de *networking* está estritamente relacionado com o quadro concetual desenvolvido por Porter (1996) a respeito da competitividade, na medida em que se apresenta como um processo dinâmico de interação entre os diferentes *stakeholders* de uma empresa, com o objetivo de promover a inovação e obter ganhos a partir da diferenciação estratégica.

Nas últimas décadas tem sido evidente a dispersão global em termos de inovação e emergência de novas tecnologias que impõe de forma acelerada, um ritmo e atenção constantes às empresas que pretendem prosperar no mercado (Maia, et al., 2014; Miranda, et al., 2015). É desta necessidade que emerge a imperativa cooperação entre as empresas, essencialmente por dois motivos: potenciar a inovação tecnológica e tentar reduzir custos em termos de I&D e aceder mais facilmente a outras oportunidades, nomeadamente noutros mercados.

O *networking*, segundo Álvarez, et. al (2009) deve ser compreendido como uma forma de organização híbrida, definida por interações entre agentes, instituições e as condições contextuais/ambientais. Segundo os mesmos autores estas interações poderão apresentar-se com um cariz formal (e.g. através de alianças estratégicas, subcontratações) e/ou informal, variando assim em termos de durabilidade, estabilidade e especificidade da tarefa/objetivo.

O trabalho em cooperação – *networking* – é uma forma de promover recursos, aceder a novas ideias e ganhar com o conhecimento transferível de uma empresa para outra. O *networking* pode acontecer de forma horizontal (entre concorrentes) ou de forma vertical (com clientes e fornecedores). O trabalho em rede é, segundo diversos estudos realizados, uma forma de potenciar a competitividade a partir da otimização de recursos (Álvarez, et al., 2009; Miranda, et al., 2015).

e. Consórcios

Os consórcios são estabelecidos por empresas com alguma dimensão económica e por um período de tempo determinado, com a finalidade de unir esforços para a produção de produtos ou serviços altamente complexos e de significativa grandeza (Triches, 1996). O autor acrescenta ainda que a realização de consórcios é feita de tal forma que garante que os preços a praticar tornam as empresas mais competitivas.

f. Cooperativas

Namorado (2013) refere-nos que as cooperativas são “organizações de natureza empresarial atípica, cujos membros visam, por seu intermédio, a prossecução de objetivos comuns” (p.9). O autor destaca ainda que estes objetivos comuns poderão ser de natureza económica, social e/ou cultural.

As cooperativas são uma forma de cooperação, com o objetivo de otimizar e potenciar recursos disponíveis e conseqüente fortalecimento individual, com base em propósitos comuns. Foi no congresso de Manchester de 1995, que a ACI definiu a noção de cooperativa que acaba por compreender um pouco de duas noções: a de associação e de empresa. De acordo com tal noção, “Uma cooperativa é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada” (CASES, 2015).

As cooperativas apresentam, frequentemente, uma dimensão mais reduzida face a empresas capitalistas e uma estrutura mais tradicional, assente em valores e princípios de atuação que remontam à sua génese e que nem sempre favorecem a sua competitividade num mercado cada vez mais marcado pela agressividade competitiva.

O cooperativismo assume-se assim como um meio de redimensionamento com o objetivo de obter ganhos de eficiência, promovendo assim uma maior vantagem em termos de competitividade no mercado por parte das cooperativas.

Em termos de formas de crescimento possível, destacam-se o interno (associação com outras cooperativas) e o externo (com outras empresas).

Em suma e na Perspetiva de Namorado (2013), as Cooperativas são associações que atuam por intermédio de uma empresa.

g. Clusters

A política que estimula a existência de clusters é uma política assente na promoção de processos de inovação (Gerolamo, Carpinetti, Fleschutz & Seliger, 2008).

Porter (1999) define *clusters* como aglomerados de empresas interligadas, que se concentram geograficamente e que estão igualmente ligadas a fornecedores especializados de produtos e serviços, empresas em setores afins e entidades que lhe estão associadas (e.g. universidades, entidades públicas, associações empresariais, etc.) em áreas específicas e que são concorrentes entre si, mas, paralelamente, cooperam.

Na visão de Porter (1999) os *clusters* fazem parte de um princípio base à sobrevivência e sucesso das empresas, pois são um meio de obter vantagem competitiva, promovendo a partir das alianças estabelecidas: economias de escala (ao nível da comercialização, produção, etc.); acesso a outros mercados; partilha de riscos e controlo e/ou manipulação da concorrência num determinado contexto de negócio.

Os *clusters* de empresas poderão apresentar diversas formas, dependendo da profundidade e complexidade, no entanto, na maior parte dos casos incluem a presença e envolvimento de: empresas com produtos ou “serviços acabados”; fornecedores dos fatores produtivos; instituições financeiras e empresas prestadoras de serviços (Klimova & Litvintseva, 2011). Em termos de comunicação os *clusters* poderão apresentar uma comunicação horizontal ou vertical e poderão incluir apenas uma indústria ou várias.

Schmitz e Nadvi (1999) criam assim o conceito de ações conjuntas que poderão assumir formas de cooperação horizontal, vertical, bilateral ou multilateral.

Andriani, Jones, Perkmann, De Propis, Sena, Delbridge, Möslein e Neely (2005) definem que os *clusters* são um conjunto de empresas localizadas numa mesma área geográfica e especializadas num conjunto de atividades económicas interdependentes e que complementam a cadeia de valor pela especialização que apresentam; empresas essas que, pela cooperação inerente, aprendem, valorizam-se e são interdependentes social e culturalmente. Neste contexto e segundo os autores, os processos de tomada de decisão não são claros e acontecem no âmbito de uma hierarquia horizontal. Por último, os *clusters* pressupõem a existência de instituições e organizações públicas e privadas que são suporte e promovem o seu crescimento.

A principal fonte de vantagem dos *clusters* reside na ação coletiva e na possibilidade de aceder a oportunidades junto de mercados por intermédio de ações conjuntas (Schmitz, 1999) e de promoverem a competitividade das PME (Gerolamo et al., 2008; Siqueira, Telles & Gaspar, 2015).

Vejamos um caso de sucesso específico na área do fabrico de mobiliário, área que constitui o nosso objeto de estudo e que se apresenta como o caso de uma empresa que está integrada num *cluster*.

A Viriato Hotel *Concept* surge como uma fábrica de móveis como outras tantas existentes no nosso país. No entanto, e num esforço de adaptação às novas exigências do mercado direcionou a sua atividade para um segmento específico, o do mercado hoteleiro. Complementou as competências base já detidas pela empresa, com as competências de decoração de interiores e assumiram uma estratégia focada no cliente, oferecendo um produto/serviço “chave na mão” (AICEP, 2011).

À data, mais de metade do volume de negócios da Viriato é já em mercados internacionais e em muito tem contribuído a sua presença na *Hi.Global* (*cluster* de decoração de hotéis) uma sociedade de 8 empresas da qual faz parte. A *Hi.Global* tem permitido um acesso mais eficaz e eficiente a apoios e investimentos para ações específicas em termos da expansão do negócio. Um dos outros princípios ativos desta aliança tem sido a partilha de uma política direcionada para a alta qualidade dos produtos, garantindo, desta forma, a continua satisfação do cliente e o reconhecimento cada vez mais global da(s) marca(s).

A presença da Viriato na *Hi.Global* tem sido uma mais-valia para o grupo dado que em muito tem contribuído com a sua longa experiência no setor, a lista de clientes que detém e a vasta história de cooperações estabelecidas ao longo dos anos (AICEP, 2011).

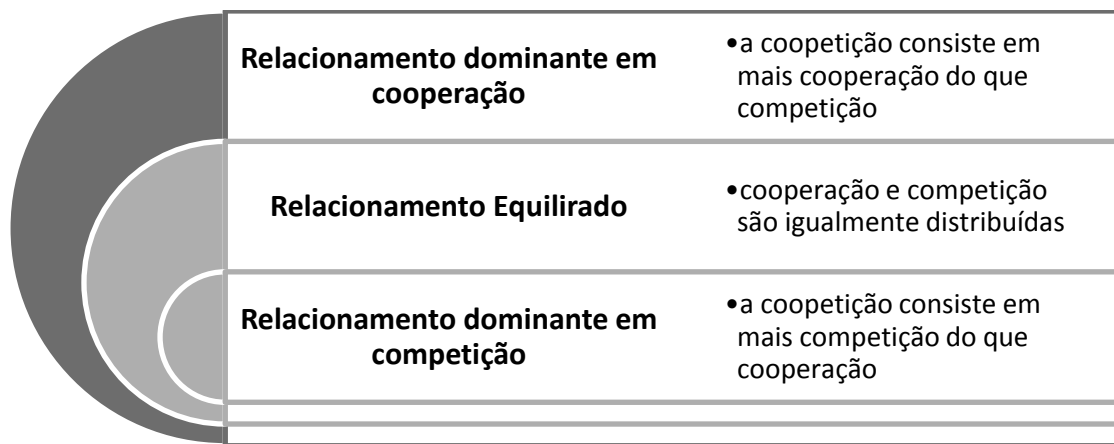
h. Coopetição

Conforme já referido anteriormente e dadas as exigências do mercado atual em termos de produtividade, inovação e capacidade competitiva, é imperativo que as empresas criem sinergias, na linha de um trabalho em grupo, cooperando com o objetivo de se fortalecerem (Carvalho & Lautindo, 2010).

O conceito de coopetição resulta da junção da prática de cooperar e competir (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Lopes, Teixeira; Leite & Silva, 2015). Trata-se de uma prática inerente aos *clusters*, caracterizados pelas práticas evidentes de cooperação que, por seu turno, não deixam de estar banhadas por práticas de competição, comportamento este híbrido, conforme nomeado por Winckler e Molinari (2011).

Segundo os autores, as empresas cooperam de modo a somarem vantagens dessa ação, no entanto, e de forma contínua competem na divisão dos lucros. A coopetição apresenta-se assim como uma estratégia multidimensional e multifacetada. A relação complexa em que assenta a coopetição, levou e leva diversos autores a analisarem a diversidade que lhe é inerente. Bengtsson e Kock (2000) tipificaram o tipo de relação possível quando nos referimos à coopetição (figura 6).

Figura 6. Tipos de Relacionamento Coopetitivo



Fonte: Bengtsson & Kock, 2000, p. 6.

Apesar da diversidade evidente e inerente da coopetição, esta é uma estratégia que explica a interdependência estratégica entre as empresas, pela criação de valor cooperativo. A coopetição está assente nas relações, assume-se sob diversas formas e resulta de estratégias e opções de cada empresa, tendo por base os objetivos que se pretende alcançar.

No estudo que realizaram sobre a coopetição e todos os conceitos inerentes, Winckler, e Molinari (2011), sintetizaram e classificaram as diferentes estratégias utilizadas por cada empresa, associando-as ao comportamento dos atores envolvidos, ao sentido da ação e aos objetivos inerentes (ver *Quadro 4*, em seguida).

Quadro 4. Diferentes tipos de estratégia

Estratégia	Comportamento dos atores	Sentido	Objetivos
Competição	Concorrência/ Rivalidade	Horizontal	Ganhos individuais
Cooperação	Reciprocidade	Horizontal	Ganhos comuns
Colaboração	Apoio	Horizontal ou vertical	Ganhos individuais
Coopetição	Competição + Cooperação	Horizontal	Ganhos comuns

Fonte: Winckler & Molinari, 2011, p. 10.

i. Fusões e aquisições

Segundo Rasmussen (1989), os processos de fusão surgiram no século XIX como fruto da Revolução Industrial e do conseqüente desenvolvimento de técnicas de produção em massa. Nos dias de hoje, é um instrumento cada vez mais presente na estratégia das empresas, nomeadamente, para o acesso a mercados internacionais (Carneiro & Gilberto, 2014).

A fusão de empresas caracteriza-se por duas ou mais empresas se organizarem e tornarem-se numa nova entidade, que por vezes tem uma diferente denominação e administração conforme a proporção de bens patrimoniais fundidos e tal se sucede com o objetivo de aumentar a capacidade de produção, de comercialização e quota de mercado (Triches, 1996).

Gaughan (2002) refere que fusão é a combinação de duas empresas, onde uma permanece e apodera-se de todos os ativos e passivos da empresa adquirida e a outra deixa de existir, ou seja, fusão é a absorção de uma empresa por outra (Ross, Westerfield & Jaffe, 1995).

Segundo Barros e Cançado (2009) fusão é a junção de duas ou mais empresas, que deixam de existir e que dão vida a uma nova identidade jurídica.

Brealey e Myers (1998) identificam três tipos de fusões: horizontais (fusão de empresas do mesmo ramo de atividade); verticais (fusão de empresas de diferentes níveis de processo de produção) e conglomeradas (fusão de empresas de diferentes ramos de atividade e de distintas cadeias de valor).

Estamos perante um processo de aquisição quando uma empresa, ou grupo de investidores, adquire parte ou totalidade do património ou controlo acionista de determinada empresa, (Triches, 1996).

Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) defendem que a aquisição de empresas aumenta a eficiência da economia como um todo, isto porque quando uma empresa eficiente, adquire outra não tão eficiente, essa eficiência é passada de uma para a outra, aumentando assim o nível de eficiência da empresa adquirida.

Diversos estudos demonstram que o que leva ao insucesso de processos de aquisição é a má gestão das pessoas, uma vez que cada empresa tem determinada cultura e quando se unem criam problemas de comunicação e um clima tenso (Barros, 2003).

Copeland, Koller e Murrin (2002) referem que as aquisições geram um sentimento de incerteza e *stresse* nas empresas envolvidas, isto porque os colaboradores ficam ansiosos pela possível perda dos seus postos de trabalho e tal situação provoca uma diminuição da produtividade. Martelanc et al. (2005) defendem que antes da realização de uma aquisição devem ser analisadas a cultura de cada empresa envolvida e fazer um relatório sobre a probabilidade de sucesso das empresas e determinar o valor dos ganhos a serem gerados.

j. Capital de risco

O desenvolvimento do investimento por capital de risco remonta ao Império Romano e pode ser definido como uma forma de investimento empresarial (Rodrigues & Câmara, 2012). Neste enquadramento, o objetivo central é financiar uma empresa de forma a apoiar o seu desenvolvimento e crescimento (IAPMEI, 2006).

É a partir do século XIX, com a Revolução Industrial, que esta tipologia de investimento sofre uma grande evolução, caminhando no sentido em que o conhecemos hoje.

Atualmente, o capital de risco é definido como um instrumento de financiamento por via de participações privadas de médio-longo prazo a empresas que não obtiveram financiamento no mercado de capitais ou bancário e revelam paralelamente um forte potencial de crescimento (British Venture Capital Association, 2010).

Conforme nos referem a *Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital* (2000) e Rodrigues e Câmara (2012), o capital de risco implica a contribuição de capitais próprios (*equity*) sob a forma de ações, ações preferenciais ou obrigações convertíveis em ações.

A posição minoritária dos capitalistas (*venture capitalists*) e o envolvimento na gestão da empresa implicam a participação direta no risco associado (Rodrigues & Câmara, 2012).

Segundo os mesmos autores, o objetivo principal deste investimento será a promoção de inovação, criatividade e conseqüente valorização do negócio.

Conforme referimos, e independentemente da variabilidade geográfica do capital de risco, existem elementos comuns e que devem ser tidos em consideração na exploração desta temática (Poser, 2003, citado por Rodrigues & Câmara, 2012).

Nesta ótica, destacamos:

a) Características do Investimento

- a. Investimentos de capital de risco correspondem a investimentos de capital próprio (*equity*);

- b. Investimentos são de longa duração (entre 5 a 10 anos), mas de tempo limitado;

b) Objeto de Investimento

- a. O capital de risco é investido em empresas privadas;
- b. Com potencial de crescimento;
- c. Em *start-up* (criadas recentemente ou em fase de desenvolvimento) com o objetivo de promover o seu crescimento/expansão;

c) Função de gestores de fundos de capital de risco

- a. Detêm e partilham *know how* e suporte;
- b. Exercem um significativo controlo.

A particularidade deste tipo de investimento é que o seu retorno advém do potencial de rentabilização do próprio negócio e não dos juros do capital investido. Nestas situações, em que o retorno do investimento depende diretamente do sucesso alcançado pela empresa financiada, existe um elevado risco e uma influência marcante dos desafios colocados pelo próprio mercado, distinguindo esta de outras formas tradicionais de investimento.

É normalmente direcionado a jovens empresas (*start up* e empresas *early stage*) com grande potencial de crescimento, envolve investidores profissionais que assumem o risco de que o retorno do seu investimento dependerá sempre dos resultados alcançados pela empresa (Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, 2000; IAPMEI, 2006; British Venture Capital Association, 2010; Rodrigues & Câmara, 2012).

Nos investimentos de capital de risco não se procura a valorização de uma ação, mas sim maximizar o valor global da empresa. Em última instância, o investimento do capital de risco nestas empresas, pressupõe, a priori, uma alinação desse investimento (desinvestimento), com o objetivo de lucrar com a valorização das mesmas.

Rodrigues e Câmara (2012) acrescentam ainda que, de forma generalizada, este tipo de investimento é amplamente aceite e generalizado no contexto de empresas tecnológicas (exemplo: biotecnologia, saúde e farmacêuticas).

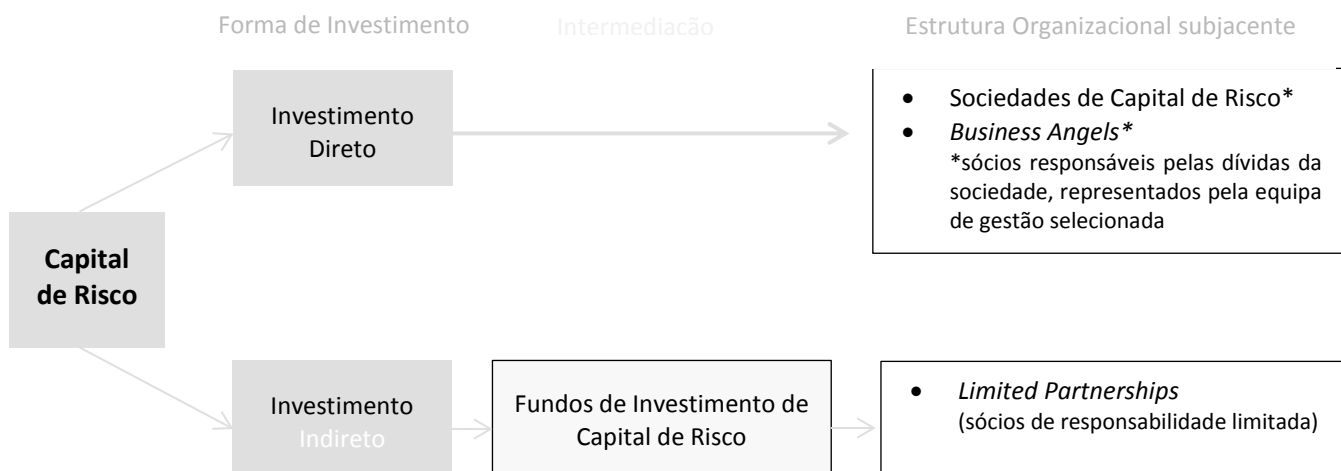
Legalmente, em Portugal, o capital de risco é regulado pelo decreto-lei 375/2007 de 8 de Novembro, que altera a legislação anterior presente no decreto-lei 319/2002 de 28 de Dezembro. Esta alteração teve como objetivo simplificar e flexibilizar a atividade de Capital de Risco.

No decreto-lei 375/2007 de 8 de Novembro, a atividade de investimento de capital de risco é definida como “a aquisição, por período de tempo limitado, de instrumentos de capital próprio e de instrumentos de capital alheio em sociedades com elevado potencial de desenvolvimento, como forma de beneficiar da respetiva valorização”.

À luz da legislação atual o capital de risco poderá dar-se a partir das seguintes formas: Sociedades de Capital de Risco, Fundos de Capital de Risco e Investidores em Capital de Risco (*business angels*). Esta é uma novidade legislativa que enquadra, legalmente e pela primeira vez, esta figura.

Quanto às formas de investimento do capital de risco, Rodrigues e Câmara (2012) destacam a forma direta e indireta e o que distingue estas duas formas será a presença ou ausência de uma intermediação e a estrutura organizacional subjacente (figura 7).

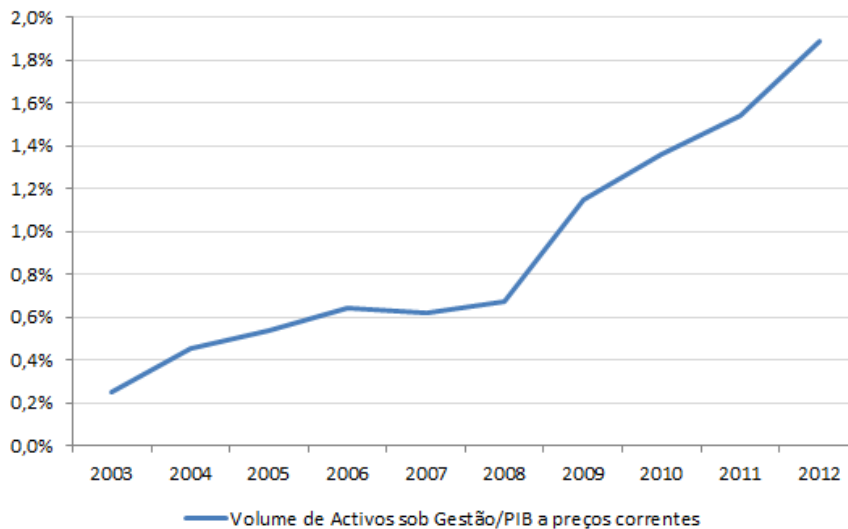
Figura 7. Formas de Investimento de Capital de Risco



O investimento de capital de risco é um instrumento que tem por objetivo investir e potenciar o crescimento e desenvolvimento de empresas. Os investidores são detentores do conhecimento e experiência, e por isso promovem a melhoria das práticas de gestão, no sentido de proporcionar a valorização global da empresa. O investimento a médio, longo prazo poderá ter como fim último o desinvestimento, em que o capital investido tem um retorno que advém do próprio estágio de sucesso e desenvolvimento do negócio / empresa.

Segundo os dados da Comissão de Valores Mobiliários (2012) e com base no relatório anual sobre a atividade de capital de risco, conclui-se que, no contexto da economia nacional, o capital de risco tem vindo a aumentar. Em 2012 o valor sob gestão era de 1,89% do PIB a preços correntes (perto de sete vezes mais do que em 2003) (gráfico 1).

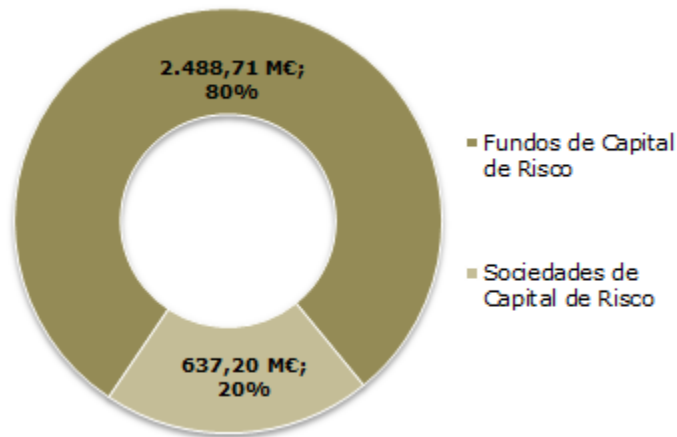
Gráfico 1. O papel do capital de risco na economia



Fonte: Comissão de Valores Mobiliários, 2012, p. 12.

Este aumento significativo tem revelado maior presença nos fundos de capital de risco, comparativamente às sociedades de capital de risco, segundo dados da mesma fonte (gráfico 2).

Gráfico 2. Distribuição do montante sob gestão em 31 de dezembro de 2012

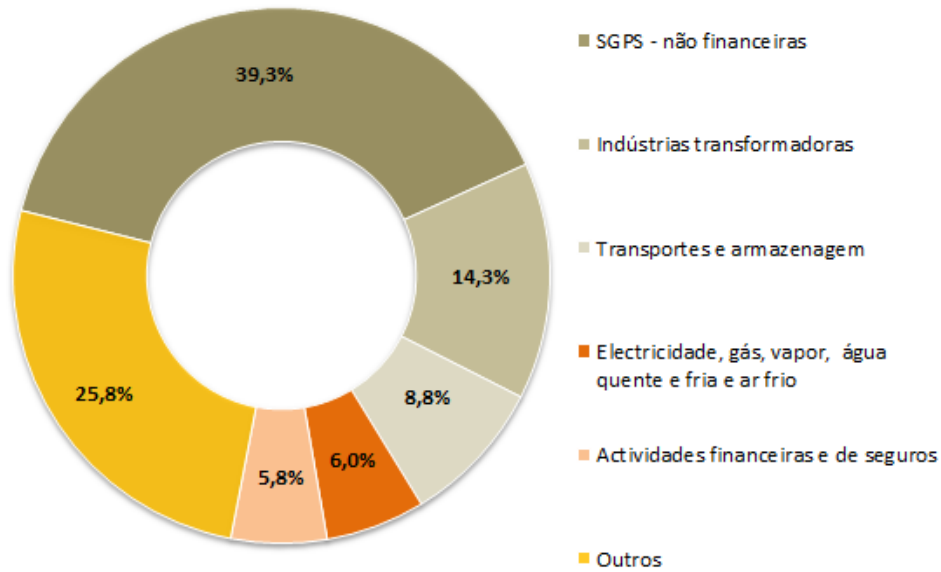


Fonte: Comissão de Valores Mobiliários, 2012, p. 12.

O mesmo relatório revela-nos que 80% do montante gerido pelos operadores de capital de risco, em 2012, se encontrava concentrado em cinco sociedades: Finpro, ECS, Caixa Capital, *Explorer Investments* e Espírito Santo Ventures.

O investimento do capital de risco tem sido maioritariamente direcionado para indústrias transformadoras e para sociedades gestoras de participação social não financeiras (53,6% de todo o capital de risco investido) (gráfico 3). Uma análise do contexto europeu permite-nos concluir que as atividades que mais têm sido alvo deste tipo de investimento têm sido as relativas às ciências da vida, informática e eletrónica, produção industrial e comunicação (51,5%).

Gráfico 3. Distribuição do valor investido por setores de atividade (2012)

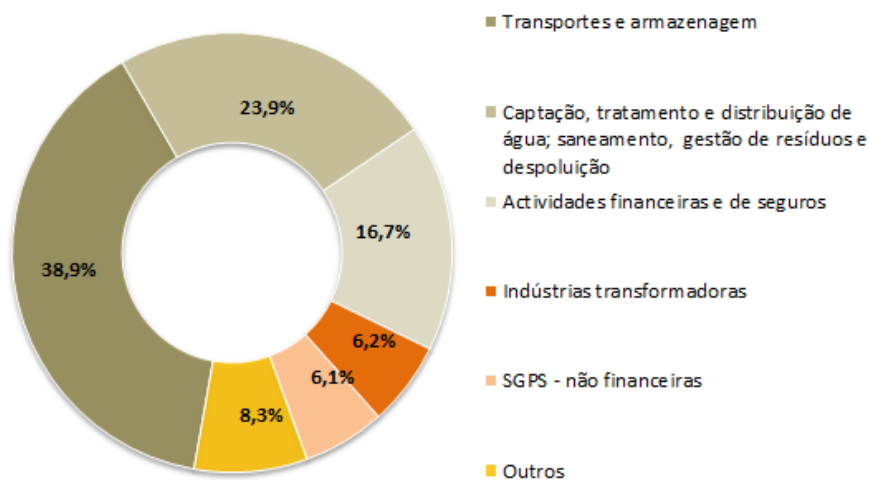


Fonte: CMVM

Fonte: Comissão de Valores Mobiliários, 2012, p. 23.

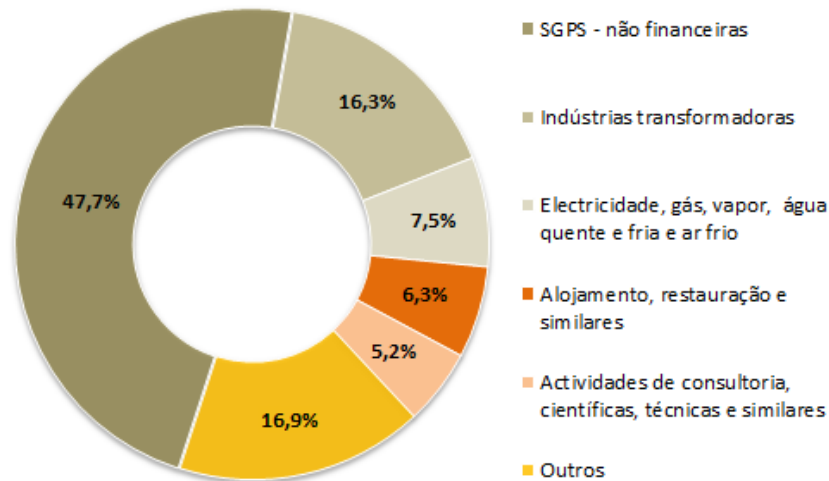
Nas sociedades de capital de risco (gráfico 4), os setores com maior volume investido foram o dos transportes e armazenagem e o da água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição (62,8%) e as SGPS (47,7%) no caso dos fundos (gráfico 5).

Gráfico 4. Distribuição do valor investido por setores de atividade pelas Sociedades de Capital de Risco (2012)



Fonte: CMVM

Gráfico 5. Distribuição do valor investido por setores de atividade pelos Fundos de Capital de Risco (2012)



Fonte: CMVM

Fonte: Comissão de Valores Mobiliários, 2012, p. 24.

Pelas informações advindas do Relatório Anual do Capital de Risco e referidas pela Comissão de Valores Mobiliários (2012), podemos verificar que são diversas as áreas de atividade em que este tipo de investimento é posto em prática, muito embora algumas áreas evidenciem maior destaque.

Uma outra conclusão a retirar pela análise destes dados é que efetivamente este instrumento tem ganho cada vez mais peso no mercado, dado que efetivamente existem casos de sucesso que comprovam a eficiência desta tipologia de investimento, não só para a promoção do crescimento e desenvolvimento das empresas (que ganham pelo capital investido e pela experiência e conhecimentos em termos de gestão), como também pelo consequente retorno/ganho do capital investido.

Vejamos o caso prático do Grupo *NewCoffee* que é atualmente um dos principais operadores do mercado do café em Portugal e surge pela iniciativa da Inter-Risco (sociedade gestora da *Private Equity* do grupo BPI) em parceria com a Portugal Ventures e Iberpartners (como co-investidores). Em 2009, a Unicer passou também a participar no capital do grupo (*NewCoffee*, 2015).

O Grupo *NewCoffee* tem vindo a consolidar a sua presença no mercado pela adoção de uma estratégia de aquisição de pequenas e médias empresas (Sanzala em 2007; Caffècel e Lavazza em 2008 e em 2009 a Bogani e Caféeira) e com recurso a uma gestão que tem apostado numa estratégia focada no e para o cliente e consumidor final.

Esta sua estratégia tem vindo a promover o crescimento/desenvolvimento do grupo, por diversas razões (Empresas & Mercados, 2015):

- a) Aumento da dimensão, o que faz com que tenha uma maior presença no mercado (quota de mercado) e uma capacidade de atuar em vários segmentos bem mais consolidada;
- b) Práticas de gestão estruturadas e estratégicas, que potenciam um desenvolvimento do negócio mais sustentado, favorecendo desta forma a contínua expansão do grupo.

A Revista Portugal Global (AICEP, 2011) identifica-nos outros casos de sucesso de empresas que utilizaram o capital de risco e que para além de terem crescido e se desenvolvido, possuem entre si a particularidade de se terem expandido para os mercados internacionais. Exemplos de algumas delas serão a Renova, em que 50% das vendas são já realizadas para mercados externos, tais como Espanha, França, Bélgica, Luxemburgo e Angola, entre outros.

O Grupo Portucel Soporcel (produção de papel fino) tem sido um caso de sucesso na política de investimento através de capital de risco. Em 2010, a exportação dos seus produtos para mais de 100 países representou 5,7% do total de exportações nacionais.

Outros grupos e empresas como a EFACEC, Promontório, Sovena, NDrive têm-se destacado pela aposta na inovação e capacidade diferenciadora que em muito tem sido estimulados pelos instrumentos de investimento de capital de risco. Têm em comum o facto de serem casos de sucesso nacional e internacionalmente.

3.4.4. A dimensão à luz da análise do Grupo de Aston

3.4.4.1. A dimensão como variável principal do Grupo de Aston

Derek Pugh coordena entre 1961 e 1970 um grupo de investigadores da temática das organizações, denominado Grupo de Aston (Rodrigues, Barros, Meirelles & Aguiar, 2004). A sua designação original era *Industrial Administration Research Unit of the Birmingham College of Advanced Technology*. Em 1966, o Colégio de Birmingham recebe uma nova designação: *Aston University*, em associação ao referido grupo.

O Grupo de Aston destaca três elementos constituídos por ferramentas e pressupostos da área da psicologia, sociologia, política e economia com temas da área empresarial. Estes três elementos são: estrutura organizacional e funcionamento; composição do grupo e interação entre os sujeitos; e personalidade individual e comportamento.

Com o primeiro e terceiro elementos, temos destacado os fatores relacionados com o tamanho e a tecnologia, enquanto que o segundo elemento aborda os aspetos pessoais e institucionais. Estes autores defendem que as empresas devem ser flexíveis, devem basear-se no conhecimento e habilidade dos seus profissionais e proporcionar-lhes várias possibilidades de escolha de atividades a desempenhar dentro da empresa. Quanto ao trabalho, de referir que os estudos de Aston consideram que a natureza, a estrutura e o funcionamento de uma organização são influenciados pelos seus objetivos, contexto e ambiente externo. No contexto uma das variáveis principais é a dimensão da empresa cujos estudos pretendemos aprofundar.

Pugh (citado por Rodrigues et al. (2004)), reforça muito a importância da especialização das funções e refere que o que diferencia as empresas são a dimensão e o grau de dependência de outras empresas. Weber (citado por Rodrigues et al. (2004)) através da Teoria da Burocratização defende que quanto maior a dimensão de uma organização, maior a burocracia e por isso maior a possibilidade dos seus colaboradores terem as suas funções especializadas e com procedimentos padronizados.

Em estudos de Pugh e Hickson (2004) são identificados alguns aspetos com que os gestores podem trabalhar. Através da sua Teoria Contingencial, indicaram como os gestores podem agir e utilizar a sua autoridade conforme as situações de incerteza com que se deparam. Pugh e Hickson (2004) defendem que os gestores devem ser atenciosos, devem induzir a cooperação entre os colaboradores e tornar possível a participação dos colaboradores em tomadas de decisão menos estratégicas. Likert e McGregor (2004) indicam os gestores como os responsáveis pelos resultados alcançados numa organização, uma vez que são estes os líderes e os responsáveis pelo desempenho dos seus colaboradores.

A Teoria de Contingência Estrutural reflete aspetos de mudanças culturais e estruturais. Burns e Stalker (1961) foram os pioneiros nesta abordagem contingencial da estrutura organizacional.

Estes autores distinguiram estrutura mecanicista e estrutura orgânica, sendo que na primeira os gestores são os que ordenam e definem os papéis a desempenhar por cada colaborador, e na segunda estes papéis são definidos de forma menos rígida e os colaboradores têm a possibilidade de participar na tomada de decisão. Concluíram ainda que quanto maior o grau de mudança numa organização, mais ênfase toma a estrutura orgânica.

O Grupo de Aston (1976) pesquisou no Reino Unido, organizações de variados setores e concluiu que existia um elevado número de fatores contingenciais na estruturação de atividades e na centralização de poder de decisão (Clegg, Hardy & Nord, 1999). Segundo Clegg et al. (1999) a teoria da contingência estrutural é muitas vezes referida em questões de gestão estratégica, mudança e desenvolvimento empresarial.

Follet (1997) desenvolveu estudos que contribuíram para a análise de distintos ambientes organizacionais e diferentes tipos de liderança. Segundo o autor as teorias da contingência contribuem para teorias sobre a liderança, uma vez que a liderança é contingencial e cabe ao líder a capacidade de adaptar a empresa às exigências do mercado.

3.4.4.2. Importância da dimensão da empresa nas exportações

Nas décadas de 1970 e 1980, o volume de vendas internacionais era o aspecto mais utilizado para apurar o grau de internacionalização de uma empresa (Sullivan, 1994; Honório, 2009). Todavia, com o estudo de Sullivan (1994), iniciou-se a utilização de aspectos não financeiros, como a dispersão geográfica, com base no número de filiais existentes, número de países ou regiões onde se encontram presentes, bem como a distância entre os países onde se realizam as transações (Sullivan, 1994; Tallman & Li, 1996; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Dow, 2000 ; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000; Floriani & Fleury, 2012).

Exportar é um processo que proporciona a abertura do país para o mundo. Contudo, atuar no mercado externo requer um conjunto de conhecimentos e experiências (Ludovico, 2007; Camisón & Villar-López, 2010).

Ford (1980) e Honório (2009) defendem que à medida que a experiência das empresas no mercado externo aumenta, também aumenta a sua exposição a mercados mais diversos e distintos do ponto de vista cultural, criando-se assim comprometimentos mais intensos. Gripsrud (1990), e Carvalho e Gomes (2012) acrescentam ainda que o conhecimento dos mercados onde se atua e os clientes ali angariados condicionarão as posteriores vendas e respetivo aumento. Autio, Sapienza, Arenius (2005), Yli-Renko, Autio, Tontti (2002), Hadley e Wilson (2003) defendem que a detenção de conhecimento dentro de uma empresa está estritamente relacionada com o mais rápido aumento do crescimento internacional.

Para Aitken, Hanson, e Harrison (1997) o ato de exportar incorre num conjunto de custos fixos, com a criação de estruturas de distribuição, investimentos em marketing, aquisição de conhecimento acerca dos concorrentes e potenciais clientes, que desde logo favorece as empresas que já têm experiência em mercados externos porque incorrem em menores custos devido a já possuírem conhecimento acumulado sobre este tipo de operações. A posição detida por uma empresa no mercado doméstico também influencia a sua internacionalização. Cassiman e Martinez-Roz (2008) afirmam que as empresas que estão estáveis no mercado doméstico são menos incentivadas a exportar; já Krugman (1984) e Gloria, Rocha e Levy (2013) discordam e referem que a segurança ao nível do mercado doméstico poderá ser uma boa alavanca para a internacionalização. Porter (1990) acrescenta ainda que quanto mais competitivo for o mercado doméstico melhor a preparação de uma empresa para competir no mercado externo.

Choi (2003), e Carvalho e Gomes (2012) referem que o que diferencia as empresas exportadoras das não exportadoras são os níveis de produtividade superiores, o acesso a mercados de maior dimensão, a maior disponibilidade de capital, o maior número de recursos humanos e, por fim, o maior nível de eficiência para conseguirem superar os custos inerentes à presença no mercado externo. Segundo o autor, as empresas exportadoras enfrentam uma barreira à entrada, que são os elevados custos e isso implica que só empresas com níveis elevados de produtividade consigam entrar no mercado externo.

Regra geral, é aceite pela literatura, que empresas com maior dimensão são detentoras de recursos que permitirão a entrada em mercados mais distantes, comparativamente com as empresas com menor dimensão que terão que suportar maiores custos de transação, uma vez que não têm estrutura suficiente para suportar os procedimentos e ajustamento dos produtos às necessidades de cada mercado (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; Verwaal & Donkersm, 2002; Nunes, Moreira & Sousa, 2014).

As empresas com maior dimensão, comparadas com as de menor dimensão, têm maior capacidade de resposta a todas as solicitações do mercado internacional assim como também percecionam de forma mais eficaz as suas tendências, fazendo uso das mais variadas estratégias para fazer face às barreiras de entrada (Gripsrud, 1990; Papadopoulos & Martín, 2010).

A venda para mercados externos é de grande importância quando se trata de PME que operam em mercados domésticos pequenos, sendo que segundo Cancelier e Blageski, (2009), Reuber e Fischer (1997), a internacionalização é um grande desafio para este tipo de empresas devido aos seus recursos limitados comparativamente com as grandes empresas.

Chen e Hambrick (1995) e Scherer e Gomes (2010) defendem que empresas com maior dimensão têm estruturas mais organizadas e as decisões são tomadas sem grande burocratização o que as leva a serem menos flexíveis à mudança. Contudo, Boone, Carrol, Witteloostuijn (2004), e Dunning e Lundan (2008) discordam e referem que devido à sua dimensão, as grandes empresas possuem maior poder negocial e maior propensão à inovação e mudança.

A dimensão da empresa afeta a sua eficiência e legitimidade e influência a sua estratégia empresarial (Greve, 2008). Wagner (2008) defende que as empresas exportadoras são mais eficientes porque estão constantemente expostas a uma concorrência feroz. De acordo com Kimura (1989) a dimensão da empresa influencia a internacionalização das empresas, uma vez que reflete as vantagens estratégicas obtidas com a exportação.

Jones (1987), e Johanson e Vahlne (2009) concluíram em estudos por si efetuados, que as empresas com maior dimensão são mais eficientes e têm mais capacidade de absorver riscos, devido à habilidade de gerir recursos e de minimizar custos de transação.

Nunes, et al. (2014) estudaram os fatores determinantes da performance exportadora das empresas portuguesas do setor do mobiliário e concluíram que as empresas com performance de exportação superior são as que “apresentam ter mais trabalhadores, um volume de negócio maior e as que selecionaram mais competências internacionais e capacidades da empresa” (p.69). Segundo o mesmo estudo, são as empresas de maior dimensão que apresentam a evolução mais positiva em termos de exportações.

Barakat, Ramsey, Oliveira e Monteiro (2010) num estudo realizado a 78 dos maiores grupos empresariais internacionais do Brasil concluíram que empresas com maiores dimensões estão em vantagem comparativamente com pequenas empresas para lidar com as incertezas do mercado externo.

Com base em dados de 1988 a 1999 de empresas do Reino Unido, Girma, Greenaway e Kneller (2002) concluíram que em média, as empresas com atividade em mercados externos apresentam uma dimensão maior e são mais produtivas. De ressaltar ainda que as empresas só iniciam as exportações quando atingem lucros que superem os custos fixos que as empresas suportam aquando da sua participação no mercado externo. Os autores afirmam ainda que as empresas de grande dimensão têm uma probabilidade inferior, em aproximadamente 13%, de findar a sua atividade nos mercados externos, quando comparado com as pequenas empresas, e que as empresas exportadoras pagam mais 4,1% em média em salários.

Bueno e Aguiar (2004) concluíram, após a realização de um estudo que relacionava a dimensão da empresa e o desempenho das exportações de carne de frango no Brasil, que as empresas que trabalham em nichos de mercado, com produtos diferenciadores, não precisam de atingir uma grande dimensão para serem bem sucedidas, pois o seu público alvo é muito restrito.

Alguns estudos realizados ao setor do calçado concluem que de toda a amostra de empresas analisada, a maior percentagem de empresas com presença no mercado externo é de grandes dimensões (Ribeiro, 2010; Rochlin & Prochnik, n/d). Os autores ainda acrescentam que apesar das grandes empresas terem mais vantagens ao nível da produtividade, do acesso ao crédito e de informações privilegiadas, ainda existe espaço para uma maior participação das micro e pequenas empresas no mercado internacional.

Pinheiro (1996), Floriani e Fleury (2012) defendem que as PME possuem vantagens competitivas tais como, maior flexibilidade administrativa, facilidade de incorporação de novas tecnologias, estrutura organizacional enxuta, rápida reação às mudanças, criatividade, entre outras.

Num sentido contrário, surge Batalha, Demori (1990) e Lima (2010) referindo que as PME também apresentam limitações que as colocam num posicionamento desfavorável perante os seus concorrentes: níveis de produtividade; finanças; marketing e administração. A internacionalização das PME poderá acarretar benefícios que as colocarão em vantagem perante os concorrentes com maior dimensão, são eles: maior retorno para investimentos em produtos e processo; maiores economias de escala; *know-how*; e eventuais vantagens competitivas devido à sua localização geográfica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2002).

Num estudo realizado por Markwald e Puga (2002) verificou-se que as empresas brasileiras com dimensões menores são as que mais desafios enfrentam para entrar no mercado externo, mas mesmo assim são as que mais iniciam atividade internacional apesar de representarem a quase totalidade de empresas que desistem da internacionalização no segundo ano de atividade internacional.

Veiga (2002) reforça a ideia de que as empresas de pequena dimensão não possuem as ferramentas necessárias para vencer no mercado externo, tais como, *know-how* para lidar com as variáveis do mercado externo, acesso a financiamentos, falta de infraestruturas, entre outras.

Para fomentar as exportações e consolidar os processos de internacionalização empresarial será então necessário incentivar as PME a aumentarem a sua dimensão através de alianças estratégicas/cooperação empresarial e/ou fusões e aquisições;

As alianças estratégicas são referidas por Freitas (2001), Vale e Lopes (2010) como um acordo entre empresas interessadas que pretendam partilhar riscos e recursos, tecnologias e *know-how* com o objetivo de alcançar novas competências essenciais, entrar mais facilmente em determinados mercados, ultrapassar mais rapidamente as barreiras e obstáculos político-legais e atingir economias de escala.

As fusões e aquisições são quase privilégio das empresas de maior dimensão e não tem sido o tamanho das organizações o principal objetivo da sua realização, mas sim a eliminação de concorrência.

Santos e Arbex (2011) num estudo realizado a grandes empresas que realizaram fusões e aquisições concluíram que cerca de metade se transformam em insucessos e outra metade criou valor nas empresas envolvidas. Também Andrade, Mitchell e Stafford (2001), Kaplan e Milton (2008) defendem que muitas das fusões e aquisições realizadas a partir da década de noventa destruíram valor às grandes empresas envolvidas.

No mesmo sentido surge o estudo de Moeller, Schlingeman e Stulz (2005) que analisa grande parte das operações de fusões e aquisições ocorridas entre 1995 e 2005 e que conclui que mais de metade das operações levou à destruição de valor das grandes empresas; apenas 2% levaram ao aumento da riqueza dos acionistas e que o volume de perdas comparativamente com o preço pago é elevado verificando-se um decréscimo do desempenho das empresas envolvidas.

Apesar do aparente insucesso das fusões e aquisições nas grandes empresas, o aumento de dimensão das PME através daquele instrumento, tem vindo a ocorrer com resultados positivos, fruto da atuação no mercado das empresas de capital de risco (*private equity*) que compram algumas empresas de determinado setor, aplicam-lhes uma estratégia e gestão comum através da criação duma *holding* e só depois de eliminadas divergências de génese procedem à fusão. Veja-se o exemplo da Portuguesa *NewCoffe S.A.* (*NewCoffee*, 2015) entre outros.

3.4.4.3. Interesse das empresas em aumento da dimensão

Kanter refere que “as redes de cooperação de empresas são o futuro da concorrência: não países contra países, nem empresas contra empresas, mas grupos de empresas formando uma rede que concorre com outra rede de empresas” (citado por Teixeira, 2002, p. 480). Segundo o autor, as redes são constituídas por três C’s: conceito, competência e conexão.

Vários estudos concluem que existe de facto um problema cultural em Portugal que faz com que as empresas resistam à cooperação empresarial e que tem condicionado uma evolução empresarial mais dinâmica (Nunes, 2001). De qualquer forma há já alguns exemplos de cooperação empresarial que demonstram que este instrumento poderá ser aplicado no sentido do aumento da dimensão empresarial, com a finalidade do fomento das exportações e da consequente internacionalização. A saber:

A *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2000) indica que o patenteamento é uma tendência dos países para procurar fontes de inovação e tecnologia e como os custos e riscos da inovação têm aumentado nesse cenário globalizado de elevada competitividade tem levado as empresas a cooperarem com outras empresas para dividir os custos de trazer novos produtos e serviços para o mercado e reduzir a incerteza.

Dados sobre patentes mostram que tal cooperação acontece a nível internacional e geralmente as negociações para tal têm sido avaliadas como muito burocráticas, sendo que o mesmo acontece no cumprimento dos prazos, que se mostraram difíceis de serem atingidos nos projetos de cooperação (Ohmae, 1994). Por esta razão, quando uma empresa deseja gerar inovações, opta por cooperar com uma associação, fundação ou instituto de pesquisa em razão destes apresentarem um comportamento mais ágil. Esse cenário decorre em parte da atual posição que as universidades têm perante a indústria, uma vez que priorizam a sua independência e há dificuldades para trabalhar com prazos rígidos, enquanto a empresa visa resultados em prazo determinado (OECD, 2000).

Relativamente ao setor da construção, existe uma prática corrente de cooperação de curto prazo entre distintos intervenientes na atividade da construção, o que contribui para obter maior produtividade, mais qualidade e redução de tempos e perdas. Depara-se com a existência de pequenas empresas que possuem um “saber fazer” específico e que quando em cooperação com outras empresas, apresentam condições para disputarem o mercado em condições mais competitivas. Segundo Nunes (2001), qualquer que seja a aposta empresarial, internacionalização ou especialização, a cooperação com outras empresas do setor é determinante.

Segundo Mações e Dias (2001) as empresas do setor do vinho do Porto ainda se encontram em fases iniciais do processo de internacionalização. Numa amostra de 46 empresas do setor, 25 empresas encontram-se ainda nos primeiros estádios de internacionalização, ou seja, exportações não regulares e exportações por representantes independentes, enquanto que 16 empresas (5 não responderam) se situam já em estádios mais avançados com licenças/acordos de distribuição, joint-ventures, filiais/subsidiárias comerciais e alianças estratégicas.

O mesmo acontece na indústria do calçado, onde a exportação direta e a distribuição através de agentes são as formas mais adotadas, sendo que a exportação com rede comercial própria, constituição de unidades produtivas no estrangeiro, a criação de joint-ventures e as alianças estratégicas não são consideradas importantes para a maioria das empresas (Teixeira, 2002).

O autor acrescenta ainda que há uma convicção generalizada entre os empresários de que a cooperação entre empresas é um processo difícil e moroso e ainda mais quando se trata de empresas com pequena e média dimensão. O setor do calçado tem colaborado ativamente com o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (INESC Porto) e têm vindo a desenvolver tecnologias de informação, automação, otimização e outras ligadas à organização empresarial, à logística intraempresarial, aos armazéns automáticos, entre outros (AICEP, 2009).

José Mendonça, Presidente do INESC Porto refere ainda que “o sector do calçado evoluiu, transformou-se, as empresas aumentaram a sua capacidade competitiva e reforçaram a sua posição nos mercados de maior valor. E evoluiu, também alargando o seu âmbito: num sector antes completamente dependente de tecnologia e design importado, passou a haver design nacional e passou a haver exportação de tecnologia portuguesa. E o impacto, em termos de imagem do setor e do país, foi muito significativo” (AICEP, 2009).

A Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (AICEP, 2009) refere ainda que o setor rompeu com a lógica de atuação do passado, e em resposta às alterações nos seus principais mercados de atuação, reforçou a sua base produtiva, adequando-a às novas exigências de produção, através da cooperação mais estreita com parceiros nacionais de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e evoluiu de uma cultura de produção para uma cultura de *design* e marketing.

Segundo um estudo da AIMMP (2007), a 2.400 empresas do setor do fabrico de mobiliário e das quais apenas 55 empresas responderam, concluiu-se que estas não confiam nas Universidades nem Centros de Investigação e Desenvolvimento e nem sequer conseguem dialogar com eles.

Os resultados do inquérito realizado não poderiam ter sido, a este respeito, mais esclarecedores: no que se refere aos organismos de I&D, só 6% das empresas inquiridas considera que são ativos e que representam um papel preponderante na inovação no setor; mesmo num patamar de exigência mais baixo, relativo não já à inovação mas à disseminação de práticas inovadoras, 76% das empresas declara que os centros de I&D portugueses são ineficazes; 87% das empresas declara ter uma relação mínima ou pura e simplesmente inexistente com as Universidades; só 2% das empresas referiu as Universidades e os Centros Tecnológicos como fontes de inovação. É sobretudo por esta razão, e por um nível também muito baixo de cooperação entre as empresas do setor, inclusive em matéria de baixo nível de especialização e incipiência da rede de subcontratação, que o caminho percorrido no processo de modernização será longo e moroso. O *cluster* está ainda muito longe de poder considerar-se constituído (AIMMP, 2007).

Um setor que se destaca quando se fala de cooperação é o setor de componentes de automóvel onde a cooperação entre empresas do setor é essencial quando estamos perante PME com um comportamento vincado pela aversão ao risco e à inovação e sem capacidades de mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros (Selada, Rolo, Felizardo, & Féria, 1998).

Um estudo realizado por Selada et al. (1998), refere mesmo que neste setor a cooperação propicia várias vantagens, como a partilha de custos, a redução do risco em situações associadas ao desenvolvimento de novas tecnologias, à entrada em novos mercados, á complementaridade em termos de oferta e o desenvolvimento de competências e flexibilidade de resposta às alterações constantes da envolvente.

O caso da ACECIA (componentes de automóvel em Portugal) é um exemplo de cooperação bem-sucedida.

A ACECIA teve origem na cooperação direta, intensiva e coordenada de cinco das mais eficientes empresas portuguesas do subsetor de componentes da indústria automóvel (PLASFIL, S.A. – componentes plásticos; SUNVIAUTO, S.A.; TAVOL, Lda. – Componentes metálicos; IPETEX, S.A. – Revestimentos; SIMOLDES, S.A. – Moldes e componentes plásticos) e duas infraestruturas tecnológicas relacionadas com o setor automóvel (CATIM - Centro de apoio tecnológico às indústrias metalomecânicas e o INEGI – Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial).

Estas empresas apresentam forte cooperação, ao nível interno e externo, apresentam uma intervenção em conjunto na fase de pré-produção dos componentes e equipas técnicas de centros de competências com base multidisciplinar, obtendo assim um ganho efetivo de eficiência técnico económica. Todos os organismos que constituem a ACECIA viram aumentar o seu número de colaboradores e volume de negócios externo após a cooperação (Selada et al., 1998).

Foi já possível concluir nesta revisão da literatura que embora não abarcando a generalidade dos setores industriais, todos os estudos apontam no mesmo sentido: a internacionalização das empresas Portuguesas raramente ultrapassa os primeiros estádios e os empresários ainda não têm perceção da importância das várias estratégias de crescimento e cooperação, como forma de desenvolver sustentadamente as suas organizações (Gomes, s/d).

3.4.5. Influência da estrutura organizacional no processo de internacionalização

Como pudemos verificar até aqui, diversos são os elementos que compõem e caracterizam a estrutura de uma empresa.

A estrutura organizacional marca inegavelmente a natureza da empresa e a forma como opera as ações que lhe permitem concretizar os seus objetivos globais de negócio.

Muitos estudos se têm debruçado sobre a influência da dimensão da empresa no processo de internacionalização e especificamente na sua capacidade exportadora (e.g. Jani, 2011; Oliveira, 2011; Olevsky & Dunska, 2014).

Reuber, Fischer (1997), Cancelier, Blageski (2009) e Jani (2011) destacam que as PME, comparativamente às empresas de grande dimensão (multinacionais), detêm recursos e competências mais limitados, dificultando a sua atuação em mercados internacionais e especificamente para exportarem os seus produtos e serviços. Esta é uma perspetiva que se baseia na teoria que analisa as empresas com base nos recursos que detêm (*resource-based view*). Ao possuírem recursos mais limitados (ao nível operacional), as PME vêm a sua capacidade de ação igualmente mais limitada, perdendo a sua capacidade competitiva face a empresas de maior dimensão, na exploração e atuação em mercados internacionais (Olevsky & Dunska, 2014).

Os já citados autores Ludovico (2007) e Camisón e Villar-López (2010) vêm reforçar esta perspetiva, quando sublinham que a atuação em mercados externos requer conhecimentos e experiência específicos que nem sempre são detidos pelas PME.

Muito embora a perspetiva das organizações baseada nos recursos destaque um défice de recursos que não favorece a internacionalização das PME, Brazinskas e Beinoravičius (2014) destacam que a internacionalização (seja ela por via da exportação, ou por outra via) deverá ser um caminho inevitável para empresas destas dimensões, na medida em que potenciará a sua capacidade competitiva e sobrevivência num mercado cada vez mais global. Os autores destacam ainda que empresas com esta dimensão possuem a flexibilidade e a facilidade de se adaptarem rapidamente a cenários internacionais.

Nas PME, e comparativamente a empresas de grande dimensão, é reconhecida a limitação em termos de recursos e competências. No entanto, a flexibilidade e rápida capacidade de adaptação destaca-se como uma característica positiva e que favorece a sua expansão para contextos internacionais.

Empresas de grande dimensão, e conforme exploramos anteriormente, possuem uma estrutura organizacional mais formalizada, estruturada e definida o que, se por um lado não favorece a tomada de decisão devido à burocracia inerente à própria natureza da estrutura (Jones, 1987; Chen & Hambrick, 1995; Johanson & Vahlne, 2009; Scherer e Gomes 2010), por outro, sustenta as decisões e ações de forma mais segura, tendo por base um poder negocial superior e uma abertura e capacidade (recursos humanos e financeiros) de inovação comparativamente superiores aos de uma PME (Boone, Carrol & Witteloostuijn, 2004; Dunning & Lundan, 2008).

Segundo Greve (2008), a dimensão da empresa afeta a sua eficiência, legitimidade e influencia a sua estratégia empresarial, seja ela em contexto nacional ou na perspectiva de uma expansão internacional por via da exportação.

O estudo levado a cabo por Oliveira (2011) permitiu identificar alguns fatores explicativos e influenciadores do nível de exportação das empresas, destacando-se: a dimensão da empresa, experiência (anos de atividade), capital social e produtividade. Os dois primeiros fatores não revelam, face aos demais, um peso superior na influência e segmentação das empresas exportadoras.

Ao longo desta exploração, foi possível concluir a influência que a estrutura organizacional assume para o processo de internacionalização de uma empresa, destacam-se algumas vantagens e desvantagens inerentes a empresas com dimensões diferenciadas. No entanto e com base na revisão da literatura, não nos é possível assumir uma relação estritamente dual entre a influência da estrutura de uma empresa e as suas exportações.

No estudo desenvolvido por Oliveira (2011) que visava a caracterização e segmentação de empresas que atuavam em contexto internacional, é destacada a multidimensionalidade das variáveis que influenciam a capacidade exportadora e o processo de internacionalização das empresas. O investigador destaca por isso e para além das dimensões inerentes à estrutura organizacional, as características dos gestores e líderes como variáveis de inquestionável influência nos processos de internacionalização.

3.5. Liderança

A literatura revela-nos que a liderança é um conceito clássico e evolutivo e a sua vasta e distinta exploração traduz-se em inúmeras interpretações (Palma et al., 2011) e revela a importância crescente que assume no contexto empresarial atual. O conceito de liderança surge nos primórdios da civilização, em figuras que inquestionavelmente marcaram a história das sociedades, o que faz dele um dos conceitos mais importantes no contexto das ciências sociais e aquele que menos consenso reúne (Hogan & Kaiser, 2005).

A diversidade e heterogeneidade do conceito são constatadas por Dubrin (1998) quando analisa cerca de 30.000 artigos de pesquisa, artigos de revista e livros que foram escritos no Século XX.

A literatura apresenta-nos assim inúmeras abordagens ao conceito que, de formas diversificadas, apresentam pontos de consenso, heterogeneidade e conflito teóricos.

Hersey e Blanchard (1988, p. 86) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”.

Mais tarde, Kotter (1990, p.3) entende-a como “um processo que ajuda a dirigir e a mobilizar as pessoas e/ou as suas ideias”.

Syroit (1996, p. 238), por seu turno, define liderança como “um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”. Segundo Dubrin (1998), o conceito de liderança é definido como a influência que uma pessoa, através da comunicação, consegue ter para o alcance de objetivos; a influência para se conseguir, com instruções, o mesmo que com ordens; o alcance de objetivos num sentido compartilhado; e a persuasão para influenciar pessoas a seguir uma linha de ação. House et al. (1999, p. 184) apresentam-nos a liderança como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

Maximiano (2002) distingue a autoridade formal, que é uma das bases das organizações e uma característica dos cargos de gestão, da liderança. Segundo o autor, os gestores têm o direito de tomar decisões durante o tempo que ocupam o cargo, logo existe autoridade dotada de poder de comando, o que faz com que os seguidores obedeçam à lei incorporada na figura de autoridade. Na sua perspectiva, a liderança fundamenta-se na crença dos seguidores relativamente às características do líder e correspondente interesse em segui-lo.

Ferreira (2007) destaca, na exploração que faz do conceito, a linha ténue que divide a liderança da gestão e cujo autor classifica como um “conflito” teórico. O autor refere que “apesar de ser consensual que gerir e liderar não é equivalente, o grau de sobreposição destas duas questões é um ponto de profundo desentendimento” (p.16).

Na ótica de Kotter (1990, p. 107) “a gestão controla as pessoas empurrando-as na direção certa; a liderança motiva-as satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas”.

O autor afirma que a gestão não substitui a liderança, no entanto, reforça que estes dois conceitos são, na prática, complementares.

Apesar de serem dois sistemas de ação diferentes, são paralelamente complementares. Na perspectiva de Kotter (1990) a gestão controla a complexidade e a liderança eficaz tem impactos no (in)sucesso das mudanças organizacionais.

Kort (2008) conclui, no seu estudo sobre as diferentes interpretações de liderança, que este é um conceito indissociável da relação social estabelecida entre dois ou mais indivíduos. Este conceito é reforçado, mais recentemente, por Palma et al. (2011, p. 73) quando definem o conceito como sendo “uma rede viva e dinâmica, em que líder e colaboradores contribuem ativamente para esse aglomerado de relações e para o alcance de resultados.”

Diversos autores (e.g. Bowditch e Buono, 2002; Kort, 2008) salientam um aspeto que, a nosso ver é de todo o modo pertinente referir que é o facto de a liderança representar todo um processo de influência (entre líder e liderados) onde um ou vários indivíduos estão orientados para o estabelecimento e alcance de objetivos.

Da diversidade de conceptualizações existentes em torno da liderança, podemos destacar que na sua maioria elas se reportam às características (personalidade) do líder, à relação estabelecida entre líder e liderado e conseqüentemente ao processo de influência inerente a estas duas esferas da liderança.

Teoricamente, o conceito de liderança pode assumir diferentes abordagens. Entre as inúmeras sugeridas pela literatura, destacamos: i) Abordagem dos Traços e Competências; ii) Abordagem Comportamental; iii) Abordagem Contingencial e iv) Abordagem Neocarismática.

A abordagem dos traços, apresenta-se como uma das primeiras teorias desenvolvidas sobre o líder e resulta de uma maior incidência sobre a análise dos traços de personalidade do líder, sublinhando-se desta forma que o líder será definido pelas características de personalidade e competências que detém. Esta abordagem destaca assim o facto de que, independentemente do contexto em que se integra o líder, ele possui características inatas, estáveis, que o distinguem dos de mais e tornam as suas ações eficientes.

Mais tarde, os teóricos constatam que nem sempre as características inatas são predictoras da eficácia de um líder e daí surge uma nova abordagem – comportamental – que explora os comportamentos que são adotados pelo líder. É a partir desta abordagem e dos estudos levados a cabo, que é possível identificar comportamentos eficazes de um líder (Rego & Cunha, 2005).

Nos anos 60, surge uma nova abordagem que contempla uma variável outrora não tida em consideração: a situação. Nesta nova abordagem – contingencial – são retomadas as teorias dos traços e contempladas com variáveis externas e contingenciais/situacionais que influenciam o líder e os estilos de liderança. Com esta abordagem conclui-se que os diferentes contextos organizacionais exigirão por isso estilos de liderança distintos e adaptados ao contexto em que se integram.

Na década de 70, dá-se uma mudança de paradigma com a emergência das teorias neocarismáticas que visaram uma análise mais profunda de aspetos que se prendem com o comprometimento que é estabelecido entre os subordinados e o seu líder. Estas teorias exploram diversas dimensões subjetivas como é a perceção dos seguidores do líder. Nesta abordagem, a liderança só existe porque assim é percecionada pelo “outro”, que a interpreta e atribui os seus significados e características (Cunha et al., 2007).

3.5.1. Perfil de um líder

Derivado das mudanças constantes no mundo do trabalho torna-se difícil descrever o perfil de um líder, pois tais características tornaram-se dinâmicas e instáveis. Assim, as características que hoje contribuem para exercer a liderança, num futuro próximo podem ser outras.

Para Bergamini (2002) um líder pode ser autoritário, democrático e liberal. Um líder autoritário determina as tarefas, exige a execução das tarefas uma a uma o que faz com que passos futuros sejam incertos, permanecendo distante da participação ativa.

Um líder democrático é objetivo aos factos e elogioso e critico, dá liberdade aos seus membros para trabalhar livremente, a divisão das tarefas é deixada ao grupo e a atividade é discutida. Por fim o líder liberal trata-se de um líder que não participa na atribuição de tarefas, evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, não avalia e não toma parte na discussão.

Na ótica de Hogan e Kaiser (2005), o líder é aquele que normalmente ocupa um lugar de comando nas organizações e é, frequentemente, associado a determinadas características: trabalho árduo, inteligência, ambição, competência política e nem sempre com relação direta ao talento em termos de liderança. Segundo a perspectiva dos autores o líder deve ser definido em termos da sua habilidade para construir e manter um grupo competitivo em termos do seu desempenho.

Hogan e Kaiser (2005) referem ainda que na literatura existem algumas virtudes comuns no líder, a referir: integridade, capacidade de decisão, competência e visão.

Um outro aspeto a destacar num líder será a sua credibilidade, que depende diretamente da integridade percebida e neste ponto atitudes como manter a palavra e promessas, não agir com base em favoritismo e não tirar proveito de situações, são algumas das atitudes que destacam um líder efetivo. Além destes aspetos, um líder deverá igualmente ser capaz, segundo os autores, de tomar decisões rápidas e adequadas ao contexto/situação. O líder deve ser igualmente competente, no sentido, em que deverá apresentar-se como um recurso em termos de contributos para a equipa. A visão do líder é revelada na sua capacidade de projetar objetivos (visão), explica-los à equipa e revestindo de valor e propósito as suas ações.

Judge Bono, Ilies e Gerhardt (2002) fizeram uma meta-análise de 78 estudos sobre as características de personalidade de um líder e conseguiram chegar ao que chamaram modelo de cinco fatores, destacando-se as seguintes dimensões: extroversão (competência interpessoal), consciência e estabilidade emocional (competências intrapessoais) e abertura (ancorada à visão do líder, como competência de liderança) (cit. por Hogan & Kaiser, 2005). Reunindo o contributo de alguns autores, Lopes e Baioa (2011) compilam algumas das características e papéis de um líder (*Quadro 5*).

Quadro 5. Papéis/Perfis do líder na organização

Artista	Imprevisível, divertido, estável, audaz, intuitivo, empolgante, emocional, visionário, empreendedor, inspirador.	A visão estratégica de um artista raramente é detalhada ou específica. Estes “líderes visionários inspiram com metáforas e não com descrições detalhadas do futuro”.
Artesão	Equilibrado, prestável, honesto, sensível, responsável, digno de confiança, realista, firme, razoável, previsível.	A visão estratégica de um artesão é realista e, conseqüentemente, de alcance médio tanto para o passado como para o futuro.
Tecnocrata	Cerebral, difícil, inflexível, duro, intenso, orientado para os detalhes, determinado, fastidioso, obstinado, racional.	A sua visão estratégica, se assim se puder chamar, consiste em analisar com um grande detalhe a visão que outro criou. Incapazes de criar, os tecnocratas passam muitas vezes como sendo pessoas brilhantes, devido às suas virtudes analíticas e técnicas.

Fonte: Lopes & Baioa, 2011, p. 9-10.

Cunha, et. al. (2013), reunindo o contributo de Avolio e Mhatre (2012), expõem quatro dimensões centrais de uma liderança autêntica (*Quadro 6*).

Quadro 6. Dimensões de uma liderança autêntica

Orientação Moral	O líder orienta-se por elevados padrões de conduta ética e moral, e não se deixa influenciar por pressões ou preferências.
Transparência Relacional	O líder apresenta-se de modo genuíno perante os outros, partilha abertamente informação, expressa os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos, estimulando os outros a adotarem a mesma atitude.
Autoconsciência	O líder compreende as suas forças e fraquezas, tem consciência do modo que encara o mundo e do modo como os outros o vêem. Tem consciência do seu impacto nos outros.
Processamento equilibrado da Informação	O líder procura analisar objetivamente a informação que tem ao seu dispor antes de tomar uma decisão. Estimula os outros a exporem o seu ponto de vista, ainda que contraditórios.

Fonte: Cunha et al., 2013, p. 317.

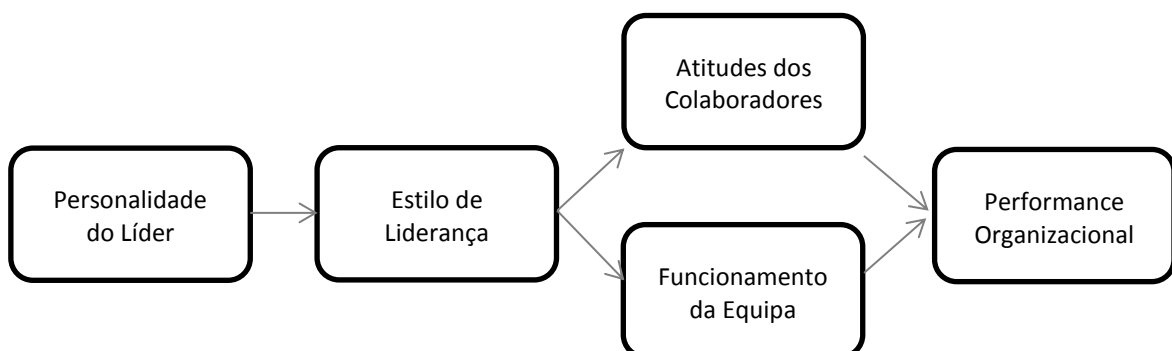
Concluimos que existem diferentes perfis, características e traços de personalidade que poderão ser assumidos pelo líder, no entanto, importa referir que todas estas particularidades acabam por ser variáveis influenciadas pelo próprio contexto organizacional onde o líder se insere.

3.5.2. A importância da liderança no processo de crescimento da empresa

As diversas investigações realizadas em torno do tema da liderança vêm confirmar a importância que o líder e a liderança assumem no (in)sucesso em termos de desempenho organizacional (Huang & Hsu, 2011). Segundo os mesmos autores, a(o) liderança/líder é um preditor da performance organizacional, na medida em que influencia diretamente os gestores de topo que, por seu turno, têm influência direta no desempenho organizacional global. É responsabilidade do líder aumentar a eficácia organizacional (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008).

Conforme anteriormente referimos, as características de personalidade são um elemento importante a considerar na análise de um líder, tendo influência direta no seu estilo de liderança. Por sua vez, o estilo de liderança tem impactos diretos nas atitudes dos colaboradores, no funcionamento da equipa e por conseguinte no desempenho organizacional, conforme já referido (*Figura 8*) (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008; Huang & Hsu, 2011).

Figura 8. Efeitos da personalidade do líder no desempenho organizacional



Fonte: adaptado Huang & Hsu, 2011, p.175.

O caráter de um líder pode assim ser decisivo para criar uma adesão da organização em termos de profundidade e qualidade, visando alcançar os objetivos assim como enfrentar circunstâncias adversas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) definem liderança estratégica como a capacidade de antecipar, vislumbrar, flexibilizar e capacitar outros a criar estratégias sempre que necessário. Multifuncional por natureza, a liderança estratégica envolve técnicas de gestão intra e extra empresa, conciliando-se com mudanças que aumentam a competitividade da empresa.

Ulrich, Zender e Smallwood (2000) referem que os líderes que não conseguem atingir os resultados traçados não são verdadeiros líderes e acrescentam que os resultados a que se referem são relativos aos colaboradores, organização, clientes e investidores.

DuBrin (1998) refere que a liderança tem impacto no desempenho da organização, isto é, os líderes com as suas ações e influência pessoal causam mudanças na organização. Muitas vezes é referido que para a resolução de alguns problemas existentes na empresa se deve alterar de líder. O autor refere ainda que um líder multicultural tem habilidades e atitudes que fazem com que se relacione eficazmente e assim conseguir motivar pessoas de diferentes raças, géneros, idades e atitudes sociais.

Tanure e Duarte (2006) defendem que os gestores são executores das políticas organizacionais e não lhes basta serem dotados de liderança, serem bons oradores, compreensivos e terem vários conhecimentos técnicos; também é necessário que sejam capazes de gerir processos de mudança, visualizar cenários mais amplos, identificar mercados e concorrentes, novas fontes de tecnologia, conhecimento e financiamento.

Estas abordagens teóricas revelam-nos a relevância que o líder poderá ter no processo evolutivo e mais especificamente no processo de crescimento de uma empresa.

3.5.3. Influência da liderança no processo de internacionalização

Huang e Hsu (2011) reconhecem a influência que um líder tem no desempenho global de uma organização, na medida em que ele é a bússola orientadora de uma equipa que age de acordo com as referências, valores e princípios que lhes são transmitidos pelo seu líder.

O líder é também um decisor. Assim, quer seja de forma mais direta, pelas decisões que toma, quer seja pela forma como indireta e continuamente influencia a ação da equipa, a ele é-lhe reconhecida a capacidade de influenciar o rumo de um negócio, nomeadamente, a capacidade de influenciar a internacionalização da sua empresa e especificamente as suas exportações.

Na perspetiva de Letestu e Holmgren (2012) cabe ao líder ou decisor(es) a tomada de decisão sobre se o processo de internacionalização será a via mais adequada a seguir pela empresa de forma a obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Calof e Beamish (1995, citados por Letestu e Holmgren (2012)), após estudarem diversas empresas Canadianas, concluíram que as atitudes dos líderes e decisores das empresas se apresentam como um inquestionável fator crítico de sucesso na internacionalização das empresas. Na ótica destes autores, a atitude poderá ditar o sucesso ou insucesso do referido processo, na medida em que a atitude emerge da perceção dos riscos, custos e benefícios deste processo para a empresa.

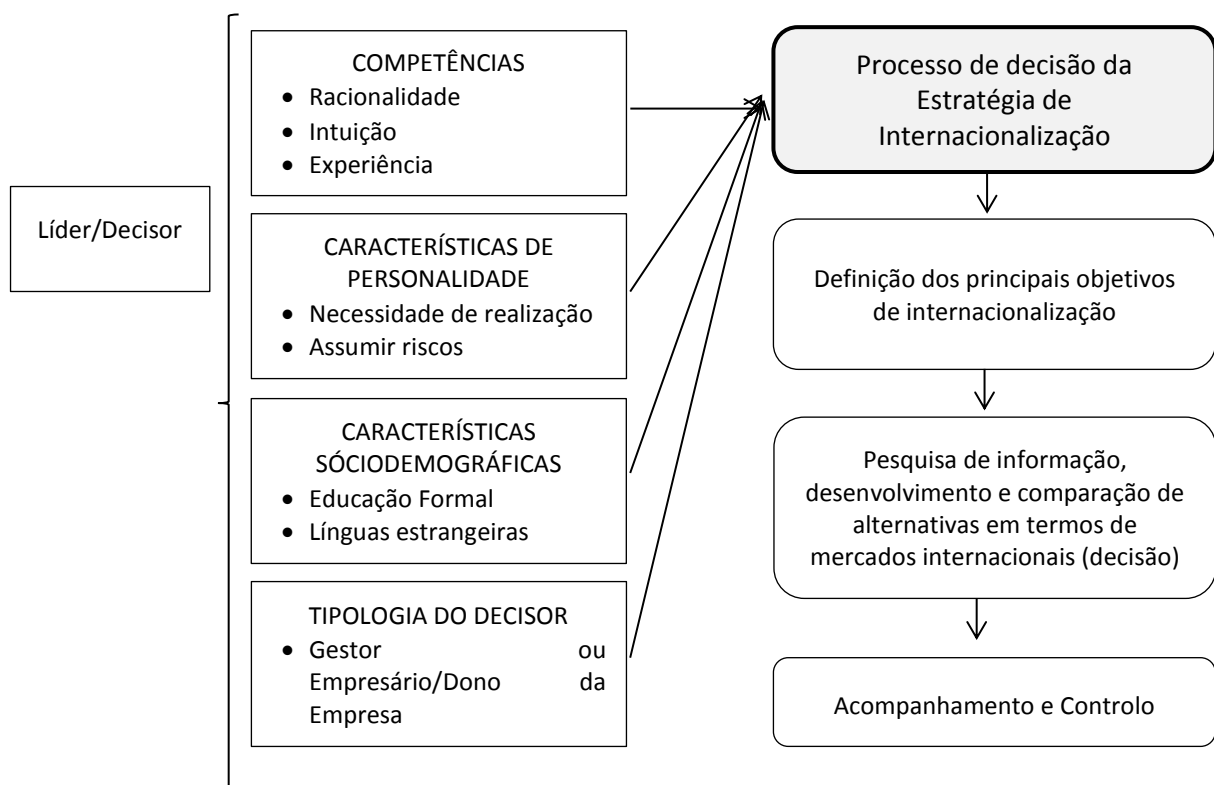
É nesta linha que Oliveira (2011), no seu estudo, reconhece a importância da análise das características não só do líder, como da equipa de gestão (e.g. área de formação, nível de formação académica, experiência em internacionalização empresarial) e a sua relação com o processo de internacionalização de uma empresa. Nas conclusões do seu estudo, o autor encontrou uma correlação positiva entre a experiência em internacionalização empresarial, a intensidade das exportações e a produtividade da empresa.

À luz da realidade estudada (portuguesa) o autor concluiu ainda que este tipo de experiência acaba por ser uma forma de ultrapassar os constrangimentos possivelmente causados pelos baixos níveis de educação formal dos líderes/gestores/decisores.

Musso e Francioni (2012) estudam especificamente as características (e.g. nacionalidade, competências, experiência internacional) dos decisores e a forma como estas têm implicações no processo de internacionalização. Ao estudarem 77 empresas, concluem que existe uma forte relação entre a educação do líder/decisor e duas fases estratégicas no processo de internacionalização: seleção do mercado internacional e seleção do modo de entrada.

Os autores desenvolvem um modelo em que relacionam os fatores que influenciam o processo de internacionalização com as características do decisor/líder (ver *Figura 9*).

Figura 9. Características do decisor e a influência no processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Musso & Francioni, 2012, p.281.

Na ótica de Musso e Francioni (2012), as competências, características de personalidade, sociodemográficas e a tipologia do decisor são fatores que influenciam as decisões do líder/decisor em termos dos processos de internacionalização.

A investigação dos autores levou-os a concluir, entre outras questões, que os decisores/líderes com níveis superiores de educação potenciam o desenvolvimento de processo de internacionalização mais racional e formal. No que concerne à tipologia do decisor, o gestor tende a possuir uma capacidade de decisão mais formal e racional do que o empresário (dono da empresa), favorecendo assim o processo de internacionalização.

Na abordagem baseada nos recursos, a vantagem competitiva das empresas, passa em grande escala pela obtenção de recursos e competências distintivas que permitam à empresa diferenciar-se das demais (Lopes & Baiola, 2011). Estas competências passam pelas competências dos seus líderes e também pela capacidade que estes têm em potenciar o desenvolvimento de competências específicas nas equipas.

Estudos sobre características individuais do líder revelam igualmente que existe uma correlação positiva entre o carisma e a estimulação intelectual do líder para os liderados e o impacto positivo no desempenho das equipas (Obiwuru, Okwu, Akpa & Nwankwere, 2011).

Văcar e Miricescu (2013) estudaram o impacto do líder e liderança no sucesso organizacional e concluíram que existe uma relação positiva entre estes dois elementos. Segundo os autores um bom líder deve ser um bom comunicador, que se preocupa com a sua equipa, deve ser um perito na sua área de atuação, um bom estratega e um promotor da mudança. Num contexto de crescentes exigências para as empresas, o papel do líder é fundamental no sentido em que ele é o principal promotor do crescimento e da competitividade da equipa e empresa de uma forma global, o que deve acontecer a partir do envolvimento e comprometimento de todos.

Villarreal e Cerna (2008) sublinham que o mundo, cada vez mais dinâmico e global, exige dos líderes organizacionais a contínua aposta na aquisição de competências e ferramentas intelectuais que são fundamentais para a orientação do negócio.

Os autores estudaram as competências essenciais que o líder deve deter no contexto atual e destacam a pertinência de perfis diretivos que se caracterizam mais por características pessoais e mentais do que com habilidades ou práticas mecânicas. Segundo os autores, o desenvolvimento de competências diretivas contribui fortemente para melhorar o desempenho das organizações, sendo de destacar as seguintes competências: a orientação para o conhecimento, liderança, comunicação, valores éticos e capacidade de trabalho em equipa. Ao possuir estas competências o líder será capaz de promover o desenvolvimento da sua equipa, despertar na sua equipa as ferramentas cognitivas que lhes permitam agir de forma alinhada com os objetivos definidos, criando valor acrescentado para a empresa.

O líder, pelo discurso e ações éticas que evidencia, tem também a capacidade de influenciar os pensamentos e comportamentos da sua equipa, munindo-os das ferramentas necessárias para que enfrentem as pressões e imprevisibilidade dos cenários emergentes da realidade global em que se integram as empresas nos dias de hoje.

A importância do líder para a organização é, de acordo com a exploração teórica decorrida, inquestionável. O líder é fator influenciador do êxito organizacional, da promoção da mudança e do comprometimento das equipas para com os objetivos globais de negócio. Nesta perspetiva, e de acordo com os estudos apresentados, existe uma relação positiva entre o líder/liderança e as exportações nas empresas, dado que enquanto decisor, é um elemento fundamental em todo o processo que envolve a internacionalização da empresa.

3.6. Síntese do enquadramento teórico e modelo teórico de análise

Ao longo dos capítulos anteriores foi-nos possível expor de forma extensiva algumas das perspetivas teóricas existentes sobre o tema em análise. Neste ponto, é-nos possível sistematizar que o processo de globalização, o esbater das fronteiras entre países e a existência de mercados cada vez mais concorrenciais, em muito tem contribuído para que o processo de internacionalização se apresente como uma estratégia de expansão e crescimento das empresas (Freire, 2008; Tavares & Marques, 2013). Apesar desta estratégia se assumir como uma opção arriscada com diversos custos associados, a internacionalização apresenta-se como uma forma de potenciar a capacidade competitiva das empresas (Fryges & Wagner, 2008, citados por Tavares & Marques, 2013).

O enquadramento teórico desenvolvido permitiu-nos destacar a existência de duas abordagens teóricas distintas sobre a internacionalização: uma que centra a sua análise em fatores económicos enquanto elementos influenciadores deste processo e outra, que aborda o fenómeno de uma perspetiva comportamental (Hymer, 1960; Johanson e Vahlne, 1977, 2009; Dib, 2008; Honório, 2008; Varanda, Tremonte, Kulaif & Francischini, 2010).

De concluir igualmente que a internacionalização é gradual, progressiva e caracterizada por um processo de aprendizagem evolutivo. Segundo o Modelo de Uppsala (Johansson & Vahlne, 1977), este é um processo faseado que poderá ter início a partir de exportações esporádicas, seguindo-se os contactos com diferentes *stakeholders* e os mercados externos, a criação de uma filial e por último o início da produção no mercado externo.

Na perspetiva de Honório (2008) a decisão de internacionalização é impulsionada por diferentes fatores individuais, organizacionais e ambientais, internos e/ou externos à empresa.

No sentido de compreendermos as características internas das organizações e a forma como estas poderão influenciar o processo de internacionalização analisamos conceitos como o de cultura organizacional, estrutura organizacional e liderança.

Pudemos concluir que a cultura, enquanto elemento estrutural e estruturante de uma organização, da sua capacidade de inovação e conseqüentemente do seu sucesso empresarial (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013; Valencia & Hernández, 2015) é um conceito de extrema relevância para o nosso estudo.

Segundo Hofstede (1991), Vertel, Paternina, Riaño, Pereira (2013) e Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013) a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de culturas, constituída por características, crenças, símbolos e valores compartilhados pelos membros da organização.

Complementarmente, analisamos as perspectivas teóricas em torno do conceito de estrutura organizacional.

Segundo Ghoshal e Bartlett (1997) e Gonzalez, Martins e Toledo (2009) o tipo de estrutura adotado por determinada empresa pode constituir um fator crítico de sucesso no desenrolar do negócio e na gestão dos colaboradores da empresa. A estrutura surge como forma de operacionalizar a estratégia, de lhe dar apoio, organizando os meios e afetando os recursos disponíveis. A estrutura de uma empresa é normalmente definida como a forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização existentes numa organização.

Do conjunto de elementos que constituem a estrutura, percebemos que a dimensão da empresa se apresenta como um elemento central no processo de internacionalização (Jani, 2011; Oliveira, 2011; Olevsky & Dunska, 2014).

Reuber, Fischer (1997), Cancelier, Blageski (2009) e Jani (2011) destacam que as PME, comparativamente às empresas de grande dimensão (multinacionais), detêm recursos e competências mais limitados, dificultando a sua atuação em mercados internacionais e especificamente para exportarem os seus produtos e serviços.

O aumento da dimensão das empresas é um fator favorável à internacionalização. No caso do contexto português, a individualidade dos gestores Portugueses impede as fusões como instrumento para o aumento da dimensão empresarial (Machado & Fernandes, 2004; Nunes et al., 2014).

Ludovico (2007), Camisón e Villar-Lópes (2010) e Nunes et al. (2014) referem que a atuação em mercados externos requer conhecimentos e experiência específicos que nem sempre são detidos pelas PME.

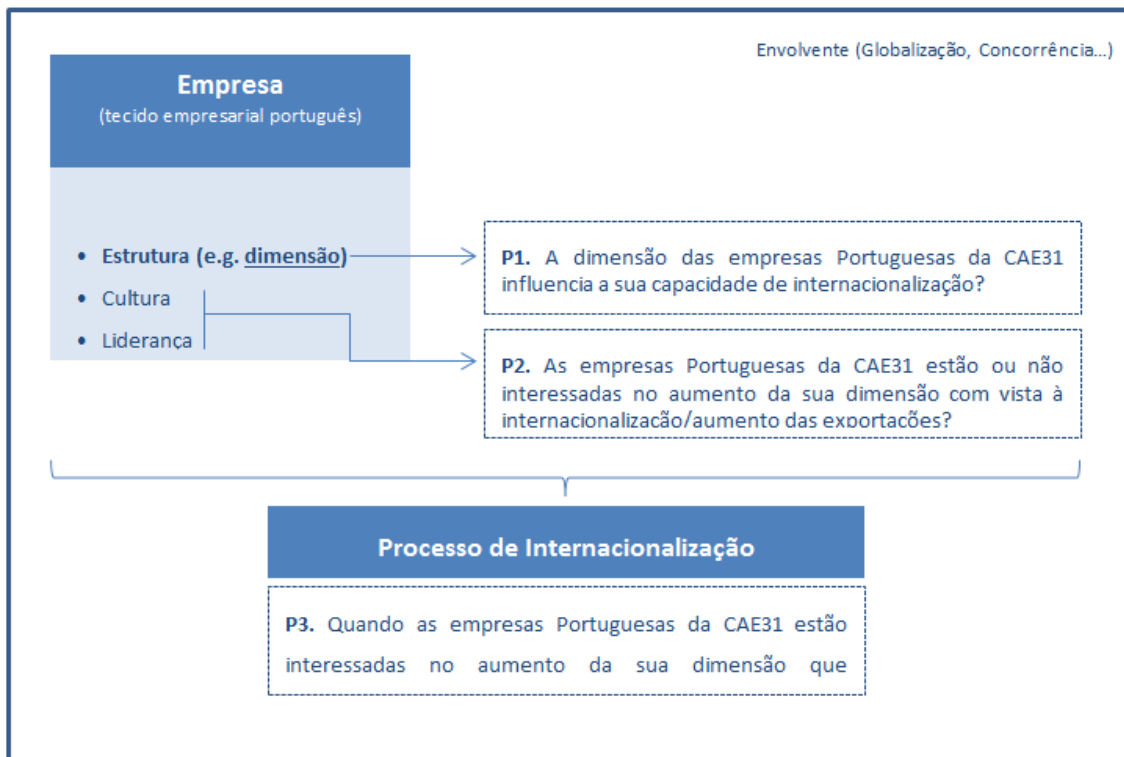
O tema da liderança, também por nós explorado, reveste-se de igual importância na sua relação com o processo de internacionalização, dado que o líder é um elemento influenciador deste processo (Calof & Beamish, 1995, citados por Letestu & Holmgren, 2012).

Huang e Hsu (2011) reconhecem a influência que um líder tem no desempenho global de uma organização, na medida em que ele é a bússola orientadora de uma equipa que age de acordo com as referências, valores e princípios que lhes são transmitidos pelo seu líder.

Segundo Letestu e Holmgren (2012) cabe ao líder ou decisor(es) a tomada de decisão sobre se o processo de internacionalização será a via mais adequada a seguir pela empresa de forma a obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O enquadramento teórico desenvolvido foi fundamental para o desenho do nosso modelo teórico de análise (*Figura 10*) que sistematiza os principais conceitos e a relação entre eles, sistematização esta fundamental para estruturação do trabalho empírico a desenvolver.

Figura 10. Modelo Teórico de Análise



O modelo teórico de análise (*Figura 10*) reflete os principais conceitos que serviram de base ao nosso enquadramento teórico: estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança e o processo de internacionalização.

Neste mesmo modelo estabelecemos a relação entre esses conceitos e as questões de investigação que definimos anteriormente. Nesta linha, o conceito de estrutura da empresa dá origem à nossa primeira questão de investigação: *A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?*

Os conceitos de cultura e liderança têm uma influência marcante no processo de decisão de internacionalização e por isso relacionam-se com a segunda pergunta: *As empresas Portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?*

Por último, importa-nos compreender o processo de internacionalização no contexto do tecido empresarial português, nomeadamente, os instrumentos que as empresas privilegiam, levando-nos, neste sentido, à terceira questão de investigação: *Quando as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam?*

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E METODOLOGIA

A estratégia da nossa pesquisa procura definir como efetuar a recolha e análise dos dados que sustentam a nossa tese (Bryman, 2007). Que problema pretendemos resolver? Será com base neste problema que toda a estratégia se desenvolverá. O referido problema originará uma ou várias questões e estas originarão as respostas que serão a base da nossa investigação (Jonker & Pennik, 2010).

Toda a investigação tem um problema a analisar/estudar (Santos, 2012). Como tal, segue-se a segunda fase do processo de investigação, a metodológica, em que explicamos a forma como recolhemos os dados e que tecnologia empregamos para encontrar as respostas necessárias à resolução do referido problema.

Não sendo possível estudar o universo de empresas, optamos por estudar um setor tradicional português, o do fabrico de mobiliário (CAE31).

Importa, antes de mais, caracterizar o nosso objeto de estudo, as empresas da CAE31. Para concretizarmos esta caracterização utilizamos os diversos estudos recentes que caracterizam o setor.

4.1. O setor da fabricação de mobiliário (CAE31)

Para a caracterização do setor da fabricação de mobiliário utilizamos uma base de dados da SABI que contempla as empresas da CAE31 (Fabrico de mobiliário e de colchões) que entregaram a IES (Informação Empresarial Simplificada) em 2011, 2012 e 2013. Esta base de dados é composta por 1.515 empresas, sendo este o universo das empresas estudadas. Para além desta base de dados, utilizamos diversos estudos recentes sobre as empresas do setor, nomeadamente o estudo desenvolvido pela Faculdade de Economia do Porto (FEP) Estudos e Sondagens (2012) e pela AEP (2012), bem como um estudo adquirido à D&B (2013) relativo às empresas do setor que entregaram a IES relativa ao exercício de 2012.

Importa antes de mais identificar a distinção formal da CAE31:

CAE310 – Fabrico de mobiliário e de colchões, incluindo

3101 – Fabricação de mobiliário para escritório e comércio

3102 – Fabricação de mobiliário de cozinha

3103 – Fabricação de colchoaria

3109 – Fabricação de mobiliário para outros fins.

Ao longo do próximo ponto, exploraremos as principais características do setor, com o objetivo de melhor retratar o nosso objeto de estudo.

Esta investigação terá como base o estudo do setor da fabricação de mobiliário e de colchões, enquadrado no CAE (Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade) 31 (da revisão 3) e tendo igualmente por suporte o estudo anteriormente realizado por Machado e Fernandes (2004) sobre o mesmo setor.

De modo a que fosse apurado o número de empresas do setor, foram contactadas as seguintes entidades: Associação Empresarial de Portugal (AEP); Instituto Nacional de Estatística (INE); Portal das Finanças; Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP); Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA).

Segundo informação fornecida pela AEP e com base em dados da *Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur* (COFACE) Portuguesa, datados de janeiro de 2011, existiam no setor 4.039 empresas. Segundo dados enviados pelo INE e ainda fornecidos pela APIMA (Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins) em 31/12/2011 existiam 5.533 empresas no setor. Por fim, a AIMMP (Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal) referiu que têm cerca de 2.400 empresas registadas nas suas bases de dados para o setor em 31/12/2012. Não recebemos qualquer resposta por parte do Portal das Finanças.

Uma vez que a informação fornecida era bastante dispare, aprofundamos a investigação no sentido de percebermos melhor os números referidos pelo INE, enquanto entidade estatal, ou seja, 5.533 empresas. Começamos por perceber que das referidas 5.533 empresas, 1.732 se situavam nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, no norte de Portugal e que os concelhos referidos concorrem até com marcas de promoção distintas, respetivamente “ Capital do Móvel” e “Rota dos Móveis”. As 1.732 empresas referidas como situadas nos concelhos referidos, fizeram-nos chamar à memória conhecimentos empíricos que demonstravam a inexistência de tão elevado número de empresas. Ao analisarmos analiticamente a informação do INE, verificamos que o conceito de empresa para esta entidade oficial inclui empresários em nome individual o que está fora do âmbito do nosso estudo, uma vez que a maior parte dos empresários individuais, mais não são do que trabalhadores independentes sem qualquer capacidade de internacionalização.

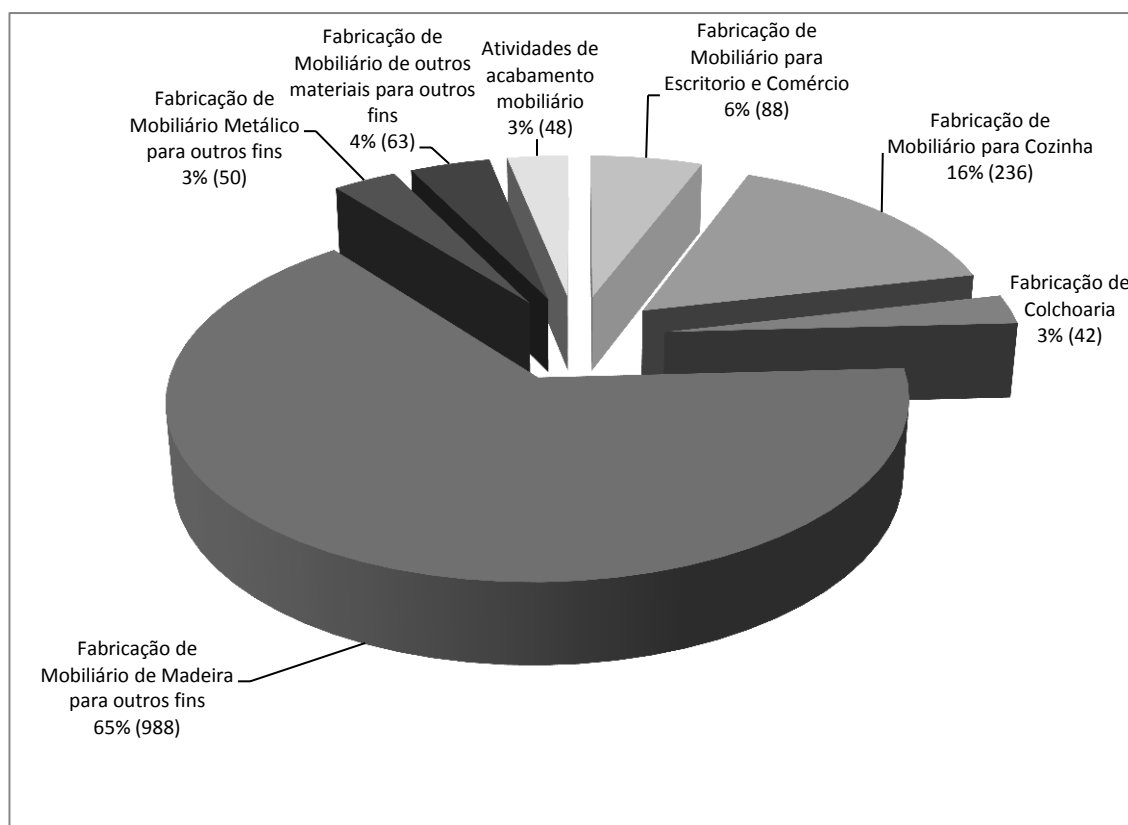
Assim, tivemos que utilizar a base de dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), relativa às empresas da CAE31 que entregaram a IES (Informação Empresarial Simplificada) referente aos exercícios económicos de 2011, 2012 e 2013. Naturalmente as empresas que entregam a IES são as empresas que continuam ativas e são estas o universo do nosso estudo. Estudaremos um universo de 1.515 empresas.

Enquadramento do setor

A indústria do mobiliário, entre os restantes setores tradicionais da indústria portuguesa, tem evidenciado uma evolução positiva ao nível do desenvolvimento de novos produtos, na aposta de uma estratégia de marketing mais sustentada e na evolução positiva da sua cadeia de valor (AEP, 2012). Uma das vantagens de destaque nesta indústria será o facto de ela utilizar e valorizar um recurso natural endógeno que se apresenta em constante renovação.

Conforme referido, a indústria do mobiliário é integrada na Classificação de Atividade Económica 31 – Fabricação de mobiliário e colchões (CAE-Ver.3), cujos subcódigos são representados por uma distribuição distinta de empresas. A análise do gráfico apresentado em seguida (gráfico 6) elaborado a partir da base de dados da SABI (2013), revela que a *fabricação de mobiliário de madeira para outros fins* é o subcódigo de atividade que reúne 65% das empresas desta área de atividade, seguindo-se o da *fabricação de mobiliário para cozinha* com 16%. O subcódigo *atividades de acabamento mobiliário* será o que reúne um menor número de empresas.

Gráfico 6. Nº de Empresas por Subcódigo CAE31 (2013)



Fonte: SABI, 2013.

Quanto à dimensão das empresas do setor, há um claro e marcante destaque de micro empresas (96%), com um número relativamente próximo de 2011 a 2013 (Quadro 7). Verifica-se, por outro lado um decréscimo do número de pequenas e médias empresas, verificado principalmente entre 2012 e 2013.

A base de dados analisada (SABI, 2013) identifica apenas 3 empresas de grande dimensão (com mais de 250 trabalhadores), reforçando assim a existência de um setor de atividade cujas empresas apresentam uma dimensão reduzida (Quadro 7).

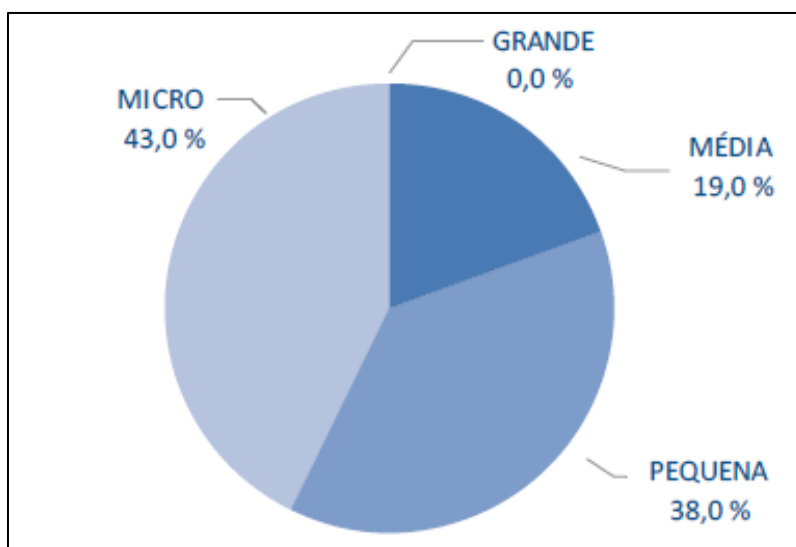
Quadro 7. Distribuição de Empresas CAE31 por dimensão da empresa (2011, 2012, 2013)

Dimensão da Empresa	Número de Empregados 2013	Número de Empregados 2012	Número de Empregados 2011
Micro (<10)	899	911	876
Pequena (>=10 a <50)	32	426	483
Média (>=50 a <250)	3	67	66
Grande (>250)	3	3	3

Fonte: SABI, 2013.

Ao cruzarmos a análise da dimensão das empresas com o volume de negócios (Gráfico 7), verificamos que as micro empresas, mais uma vez, ocupam um lugar de destaque, com 43% do volume de negócios, seguindo-se as pequenas empresas com 38%.

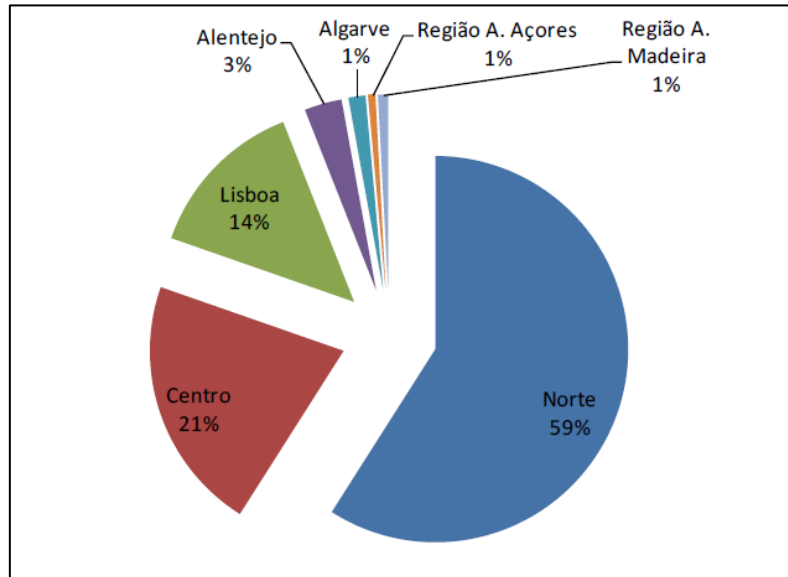
Gráfico 7. Distribuição do Volume de Negócios



Fonte: Informa D&B, 2013.

Relativamente à distribuição territorial das empresas (Gráfico 8) é de destacar a sua forte concentração na região Norte do país (59%) (AEP, 2012).

Gráfico 8. Distribuição geográfica das empresas da CAE31

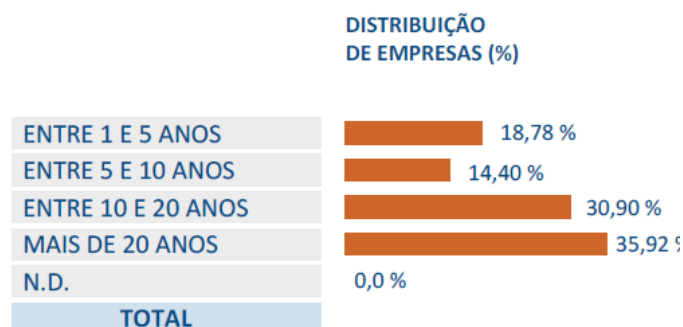


Fonte: INE, Sistemas de Contas Integradas das Empresas, citado por AEP, 2012, p.6.

Uma análise do peso da indústria do mobiliário, no contexto da indústria transformadora, evidencia-nos que esta se reveste de uma importância significativa dado que representa 7,7% do total das empresas, 5,1% do pessoal ao serviço e 2% do volume de negócios (AEP, 2012).

No que concerne à antiguidade das empresas (Gráfico 9), destaca-se uma marcada presença de empresas (35,92%) com mais de 20 anos.

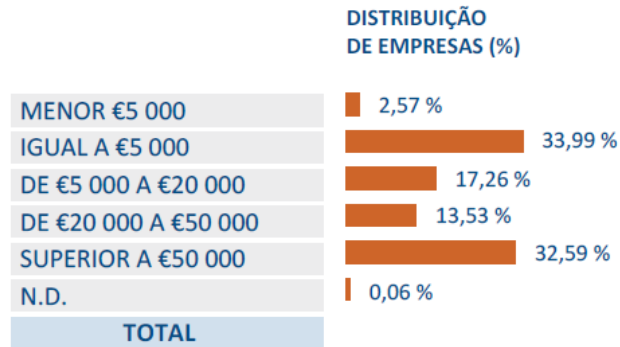
Gráfico 9. Antiguidade das empresas



Fonte: D&B, 2013.

Quanto à distribuição das empresas pelo capital social (Gráfico 10), salientamos que a maior concentração de empresas é registada no patamar dos 5.000 euros.

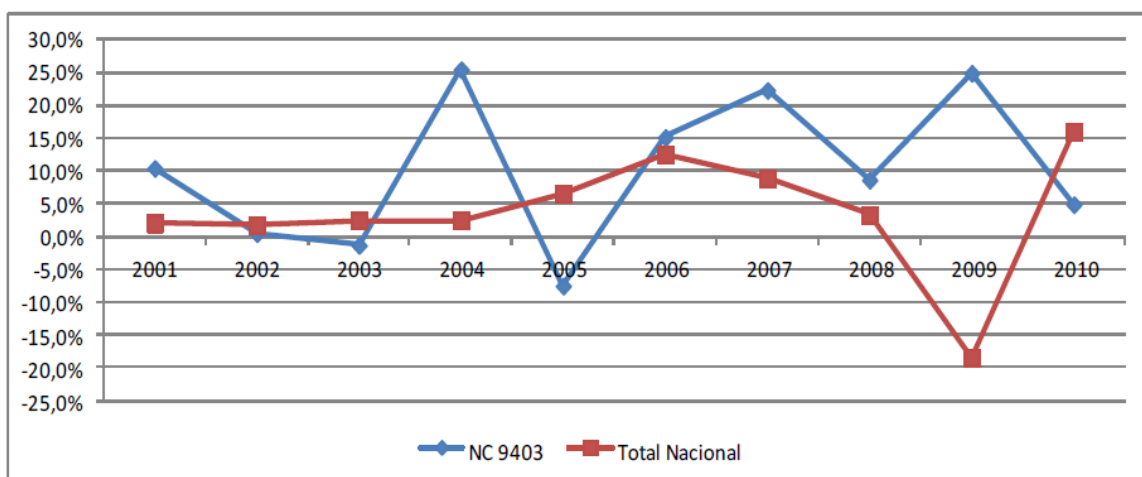
Gráfico 10. Capital Social das empresas



Fonte: D&B, 2013.

No âmbito internacional, o setor do mobiliário tem evoluído positivamente, sendo cada vez mais referenciado não só pelo design, como também pela inovação que tem sido progressivamente introduzida (AEP, 2012). Este progressivo avanço nos mercados internacionais, bem como uma estratégia mais focada na autosuficiência, tem tido claros reflexos no volume de exportações, conforme podemos verificar pela análise do gráfico seguinte e comparando a evolução de 2001 a 2010 (Gráfico 11).

Gráfico 11. Taxa de crescimento das exportações: NC 9403 versus total nacional



Fonte: AEP, 2012.

Paralelamente, e segundo dados da mesma fonte, verificou-se em 2010 uma forte queda das importações, tendência que foi reforçada em 2011.

No contexto do comércio internacional, estes produtos da indústria do mobiliário representavam, em 2010, 1,1% das exportações e 0,5% das importações.

Dados de 2010 (Quadro 8), revelam que a maior parte dos fluxos comerciais está concentrada na Europa, apresentando-se a Espanha como o país com maior destaque enquanto principal fornecedor (42,8%) e o segundo maior cliente (25,5%). França apresenta-se com destaque como o principal cliente, absorvendo 28,6% das exportações. Fora do contexto europeu, a China destaca-se como o principal fornecedor, tendo quase duplicado o volume de importações do ano de 2006 (2,6%) para 2010 (4,9%) (AEP, 2012). Angola apresenta-se como o terceiro cliente que mais absorve os produtos do setor (17,6% em 2010).

Quadro 8. Principais países clientes e fornecedores

Principais países Clientes			Principais Países Fornecedores		
	Peso no total exportado, em 2009	Peso no total exportado, em 2010		Peso no total importado, em 2009	Peso no total importado, em 2010
França	29,0%	28,6%	Espanha	35,3%	42,8%
Espanha	28,1%	25,5%	França	20,9%	11,0%
Angola	17,9%	17,6%	Itália	13,9%	11,5%
Bélgica-	2,7%	2,1%	Alemanha	8,8%	9,9%
Luxemburgo			Holanda	5,5%	6,8%
Reino Unido	2,2%	2,6%	China	3,5%	4,9%
EUA	2,1%	2,0%	Dinamarca	3,0%	3,2%
Cabo Verde	1,6%	0,9%	Polónia	2,7%	3,8%
Austrália	1,5%	2,3%	Bélgica-	1,5%	1,1%
Itália	1,5%	1,6%	Luxemburgo		
Alemanha	1,3%	2,2%	Israel	0,7%	0,4%
Suíça	1,3%	1,4%	Reino Unido	0,7%	0,6%
Holanda	0,9%	0,7%	Vietname	0,5%	0,4%
China	0,5%	1,6%			
Japão	0,7%	1,2%			

Fonte: AEP, 2012.

Na sequência das características macroestruturais desfavoráveis do mercado nacional e europeu, este setor tem cada vez mais orientado a sua atividade para os mercados extracomunitários. Consequentemente registou-se um elevado acréscimo do volume de exportações entre 2006 e 2010 (passou de 23,1% para 34,4%), destacando-se como principais países de destino a China e os Emirados Árabes Unidos (AEP, 2012).

Segundo um estudo realizado pela D&B em 2013 (Quadro 9) 709 empresas exportaram os seus produtos e 503 evidenciaram importação.

Quadro 9. Síntese Exportações e Importações (2012)

EXPORTAÇÃO 2012	TOTAL	COM EXPORTAÇÃO ≥ 20 % VOL.NEGÓCIOS	COM EXPORTAÇÃO ≥ 1 MILHÃO EUROS
N.º EMPRESAS	709	364	85
VOL. EXPORTAÇÃO ('000€)	418 263	396 729	332 153
VOL. NEGÓCIOS DAS EXPORTADORAS ('000€)	812 323	592 345	489 828
VOL. EXPORTAÇÃO / VOL. NEGÓCIOS	51,5 %	67,0 %	67,8 %
IMPORTAÇÃO 2012	TOTAL	COM IMPORTAÇÃO ≥ 20% VOL.NEGÓCIOS	COM IMPORTAÇÃO ≥ 1 MILHÃO EUROS
N.º EMPRESAS	503	47	24
VOL. IMPORTAÇÃO ('000€)	93 258	39 452	58 053
VOL. NEGÓCIOS DAS IMPORTADORAS ('000€)	758 215	138 502	287 622
VOL. IMPORTAÇÃO / VOL. NEGÓCIOS	12,3 %	28,5 %	20,2 %

Fonte: D&B, 2013.

Uma análise aprofundada à base de dados da SABI (2013), revela-nos dados interessantes sobre o volume de vendas nos diferentes mercados (interno, comunitário e extracomunitário) (Tabela 1).

Tabela 1. Distribuição do Volume de Vendas por Mercados

Ano	Volume de vendas no Mercado Comunitário	Volume de vendas no Mercado Extra Comunitário	Volume de vendas no Mercado Interno
2011	259.660.838,00 €	57.398.420,47 €	476.322.652,00 €
2012	294.319.920,00 €	82.037.044,00 €	472.818.613,10 €
2013	321.294.274,00 €	91.727.436,00 €	547.899.499,00 €

Fonte: SABI, 2013.

Apesar de se denotar uma evolução positiva em termos de volume de vendas nos três tipos de mercado, evolução essa que remonta a 2005, dados de uma investigação levada a cabo pela FEP (2012) revelam que as exportações crescem sistematicamente mais para os mercados extracomunitários, do que para os mercados comunitários. Tem-se registado um crescimento médio anual de 19,5% e 2,8% respetivamente.

Relativamente à quota de mercado, no contexto dos países da União Europeia, de 2005 a 2011, regista-se um decréscimo de 10% – de 91,6% para 81,6% -, ao contrário do que aconteceu no contexto extracomunitário, onde a quota de mercado aumentou, passando de 8,6% para 18,6%, no referido período (FEP, 2012).

A análise dos dados relativos ao setor permite-nos denotar uma evolução favorável e muito caracterizada por estratégias que se direcionam cada vez mais para a internacionalização das empresas. Paralelamente, estamos perante um setor marcadamente tradicional, gerido por empresários com baixos níveis de qualificação e no contexto de uma gestão generalizadamente familiar. A reduzida dimensão das empresas é clara, o que poderá não favorecer a entrada e a presença em países terceiros, ou seja, o processo de internacionalização das empresas, apesar de ter evidenciado evoluções positivas, apresenta ainda um potencial de crescimento.

É por este motivo importante para nós compreendermos com mais profundidade, a problemática da dimensão empresarial neste setor e a sua relação com a capacidade de internacionalização. Com este fim, passaremos a definir qual a metodologia utilizada para a recolha de dados no terreno.

4.2. Metodologia triangular

Quivy e Campenhoudt (2003) referem que apenas conhecemos verdadeiramente um método de recolha e análise de dados depois de o termos experimentado. Por esse motivo, importa que previamente os métodos sejam criteriosamente explorados e compreendidos com base nos desenvolvimentos teóricos e empíricos que a literatura nos poderá facultar.

Para além deste aspeto, os autores realçam que a escolha dos métodos de recolha e análise de dados deve ir ao encontro dos objetivos, problemática em estudo e recursos disponíveis no âmbito da investigação.

Conscientes da linha teórica que adotamos e dos objetivos e questões de investigação definidos, concluímos que a adoção de uma metodologia triangular seria a escolha mais adequada ao nosso estudo.

A opção por uma metodologia triangular, recaiu sobre a possibilidade de obtermos não só uma maior riqueza de dados a analisar, como também de podermos sustentar de forma mais sólida as conclusões do nosso estudo.

A utilização de várias fontes de recolha de dados e, deste modo, de diferentes metodologias pressupõe desde logo um reforço em termos de validade dos dados recolhidos, dado que estaremos a analisar a nossa problemática sob diferentes perspetivas e recorrendo a diferentes métodos de análise de dados (Tuckman, 2005).

No seguimento das opções metodológicas referidas, optamos por adotar métodos de recolha e análise de dados quantitativos e qualitativos.

Para o estudo das 1.515 PME do setor de fabricação de mobiliário utilizamos inicialmente a base de dados “SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos” que entre outras informações contém as essenciais, tais como: web site; número de trabalhadores; data da constituição; principais alterações estatutárias; valor do balanço, volume de negócios, e valor das exportações.

Com a informação disponível na base de dados SABI, acerca das empresas do setor a estudar e depois de concluído o questionário a enviar, realizámos um pré-teste com 58 empresas, em Agosto de 2014, aproveitando a feira da Capital do Móvel em Paços de Ferreira. Fizemos este ensaio geral como refere Chagas (2000), para assegurar que as perguntas estavam coerentes com os objetivos do estudo (Babbie, 1999). Rea e Parker (2000) referem ainda que na fase de pré-teste o importante não é a precisão estatística, mas sim o *feedback* referente à qualidade geral do questionário apresentado. Já Triviños (1987), Manzini (1991) e Barratt, Choi e Li (2011) defendem que este “estudo piloto” permite verificar a estrutura e a clareza do roteiro.

Assim sendo, realizamos pré-testes a 58 empresas para, como refere Goode e Hatt (1972) e Shingal e Singhal (2012), efetuar uma cuidadosa verificação empírica e saber como o instrumento de recolha de dados se comporta numa situação real.

O pré-teste serviu ainda para verificar que o inquérito foi bem construído e que os dados ali recolhidos estão em formato capaz de submissão em SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A realização deste pré-teste serviu também para realizar 58 entrevistas aos empresários do setor do fabrico de mobiliário e colchões concentrados na referida feira de exposição de Paços de Ferreira. Entrevistamos também, em momentos diferentes, as 4 associações que representam o setor. As entrevistas referidas fazem parte da metodologia qualitativa que abordaremos de seguida.

4.3. Metodologia qualitativa

Na perspetiva de Jean-Pierre Deslauriers (1997), as metodologias qualitativas ou compreensivas correspondem a um conjunto de técnicas interpretativas, cujo objetivo é descrever, decodificar e traduzir a problemática em estudo (cit. por Guerra, 2006, p.11).

O paradigma qualitativo, epistemologicamente tem na sua base o historicismo, a fenomenologia e o interacionismo simbólico. Este paradigma busca a descrição, compreensão e interpretação de condutas e fenómenos, no enquadramento do contexto em que o indivíduo atua.

Neste paradigma o sujeito é classificado na conceção *weberiana*, enquanto possuidor de racionalidades próprias e comportamentos estratégicos que dão sentido às suas ações (Guerra, 2006). É nesta linha que se considera que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam recursos, agindo com base nas suas interpretações. Esta metodologia fornece, de forma privilegiada, instrumentos de análise das experiências e do sentido da ação (Poupart, 1997, cit. por Guerra, 2006, p.10).

Peter Berger e Thomas Luckman sublinham que a subjetividade existente na sociedade, quando analisada sob o rigor teórico exigido, permite ao investigador recolher informações relevantes e caracterizadoras das problemáticas que, de outra forma, seria inviável (cit. por Melo, 2013).

Neste prisma de análise intensiva, não se pretende compreender a amplitude total do fenómeno em análise, mas sim algumas das suas dimensões, que de forma criteriosa foram seleccionadas pela relevância que assumem na resposta às questões de partida.

Assumimos que uma das principais limitações da metodologia qualitativa é a inexistente representatividade e a impossibilidade de se generalizarem os dados do estudo (Guerra, 2006). Por este motivo e de modo a encontrar a representatividade estatística procuramos complementar, de forma triangular, a metodologia qualitativa com a metodologia quantitativa que, em momento oportuno, exploraremos.

4.3.1. Estratégia para a recolha e análise dos dados

Conforme já referido anteriormente, a metodologia qualitativa enquadra-se no paradigma fenomenológico / qualitativo. A sua escolha justifica-se pela necessidade de compreendermos e descrevermos de forma intensiva a problemática teórica em estudo. Dentro desta metodologia e de modo a operacionalizarmos a recolha de dados, identificamos que a técnica de recolha de dados mais adequada seria a entrevista semiestruturada, pela relativa flexibilidade e amplitude que permite na recolha de dados. Cumprindo os pressupostos da metodologia qualitativa, a entrevista semiestruturada baseia-se em questões e categorias que permitem ao investigador e ao entrevistado uma amplitude relativa de condução da entrevista e de resposta, respetivamente. A análise de conteúdo foi a técnica seleccionada para a análise dos dados das entrevistas e conforme nos propomos a explorar nos próximos subpontos do capítulo.

De modo a cumprirmos os pressupostos desta metodologia, e com o objetivo de recolhermos dados que nos permitissem dar resposta às nossas questões de partida, consideramos que a recolha de dados via entrevista semiestruturada numa primeira fase e a aplicação do inquérito por questionário numa segunda fase, seria a melhor estratégia a adotar. Os dados decorrentes das entrevistas apresentaram-se como informações de elevada relevância para a validação do guião que, seguidamente, aplicamos.

Com o objetivo de entrevistarmos os sujeitos de forma mais eficiente, dentro do contexto da sua área de atividade, consideramos que seria oportuno realizar as entrevistas durante a feira *Capital do Móvel 2014*, que aconteceu em agosto do referido ano. Conscientes da resistência que os sujeitos do nosso universo de estudo têm perante estudos desta natureza, consideramos que o êxito na recolha de dados seria garantido pela presença em larga escala de gestores e donos de empresas da CAE31 neste evento.

Assim, realizamos 58 entrevistas a gestores e donos de empresas. As entrevistas realizadas tiveram por base uma amostra não probabilística, e especificamente uma amostra por conveniência, onde os entrevistados são selecionados tendo por base a sua disponibilidade para responder (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012).

As entrevistas tiveram por base um guião semiestruturado (consultar *Anexo 1*) que embora permitisse a condução da entrevista pelos aspetos considerados relevantes para a investigação, permitia igualmente uma relativa flexibilidade e abertura ao respondente. O guião da entrevista é constituído por 22 questões que orientaram a recolha de informações junto dos sujeitos e que tinham como objetivo conhecer e compreender, com base na experiência dos mesmos, a sua perspetiva sobre aspetos como o aumento da dimensão das empresas, as formas de cooperação e união entre as empresas do setor e explorar igualmente o tema da exportação. O guião de entrevista foi por nós criado e teve por base a revisão da literatura desenvolvida sobre o tema.

A análise de dados teve por base a análise de conteúdo, com base em categorias de análise que foram (re)construídas antes e durante a própria análise, dado que os próprios dados recolhidos foram por si só impulsionadores da criação de novas categorias de análise.

Bardin (2004) classifica a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”(p.33).

Esta técnica tem como principal intenção a inferência de conhecimentos, a dedução lógica de causas e efeitos que se processa a partir da análise das características do conteúdo do discurso dos sujeitos. Desta forma procuramos estabelecer uma relação entre estruturas semânticas e sociológicas dentro do quadro teórico da problemática definida para a investigação.

A construção das categorias de análise, essenciais à análise horizontal das entrevistas (ver Anexo 3), teve por base a análise prévia do conteúdo das entrevistas, bem como a estrutura do nosso guião de entrevista, ele próprio decorrente do enquadramento teórico que dá origem e suporta esta investigação.

As categorias de análise, por uma questão de estratégia operacional, foram subdivididas em dimensões de análise que nos permitem especificar o conteúdo em observação

.

Com base nos pressupostos explicitados, identificamos seis categorias: 1) Empresas Exportadoras; 2) Formas de Crescimento; 3) Financiamento; 4) Características do Empresário Parceiro; 5) Dimensão da Empresa; 6) Estratégias de Promoção das Exportações. O *quadro 10*, apresentado em seguida, reflete estas seis categorias e subdivisão por dimensões.

Quadro 10. Categorias e Dimensões de Análise

Categorias	Dimensões
1. Empresas Exportadoras	1.1. Exportação como via para o crescimento
2. Formas de crescimento	2.1. Cooperativismo
	2.2. União entre fabricantes
	2.3. Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE)
	2.4. Acordos Estratégicos
	2.5. Redes <i>de Networking</i>
	2.6. <i>Clusters</i>
	2.7. União
	2.8. Fusão
	2.9. Aquisição de Empresas
	2.10. Capital de Risco
3. Financiamento	3.2. Financiamento Público
	3.3. Crédito bancário
	3.4. Capitais Próprios
4. Características do empresário parceiro	4.1. Características do empresário parceiro
5. Dimensão da empresa	5.1. Conhecimento da classificação
	5.2. Segurança dos trabalhadores
	5.3. Dimensão ideal
	5.4. Relação entre dimensão e aumento de margens e valor acrescentado
	5.5. Dimensão como fator limitador do processo de exportação
	5.6. Concorrência de empresas de maior dimensão
	5.7. Aspiração de crescimento
6. Estratégias de Promoção das Exportações	6.1. Formação do capital humano
	6.2. Burocracia/Legislação
	6.3. Carga fiscal
	6.4. Eventos/Plataformas de informação e promoção do setor de atividade
	6.5. Prospecção de mercado
	6.6. Inovação
	6.7. Qualidade do produto/serviço
	6.8. Marca
	6.9. Foco nas tendências internacionais (cliente)
	6.10. Criação de uma Associação / Entidade Reguladora do setor
	6.11. Estrutura Organizacional

4.3.2. Entrevista semiestruturada

O instrumento de recolha de dados ao nível da pesquisa qualitativa que foi utilizado foi o das entrevistas semiestruturadas. Como referido foram feitas 58 entrevistas aos gestores das empresas do setor presentes na feira Capital do Móvel realizada em Agosto de 2014 e 4 entrevistas às associações que representam o setor.

A entrevista semiestruturada é um recurso metodológico que se baseia em teorias e pressupostos que o próprio investigador define e que têm como objetivo recolher respostas a partir da experiência subjetiva de um indivíduo acerca de determinado tema pelo qual existe interesse (Demo, 2001). A entrevista semiestruturada é uma pseudoconversa realizada a partir de um tema previamente definido, trata-se de uma técnica dinâmica e flexível (Quivy & Campenhoudt, 2003; Talese, 2004) e é extremamente útil para estudos do tipo exploratório que pretendam ampliar conceitos advindos de perceções ou visões (Selltiz, Whrightsman, & Cook, 1987).

No sentido de colocar as mais importantes questões no nosso inquérito fizemos entrevistas semiestruturadas às duas associações empresariais que representam o setor, APIMA e AIMMP, bem como às duas associações que lideram os projetos “capital do móvel” e “rota dos móveis”. As entrevistas foram semiestruturadas porque constituem a melhor forma de ter uma primeira impressão sobre o problema que queríamos estudar.

Com o objetivo das perguntas sustentado teoricamente, procedeu-se à elaboração das questões a colocar nas entrevistas semiestruturadas. Foram inseridas questões de caracterização da amostra (como nome da empresa, posição do respondente na empresa, ano de criação, total de funcionários, etc.), questões fechadas e questões abertas para que o entrevistado tivesse possibilidade de partilhar algum conhecimento útil para o estudo.

Relativamente às entrevistas estruturadas, estas são consideradas uma observação indireta através das respostas verbais dos entrevistados, pelo que a informação obtida pode não refletir a realidade do que se investiga. Para evitar potenciais enviesamentos dos resultados devem estruturar-se as entrevistas com as mesmas perguntas feitas pela mesma ordem a cada um dos entrevistados. Estas respostas devem ser agrupadas e quantificadas para que seja possível utilizar técnicas estatísticas que permitam perceber o relacionamento entre elas (D'Ancona, 1999).

Após o término das entrevistas, estas foram transcritas e analisadas lexicalmente. A análise léxica consiste na utilização de categorias gramaticais em cima de um texto organizado (lematizado), com o objetivo de organizar a impressão do conteúdo do texto. O texto organizado é então trabalhado pelo lematizador, termo utilizado para representar uma ferramenta informatizada que auxilia a marcação no texto das diferentes categorias gramaticais, cabendo ao pesquisador analisar o conteúdo e a qualidade da avaliação conceitual das categorias emergentes, determinando, assim, o valor da análise de conteúdo (Pozzabon, Freitas & Petrini, 1998).

Relativamente ao tipo de perguntas que foram feitas nas entrevistas semiestruturada, Triviños (1987) distingue entre perguntas fenomenológicas e perguntas histórico-estruturais. Segundo o autor as perguntas fenomenológicas procuram clarificar ao máximo as descrições dos fenómenos sociais, as perguntas histórico-culturais procuram encontrar as razões imediatas e mediatas do fenómeno social.

Nesta linha, e na perspetiva de Kvale (1996) o guião deste tipo de entrevista deve indicar apenas os tópicos. Nas entrevistas semiestruturadas o guião de entrevista contém apenas um esboço dos tópicos a serem falados e algumas questões propostas (Kvale, 1996). Manzini (2003) defende que um dos problemas mais usuais num guião de entrevista é o uso de palavras próprias da gíria do interlocutor, que muitas vezes são incompreensíveis para o entrevistado. Não foi o nosso caso. Já Rea e Parker (2000) defendem que o maior erro cometido no guião da entrevista é a realização de questões manipulativas que induzem o entrevistado a uma resposta. Também não foi o nosso caso.

Quanto à formulação das questões tivemos cuidado em não elaborar perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas. As perguntas foram feitas com base na sequência do pensamento do entrevistado para que fosse possível dar uma continuidade à conversação e para que o entrevistado visse um sentido lógico na conversa (Bourdieu, 1999). Kvale (1996) refere que uma boa questão deve ser temática e dinâmica, isto porque deve ser relevante para o tema em pesquisa e criar uma relação interpessoal na pesquisa.

Foram estas entrevistas que nos permitiram fundamentar a construção dos questionários enviados às 1.515 empresas que constituem o universo de empresas a estudar.

4.3.3. Vantagens

Uma das grandes vantagens da metodologia qualitativa, segundo Ragin (1994) é a descoberta de dados intrínsecos da realidade social e que são aparentemente invisíveis a um olhar que não seja intensivo e compreensivo sobre essa mesma realidade. A escolha por esta metodologia recaiu sobre a possibilidade de melhor compreender a problemática, sob as diferentes perspetivas dos sujeitos e pela possibilidade de, no decorrer da recolha de dados, surgirem novos e relevantes aspetos a ter em consideração sobre a problemática em análise.

A adoção de uma metodologia desta natureza permitiu-nos igualmente uma dupla clarificação: em primeiro lugar, uma clarificação sobre o objeto de estudo e em segundo lugar, uma clarificação dos próprios conceitos que estruturam a investigação.

O grau de profundidade a que permite chegar esta metodologia é outra das suas grandes virtualidades. Com recurso a técnicas de investigação adequadas é possível compreender valores, perceções, conceções e opiniões pessoais e compreender de forma mais profunda o objeto em análise.

A entrevista semiestruturada, enquanto instrumento desta metodologia, prevê uma recolha relativamente rica e profunda de dados. A entrevista permite conhecer as interpretações dos entrevistados, respeita os seus quadros de referência e incorpora-os na análise de dados. Prevê a compreensão de atitudes e a análise das respostas dos sujeitos é complementada pela análise da comunicação não verbal dos mesmos, pelo investigador. A entrevista, ao contrário do inquérito por questionário, por exemplo, garante que ambas as partes compreendem o conteúdo dos discursos, dado que a sua flexibilidade permite que a conversa (entrevista) seja conduzida de acordo com as opções do entrevistador e do próprio decurso da mesma.

4.3.4. Desvantagens

Apesar das suas inúmeras virtualidades, a metodologia qualitativa também apresenta algumas desvantagens que desde logo pretendemos assumir.

O grau de proximidade ao objeto de estudo exige um esforço de distanciamento e imparcialidade por parte do investigador quer no momento de recolha de dados, quer no momento em que os analisa.

A interpretação dos dados e a própria construção dos conceitos e dimensões depende, ainda que não exclusivamente, da sensibilidade e opções do investigador. Neste sentido, o rigor científico deve ser garantido pelo enquadramento teórico e pela problemática construída previamente, garantindo assim que a investigação decorre no seguimento de um trabalho científico rigoroso que parte da revisão da literatura e se desenvolve naturalmente pela recolha e análise de dados.

A entrevista semiestruturada, uma das técnicas de recolha de dados selecionada para esta investigação revela-se de igual forma com algumas desvantagens, nomeadamente: pela desmotivação excessiva por parte dos sujeitos entrevistados o que pode enviesar as suas respostas; pela possibilidade de se obter respostas falsas (sejam elas conscientes ou inconscientes); pelo grau de dependência à (in)capacidade dos sujeitos em verbalizarem as suas ideias; pela influência que o investigador pode exercer nas respostas do sujeito; pelas dificuldades de comunicação; pela ocultação de dados por parte do entrevistado com receio de violação do anonimato e pela subjetividade inerente.

A consciência destas desvantagens apresentou-se como um instrumento essencial e uma garantia à cientificidade do processo de recolha de dados por via da entrevista.

Uma outra grande desvantagem deste método é a complexidade e morosidade do processo de recolha e análise de dados quer para os sujeitos entrevistados, quer para o investigador.

4.3.5. Análise crítica do contributo da metodologia adotada

A escolha da metodologia qualitativa para esta investigação foi uma escolha consciente das suas vantagens e desvantagens. Consideramos que a possibilidade de compreendermos em maior profundidade o nosso objeto de estudo e consequentemente a problemática teórica em análise seria uma mais-valia não só para este estudo, como também para estudos futuros. Estarmos em contacto com os sujeitos que representam o universo da nossa análise e poder explorar num contexto *face to face* a problemática da internacionalização do setor de atividade, compreendendo opiniões, fragilidades, factos e subjetividades, consistia num grande e primeiro objetivo de análise nesta investigação. Esta primeira fase de recolha de dados permitiu-nos seguir para uma segunda fase – inquérito por questionário – com os conceitos e abordagem mais sustentados.

A subjetividade inerente a esta metodologia e técnicas de investigação e a impossibilidade de generalização dos dados foi, a nosso ver, superada pela segunda opção metodológica que adotamos. Neste sentido, consideramos que as potenciais desvantagens da metodologia qualitativa acabaram por ser esbatidas quando nos apropriamos, e numa lógica triangular, de uma metodologia quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário que passaremos a explorar em seguida.

4.4. Metodologia Quantitativa

A nossa estratégia de pesquisa quantitativa foi o “estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*)” e o envio de inquéritos online a todas as empresas ativas do setor (CAE31). Foi extraído da base de dados SABI o conjunto das empresas que entregaram a IES (Informação Empresarial Simplificada) de forma regular, isto é nos exercícios de 2011, 2012 e 2013. Estas são as empresas ativas do setor e constituem o universo das empresas a estudar. A referida base de dados identificou 1.515 empresas, sendo esse o nosso universo. Os dados recolhidos da base de dados SABI, acerca dos últimos 3 anos das 1.515 empresas do setor, serviram também para ajudar na construção dos questionários que foram enviados ao universo das organizações em estudo.

Um estudo setorial cruzado enquadra-se no paradigma quantitativo/positivista em que se utiliza testes estatísticos para analisar amostras de grande dimensão e representativas, de forma que os resultados possam ser utilizados para se generalizar para toda a população (Santos, 2012).

Em contraponto com o paradigma quantitativo/positivista temos o paradigma qualitativo/interpretativo para problemas que exijam um maior nível de profundidade na sua análise. A amostra e a população são mais pequenas e por vezes de conveniência com o problema a estudar (Santos, 2012).

Uma vez que o referido estudo setorial cruzado se enquadra no paradigma quantitativo/positivista, abordaremos apenas os aspetos que permitam enquadrar este paradigma.

Segundo Santos (2012) no paradigma quantitativo/positivista a confiança é especialmente importante e por regra é alta, com o alfa de Cronbach a medir a consistência interna da escala. É no índice de Cronbach que se baseia a confiança da maioria dos investigadores (Meulman & Heiser & Kooij, 2004; Maroco & Marques, 2006). Para estes autores o alfa de Cronbach é uma estimativa da consistência interna ligada ao conceito de fiabilidade estatística, no entanto afirmam que há uma diversidade de índices alternativos a este.

Para os investigadores que optam pelo paradigma quantitativo/positivista nos seus trabalhos o importante são os factos e as causas do fenómeno. A mensuração deve ser metodicamente controlada pelo método científico de forma a tornar-se absolutamente objetiva. O investigador deve estar distanciado dos dados que analisa e efetuar uma verificação hipotético-dedutiva, isto é, sem induzir absolutamente nada no seu trabalho.

O estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*) tem todas as características referidas e enquadradas no paradigma quantitativo/positivista.

Para darmos seguimento ao processo de recolha de dados foi construído um questionário (consultar Anexo 2) que passaremos a explorar nos próximos subpontos do capítulo.

4.4.1. Estratégia para a recolha e análise dos dados

Conforme referido, foi adquirida uma outra base de dados com os endereços eletrónicos das 1.515 empresas do universo a estudar. Os questionários foram enviados às empresas em Agosto de 2014, com mais quatro insistências em Setembro de 2014. Até Outubro de 2014 foram obtidas 196 respostas completas e válidas e 102 respostas incompletas e por isso não válidas.

Posteriormente, os dados obtidos dos referidos questionários foram tratados no SPSS (versão 21) onde foi possível elaborar uma análise fatorial.

A seleção dos métodos estatísticos utilizados teve por base uma criteriosa análise não só da potencialidade e validade de cada um dos testes (Quivy & Campenhoudt, 2003), mas também as características da população em estudo e das variáveis em estudo.

Os dados foram recolhidos num momento único no tempo (Agosto a Outubro de 2014), são naturalmente quantificáveis, sobre duas ou mais variáveis e foram posteriormente analisados de forma a detetar padrões de associação (Santos, 2012).

Esta forma de análise de um problema constitui-se num estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*) (Blaxter et al., 2001; Barañano, 2004; Bryman, 2007; Bryman & Bell, 2007; Santos, 2012). Como referido anteriormente, o estudo setorial cruzado enquadra-se no paradigma quantitativo/positivista (Blaxter et al., 2001; Barañano, 2004; Bryman, 2007).

Para os investigadores que optam pelo paradigma quantitativo/positivista nos seus trabalhos o importante são os factos e as causas do fenómeno. É o nosso caso. A mensuração deve ser controlada no sentido de ser metodicamente monitorizada pelo método científico de forma a tornar-se absolutamente objetiva. O investigador deve estar distanciado dos dados que analisa e efetuar uma verificação hipotético-dedutiva, isto é, sem induzir absolutamente nada no seu trabalho. O objetivo da sua investigação são os resultados e não qualquer processo. Para este tipo de investigador a realidade é estável não incluindo grandes ciclos de mudança ou de dinamismo (Creswell, 1998; Barañano, 2004; Blaxter et al., 2001; Bryman, 2007;).

Segundo Alves (2006) os questionários são usados para recolher informação quantitativa na área política, marketing, ciências sociais, entre outros. O Inquérito pode ser definido como uma “interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar” (Ghiglionem & Matalon, 2001, p. 7 e 8).

Aquando da realização de um inquérito existem vários tipos de escalas possíveis de serem utilizadas, que estão diretamente ligadas ao tipo de análise e objetivos desejados. Siegel (1975), Cioffi e Khamooshi (2009) discutem quatro escalas de mensuração: escala nominal (utilizada para categorizar dados), escala ordinal (utilizada para determinar uma relação de grandeza, ou seja ordenar as categorias), escala intervalar (para além de ter todas as características de uma escala ordinal, menciona ainda as distâncias entre os números das escalas) e, por fim, a escala da razão (é uma escala intervalar, que inicia em zero). No caso do questionário utilizado nesta investigação, utilizamos os quatro tipos de escalas mencionadas.

Tendo por base esta análise de variáveis, a estrutura do nosso inquérito e especificamente o tipo de questões colocadas aos inquiridos, desenvolvemos uma análise de estatística descritiva, para as variáveis de caracterização sociodemográfica e de enquadramento. Desta análise resultaram as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas.

Importa referir que um dos principais grupos de questões existentes no nosso inquérito e que nos permitiu desenvolver várias análises estatísticas (análise fatorial), apresenta-se com uma tipologia de resposta conhecida como escala de Likert.

Oliveira (2001) e Sánchez, Terrats e Rosas (2011) destacam alguns tipos especiais de escalas que estão associados aos níveis de mensuração anteriormente referidos, como por exemplo, as escalas de Thurstone, Guttman e de Likert. Como referimos, no nosso estudo optamos pela escala de Likert. Na escala de Thurstone as categorias são representadas por valores extremos, tais como, gosta ou não gosta, já na escala de Guttman os itens selecionados incorporam a ideia do item anteriormente respondido e é apresentado um conjunto de respostas hierarquizadas de tal modo que o entrevistado ao concordar com um item automaticamente terá que concordar com todos os itens que se encontram numa posição inferior na escala, ou seja é uma escala acumulativa (Chisnall, 1973; Oliveira, 2001; Sánchez et al., 2011). De referir que a escala de Guttman reveste uma dificuldade extrema para a sua elaboração, já que as atitudes são usualmente complexas e inconsistentes.

A escala de Likert por nós utilizada é uma escala simples, cada resposta tem o seu grau de intensidade, tem categorias ordenadas, igualmente espaçadas e com o mesmo número de categorias em todos os itens (Tamini, Gershon, & Currall, 1995; Alexandre & Ferreira, 2001). Johnson (2002) refere que as escalas de Likert podem variar entre quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro a cinco são as mais utilizadas. O autor refere ainda que uma escala de 0 a 4 pode conduzir a uma tendência e os inquiridos podem escolher o item para o qual estão mais inclinados, existe ainda a opção de colocar a possibilidade de resposta “não sei” fora da escala. Akins (2002) reforça ainda a importância de que escalas de 0 a 5 podem influenciar o inquirido a selecionar a resposta do meio quando não sabe ou não tem experiência, isto porque várias pessoas confundem a resposta do meio como sendo “não sei” ou “não aplico”.

Relativamente à estrutura do nosso questionário, destacamos que o mesmo é constituído por um primeiro grupo de questões de caracterização do respondente e da empresa. O segundo grupo de questões comporta as questões em que utilizamos a escala de likert para as respostas dos inquiridos. Neste grupo de questões, o objetivo é que os respondentes se posicionem, numa escala que varia de “concordo absolutamente” até “discordo absolutamente”. Nestas questões são explorados os aspetos centrais desta investigação e que se relacionam com as nossas questões de investigação.

Como anteriormente referido, posteriormente à verificação dos dados obtidos dos referidos inquéritos, estes foram validados no SPSS (programa de tratamento estatístico para as ciências sociais). Elaboramos uma análise fatorial, com o propósito de formar grupos de variáveis associadas entre si, elaborados por meio das cargas fatoriais identificadas; e o alfa de Cronbach, de modo a confirmar a fidedignidade das escalas propostas (Malhotra, 2001).

4.4.2. Estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*)

Um projeto de investigação em que os dados são recolhidos simultaneamente de forma a estudar as características de uma amostra ou população em dado momento é referido como sendo um estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*) (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Este tipo de estudos são conhecidos como investigação descritiva, não causal ou relacional. São normalmente usados para estudar questões de prevalência de determinadas variáveis. Podem servir para encontrar causas crónicas de determinado problema e são muitas vezes considerados como censos se o que se estuda é a população e não apenas uma amostra (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Por outras palavras poderemos dizer que um estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*) recolhe dados no mesmo momento sobre variáveis relevantes a partir de uma variedade de organizações, pessoas, sujeitos, ou fenómenos. O resultado será uma fotografia instantânea sobre determinadas variáveis incluídas no estudo (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Por isso, este tipo de estudo recolhe dados para fazer inferências sobre uma população de interesse num determinado momento. Os referidos estudos são também descritos como instantâneos das populações a estudar. Podem ser realizados usando qualquer método de recolha de dados, tais como questionários ou entrevistas estruturadas. Os questionários poderão ser feitos através de *e-mail* e as entrevistas estruturadas poderão ser feitas pessoalmente ou por telefone (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Um estudo desta natureza é usado para examinar fenómenos que se espera permaneçam estáticos ao longo do período de interesse.

Contrasta com estudos longitudinais em que os participantes, processos ou sistemas são estudados ao longo do tempo, sendo os dados obtidos em intervalos de múltiplos. Os seus dois principais tipos são os estudos prospetivos e os estudos retrospectivos (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Nestes casos, a amostra deve ser estatisticamente significativa da população. Essa amostra será usada para estimar a relação entre um resultado de interesse e as variáveis de população, tal como existem num determinado momento. Por isso, estes estudos são considerados fracos para mostrar as relações causa-efeito, uma vez que tanto o resultado como as variáveis, são medidas no momento em que os inquéritos e entrevistas se realizaram (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Importa ainda referir que este tipo de estudo, pode ser descritivo ou analítico. O estudo puramente descritivo pode ser utilizado para avaliar a frequência e distribuição de um determinado problema de uma população definida num dado momento. O estudo analítico pode ser utilizado para investigar a associação entre um fator de risco hipotético ou potencial e um determinado resultado. No entanto, este tipo de estudo é limitado na sua capacidade de retirar conclusões válidas, sobre qualquer associação ou causalidade possível, uma vez que a presença de fatores de risco e os resultados podem ser medidos simultaneamente. Por isso, a causalidade deve sempre ser confirmada por outros estudos (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

Poderemos então afirmar que as principais características dos estudos sectoriais cruzados são: ocorrem num único momento; não manipulam variáveis; trabalham várias variáveis ao mesmo tempo; analisam a prevalência de algumas variáveis em determinada população (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

4.4.3. Vantagens

Um estudo setorial cruzado apresenta várias vantagens. A saber:

- Desde logo o estudo deverá recolher dados sobre muitas variáveis. Quantas mais variáveis forem possíveis incluir no estudo melhor será o resultado. Os investigadores poderão estar à espera de um resultado para determinada hipótese associada a uma variável e a grande conclusão vir de outra variável – não residual - associada a uma outra hipótese (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Um estudo de muitas variáveis levará certamente à obtenção de múltiplos resultados e exposições que poderão ser também estudados (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Este é um tipo de estudo que é capaz de medir a prevalência de todos os fatores sob investigação. A prevalência de determinado fator é importante para avaliar o impacto desse fator na população em estudo. Assim, um estudo setorial cruzado servirá também para o planeamento e alocação de recursos capazes de resolver o problema causado pelo impacto do fator prevalente;
- Trata-se de um estudo que será relativamente rápido e fácil de fazer uma vez que é apenas desenvolvido em determinado período e, ao contrário de outros estudos, sem longos períodos de acompanhamento (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Assim, neste tipo de estudos os dados sobre todas as variáveis são obtidos apenas uma vez (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Os dados a recolher devem ser de um grande número de indivíduos, de forma a tornar a amostra com significância estatística a fim de permitir a generalização - tão procurada pelos investigadores - para a população (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));

- Os dados podem ser de indivíduos dispersos. A dispersão dos indivíduos não elimina as características fundamentais deste tipo de estudo. Por vezes comportamentos iguais ou diferentes em determinada latitude poderão ajudar à melhor compreensão do problema em análise (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Possuir dados sobre as atitudes e comportamentos é hoje a vantagem comparativa de muitos negócios. Cada vez mais as questões comportamentais são fundamentais para perceber a raiz de qualquer problema ou a tomada desta ou daquela atitude. Esta será sem dúvida a maior das vantagens do estudo setorial cruzado (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Normalmente estes estudos respondem a perguntas sobre quem, o quê, quando e onde. Estes pormenores da resposta são fundamentais para a análise e discussão dos resultados (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Uma das vantagens associadas a este tipo de estudos reside no facto de ser considerado bom para análises descritivas e para a geração de hipóteses (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- É um tipo de estudo considerado bom para pesquisas exploratórias. Isto é, pode ser um estudo que se inicia com poucas hipóteses a serem testadas e vir a dar origem a grandes estudos posteriores (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Como referido na vantagem anterior, este tipo de estudo normalmente gera hipóteses para futuras investigações. Há novas hipóteses a serem formuladas e testadas fruto do resultado das investigações consideradas exploratórias (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Como última vantagem deste tipo de estudo temos a possibilidade da utilização dos dados por vários e diferentes investigadores. Isto é, os dados poderão ajudar a perceber o problema de forma diferente por um outro qualquer investigador (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

4.4.4. Desvantagens

Um estudo setorial cruzado apresenta várias desvantagens, a saber:

- Não é adequado para o estudo de fenómenos raros ou com uma curta duração (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Neste tipo de estudos é impossível medir a incidência. Isto é, não é possível medir e comparar a frequência dos fatores em análise (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Será sempre difícil determinar, em função do tempo, se o resultado é seguido da variável ou se a variável é seguida do resultado (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Obriga a uma grande amostra com muitos indivíduos e muitas respostas, uma vez que uma baixa taxa de respostas poderá ser suscetível de levar a erros que conduzirão ao enviesamento dos resultados (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Este tipo de estudo apresenta possibilidades aumentadas de erro devido às características do respondente. O respondente voluntaria ou involuntariamente pode não ser o mais correto na forma como responde ao inquérito e como tal contribuir para um certo enviesamento dos resultados. Esta desvantagem deve ser contrariada no inquérito com perguntas de controlo e com entrevistas estruturadas (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Cada um dos assuntos a estudar constitui um custo. A inclusão de um assunto a mais, naturalmente, tenderá a aumentar esse custo (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));

- A localização da amostra pode constituir um custo. Não havendo forma de chegar aos indivíduos por via do endereço eletrónico, a obtenção de dados só se conseguirá através da deslocação ao local feita pelo investigador o que se traduzirá num custo acrescido. Se os locais forem vários então o custo poderá crescer exponencialmente (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Sendo o estudo setorial cruzado feito em determinado momento do tempo não poderá por isso medir a mudança. Este tipo de estudo parecer-se-á como uma fotografia que se traduz numa imagem estática, sendo que a mudança se enquadra em algo parecido com um filme, isto é, algo dinâmico. Este estudo será estático como um balanço de uma empresa. A realidade naquela data é aquela – estática - mas não se perceberá o porquê dessa realidade que é dinâmica (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Outra desvantagem é que neste estudo não é possível estabelecer causa e efeito exatamente pela questão da fotografia estática. Logo, qualquer associação identificada poderá ser de difícil interpretação. (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- Neste tipo de estudos será também muito difícil excluir hipóteses rivais (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));
- A questão do tempo e momento em que se faz o estudo poderá por si só representar uma desvantagem, porque para todo e qualquer estudo haverá que contar com questões de contexto. Isto é, poderá nunca se perceber se as respostas obtidas são fruto de problemas estruturais como se pretendem que sejam ou conjunturais devido a uma qualquer passageira circunstância. A conjuntura por si só pode enviesar qualquer estudo (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d));

- Por fim e como principal desvantagem deste tipo de estudos, temos a inexistência de controlo da variável independente. Sendo a variável independente responsável pelas possíveis causas do problema que estamos a estudar e não tendo este tipo de estudos o controlo daquela variável, então esta ausência de possibilidade de controlo constitui uma verdadeira limitação (Cherry, (s/d); Lavrakas, (s/d); Olsen & George, 2004; Santos, 2012; USC (s/d)).

4.4.5. Análise crítica do contributo da metodologia adotada

O estudo setorial cruzado (*cross-sectional research design*) é uma metodologia que apesar das desvantagens apresentadas, permite recolher informações úteis para posteriormente se poder refinar a análise. Isto é, como a fotografia encontrada pode ter muitos pormenores de interesse é possível posteriormente analisar cada um desses pormenores sobre diversas perspetivas e interesses de análise.

A propósito dos pormenores de interesse referidos, é ainda possível fazer entrevistas não estruturadas ou grupos de foco, num momento específico do tempo que permitam interpretar os resultados obtidos.

Este tipo de estudo é normalmente analisado versus estudos longitudinais. Os estudos longitudinais apresentam a vantagem, face ao estudo setorial cruzado, de estudar o mesmo indivíduo durante mais do que uma vez e por vezes com intervalo de anos, tornando assim este tipo de estudo muito mais dinâmico (Windle, 2012).

De qualquer forma como o que se quer analisar são as empresas e concretamente a sua dimensão em termos de recursos humanos, seria quase impossível utilizar a metodologia dos estudos longitudinais, uma vez que apesar de se poderem analisar as mesmas empresas, não se encontraria os mesmos indivíduos, uma vez que as empresas são dinâmicas em termos de recursos humanos, mesmo nos aspetos mais micro como o da liderança, característica esta que poderá influenciar a sua dimensão. Mesmo que o objetivo do estudo fosse apenas questões de liderança o estudo longitudinal seria difícil de aplicar. Poder-se-ia observar o mesmo indivíduo – líder – por diversas vezes e durante um período grande de tempo, mas as lideranças são diferentes de empresa para empresa. Isto é, o mesmo líder é diferente consoante a realidade empresarial que se apresente (Rainey, 1993).

Por isso, parece-nos que o estudo setorial cruzado, enquanto metodologia adotada, terá um contributo positivo para a investigação que pretendemos realizar desde que sigamos determinados cuidados e sequências (Silva, 1999), a saber:

- Conhecimento profundo da população-alvo a estudar. No nosso caso estudaremos as empresas Portuguesas fabricantes de mobiliário. De seguida dever-se-á escolher a população-fonte que naturalmente será mais limitada (menor número) do que a população-alvo. No nosso caso estudamos as empresas de fabrico de mobiliário mas apenas as ativas, isto é as que entregaram a IES relativa aos exercícios económicos de 2011, 2012 e 2013;

- O número de respondentes constituirá sempre um foco de atenção. A amostra deve ser suficientemente grande e o número de não-respondentes deve ser analisado com muito cuidado. Em algumas circunstâncias 15% de não respondentes pode enviesar os resultados pelo que se devem fazer todos os esforços no sentido de obter o maior número de respostas. Teremos então que avaliar a leitura introduzida pelas não-resposta e numa amostra aleatória dos não-respondentes deveremos insistir com novos pedidos de resposta de forma que esta pequena amostra aleatória nos permita obter o grau de polarização entre os respondentes.
- Outro aspeto a considerar é o da recolha de dados neste tipo de estudo. Os questionários e as entrevistas estruturadas são a fonte principal para a referida recolha. Os questionários deverão incluir menção a observações passadas bem como a observações atuais. A inclusão de observações passadas fortalece a capacidade de pesquisa para identificar o relacionamento entre as observações e os resultados;
- Relativamente à análise de resultados a prevalência é a característica principal que pode ser obtida a partir deste tipo de estudos. A razão da prevalência pode ser uma boa estimativa da taxa de incidência;

Já no que diz respeito à interpretação dos resultados o estudo setorial cruzado obtém prevalências e não incidências. As prevalências podem não ser representativas, pois podem ser algo de conjuntural e por isso teremos os cuidados apropriados.

4.4.6. Métodos estatísticos utilizados

4.4.6.1. Estatística descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas.

As variáveis medidas em escala de Likert foram analisadas através das categorias apresentadas, enquanto que as variáveis quantitativas foram analisadas a partir dos valores medidos, apresentando-se alguns dados relevantes, abordados por Guimarães e Cabral (2010), como:

- Os valores médios obtidos para cada questão (para as questões numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior à média da escala).
- Os valores do desvio padrão associados a cada questão que representam a dispersão absoluta de respostas perante cada questão.
- O coeficiente de variação, que ilustra a dispersão relativa das respostas: quanto maior, maior é a dispersão de respostas.
- Os valores mínimos e máximos observados.
- Gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas dadas às várias questões.

4.4.6.2. Análise de consistência interna de escalas

Segundo Blaxter et al. (2001), Barañano, (2004) e Bryman (2007), no paradigma quantitativo/positivista a confiança é especialmente importante e por regra é alta, com o alfa de *Cronbach* a medir a consistência e homogeneidade interna da escala (Cronbach, 1951).

É no índice de *Cronbach* que se baseia a confiança da maioria dos investigadores (Meulman, Heiser, & Kooij, 2004; Maroco & Marques, 2006). Para estes autores o alfa de *Cronbach* é uma estimativa da consistência interna ligada ao conceito de fiabilidade estatística, no entanto afirmam que há uma diversidade de índices alternativos a este.

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e as questões que as compõem. O procedimento utilizado calcula medidas de consistência interna da escala e também fornece informação sobre as relações entre itens individuais numa escala (Nunnally, 1978; Hill & Hill, 2002; Muñiz, 2003; Muñiz, Fidalgo, García-Cueto, Martinez & Moreno, 2005).

O Alfa de *Cronbach* é um modelo de consistência interna, baseado na correlação inter-item, sendo o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas.

O Alfa de *Cronbach* mede a fidelidade ou consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o alfa de *Cronbach* será baixo. Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão.

Note-se que um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80 é considerado como aceitável. Em alguns estudos admitem-se valores de consistência interna de 0,60 a 0,70, o que segundo a literatura é "fraco".

Quando existem *missing values*, os elementos da amostra correspondentes são excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de *Cronbach*.

4.4.6.3. Teste ANOVA e Kruskal-Wallis

Para realizar o estudo da relação entre uma variável qualitativa e variáveis quantitativas, estas podem ser determinadas pelos valores médios obtidos para cada classe da variável qualitativa, sendo o teste de hipóteses adequado a ANOVA, teste paramétrico cuja utilização é abordada por Maroco (2011, p. 205-257), quando se cumpre o pressuposto da normalidade ou para amostras de grande dimensão (Pestana & Gageiro, 2008; Maroco, 2007; 2011; Guimarães & Cabral, 2010).

O teste ANOVA coloca as seguintes hipóteses:

H_0 : As médias da variável quantitativa nas categorias da variável qualitativa são iguais.

H_1 : As médias da variável quantitativa nas categorias da variável qualitativa são diferentes.

Quando o valor de prova da ANOVA é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese de que as médias das variáveis quantitativas sejam iguais para as várias categorias das variáveis qualitativas. Quando é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, cuja explicação pode ser encontrada em Maroco (2011, p. 185-195), o que foi realizado com o teste K-S, que coloca as seguintes hipóteses:

H_0 : A variável quantitativa segue uma distribuição normal para todas as classes da variável qualitativa.

H_1 : A variável quantitativa não segue uma distribuição normal para todas as classes da variável qualitativa.

Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 para todas as classes da variável qualitativa. Tal não sucedeu para todas as nossas análises, assim sendo, o teste paramétrico foi substituído pelo teste não paramétrico equivalente: teste de Kruskal-Wallis, explicado de forma detalhada por Maroco (2011, p. 317-330), que testa as seguintes hipóteses:

H_0 : A variável quantitativa apresenta uma distribuição idêntica para as categorias das variáveis qualitativas.

H_1 : A variável quantitativa não apresenta uma distribuição idêntica para todas as categorias das variáveis qualitativas.

Quando o valor de prova é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

4.4.6.4. Coeficiente de Correlação de Pearson

A decisão de calcularmos o coeficiente de Correlação de Pearson, teve por base a análise da perspectiva teórica de diversos autores (e.g. Pestana & Gageiro, 2008; Maroco, 2007; 2011; Guimarães & Cabral, 2010).

A análise de associação, através do coeficiente de Pearson é explicada por Maroco (2011, p. 22-26), tendo subjacente o conceito de que quando as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, como as resultantes da construção de escalas, podem ser analisadas utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis.

4.4.7. População em estudo

Conforme referido anteriormente, foi adquirida uma base de dados com os endereços eletrónicos das 1.515 empresas do universo a estudar (população). Os questionários foram enviados às empresas em Agosto de 2014, com mais quatro insistências em Setembro de 2014. Até Outubro de 2014 foram obtidas 196 respostas completas e válidas e 102 respostas incompletas e por isso não válidas.

Deste modo, chegamos ao grupo de respondentes do nosso inquérito.

Murteira, Ribeiro, Silva e Pimenta (2001) referem que grupos de respondentes de grande dimensão tendem para uma distribuição normal.

Para grupos de respondentes com mais de 30, a violação dos pressupostos da normalidade e da homocedasticidade não põe em causa as conclusões (Stevens, 1996; Gravetter & Wallnau, 2000). Sempre que a dimensão do grupo de respondentes estiver nestas condições, não será necessário verificar os pressupostos e podem aplicar-se os testes paramétricos, caso contrário, os testes paramétricos serão substituídos por testes não paramétricos.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo apresentaremos a análise dos dados que emergiram do trabalho empírico de descida ao terreno. Conforme explicitado em capítulo anterior, optamos por uma triangulação metodológica, pelo recurso a instrumentos de recolha de dados de natureza qualitativa e quantitativa. Consequentemente, foram construídos um guião de entrevista semiestruturada (permitindo uma relativa flexibilidade na recolha de informações) e um inquérito por questionário, com o objetivo de obtermos dados que nos permitissem uma análise quantificável e generalizável à população, em que os nossos respondentes recaem.

Apesar da sua maior subjetividade, só a metodologia qualitativa nos permitiria reconhecer as significâncias e os sentidos que os nossos sujeitos atribuem à realidade estudada. A entrevista permitiu-nos, por isso, analisar de forma intensiva e compreensiva a problemática em análise.

Por outro lado e de forma complementar, o questionário, foi o instrumento essencial para a caracterização do nosso objeto empírico, permitindo-nos as generalizações e a visão transversal que a entrevista não permitiu.

No decorrer do capítulo presente, iremos então apresentar as conclusões que resultam da análise de conteúdo decorrente das entrevistas, bem como da pergunta aberta do questionário que exige de igual forma uma análise desta natureza. Posteriormente debruçar-nos-emos sobre a análise de dados de natureza quantitativa decorrente dos dados do inquérito por questionário.

5.1. Análise compreensiva (qualitativa) da problemática da internacionalização das empresas da CAE31

A análise de dados compreensiva que nos propomos desenvolver ao longo deste subcapítulo, tem por base 58 entrevistas realizadas na feira *Capital do Móvel* em agosto de 2014, bem como as respostas à pergunta aberta do questionário que realizamos em fase posterior.

A transcrição das entrevistas e a consequente análise de conteúdo permitiram-nos recolher 140 evidências, 45 decorrentes das entrevistas e 95 do questionário (decorrentes das 64 respostas à pergunta aberta colocada: *Sugestões para aumentar o tamanho das empresas da CAE31 e com isso potenciar o aumento das exportações*).

Importa, no entanto, e antes de procedermos à análise das informações emergentes das entrevistas realizadas, caracterizar os nossos entrevistados.

5.1.1. Caracterização dos entrevistados

Ao analisarmos a idade dos nossos entrevistados (Tabela 2), verificamos que 60,34% têm até 40 anos de idade e destes, 17,24% possuem menos de 30 anos. No escalão superior, 18,97% dos sujeitos apresentam mais de 50 anos de idade.

Tabela 2. Idade dos Entrevistados

Idade	nº	%
< 30 anos	10	17,24%
30 a 40 anos	25	43,10%
41 a 50 anos	12	20,69%
> 50 anos	11	18,97%
	58	100,00%

Relativamente ao género (Tabela 3), verificamos que 65,52% dos entrevistados são do género masculino e apenas 34,48% do género feminino.

Tabela 3. Género dos Entrevistados

Género	nº	%
Feminino	20	34,48%
Masculino	38	65,52%
	58	100,00%

No que concerne às habilitações académicas (Tabela 4), 22,41% dos entrevistados possuem o grau de licenciados ou mestres, enquanto os restantes 77,59% evidenciam possuir outro nível de qualificação.

Tabela 4. Habilitações Académicas dos Entrevistados

Habilitações académicas	nº	%
Licenciatura	11	18,97%
Mestrado	2	3,45%
Outro	45	77,59%
	58	100,00%

Quanto à função desempenhada (Tabela 5), dos 58 entrevistados, 55,17% assume a função de “gerente”, seguindo-se que 43,1% se apresentam como “outro decisor” e apenas 1,72% é “administrador”.

Tabela 5. Função dos Entrevistados na Empresa

Função na empresa	nº	%
Administrador	1	1,72%
Gerente	32	55,17%
Outro decisor	25	43,10%
	58	100,00%

Relativamente à antiguidade dos sujeitos na função (Tabela 6), destaca-se a categoria “< 5 anos” com 31,03% de indivíduos, seguida da categoria “>15 anos” (25,86%).

Tabela 6. Antiguidade dos Entrevistados na Função

Antiguidade na função	nº	%
< 5 anos	18	31,03%
5 a 9 anos	11	18,97%
10 a 15 anos	14	24,14%
> 15 anos	15	25,86%
	58	100,00%

No que respeita à antiguidade dos entrevistados na empresa (Tabela 7), a maioria (56,90%) destes revelam uma permanência superior a 15 anos. Com menos do que 5 anos de antiguidade na empresa, estão 13,79% dos sujeitos.

Tabela 7. Antiguidade dos Entrevistados na Empresa

Antiguidade na empresa	nº	%
< 5 anos	8	13,79%
5 a 9 anos	7	12,07%
10 a 15 anos	10	17,24%
> 15 anos	33	56,90%
	58	100,00%

5.1.2. Promoção e inibição do processo de internacionalização das empresas: a perspetiva crítica dos empresários do setor

A análise das entrevistas revelou que, embora existam dificuldades específicas dentro deste setor de atividade, o contexto global da crise económica mundial marca presença nas crenças e atitudes de descrédito perante a possibilidade de crescimento e internacionalização das empresas do setor.

A exportação não é vista como uma forma de crescimento viável pela maioria dos entrevistados, evidenciando-se alguma resistência à expansão para mercados internacionais. Verificamos por isso que este se apresenta como um fator intrínseco à empresa e que condiciona todo o seu processo de internacionalização. Relacionamos esta evidente resistência aos valores e cultura organizacionais que sem dúvida influenciam as opções estratégicas adotadas pelas empresas e a sua consequente capacidade competitiva (Melin, 1992; Ebrahimpour, et. al, 2011; Miranda, 2015; Heinzmann & Machado, 2014).

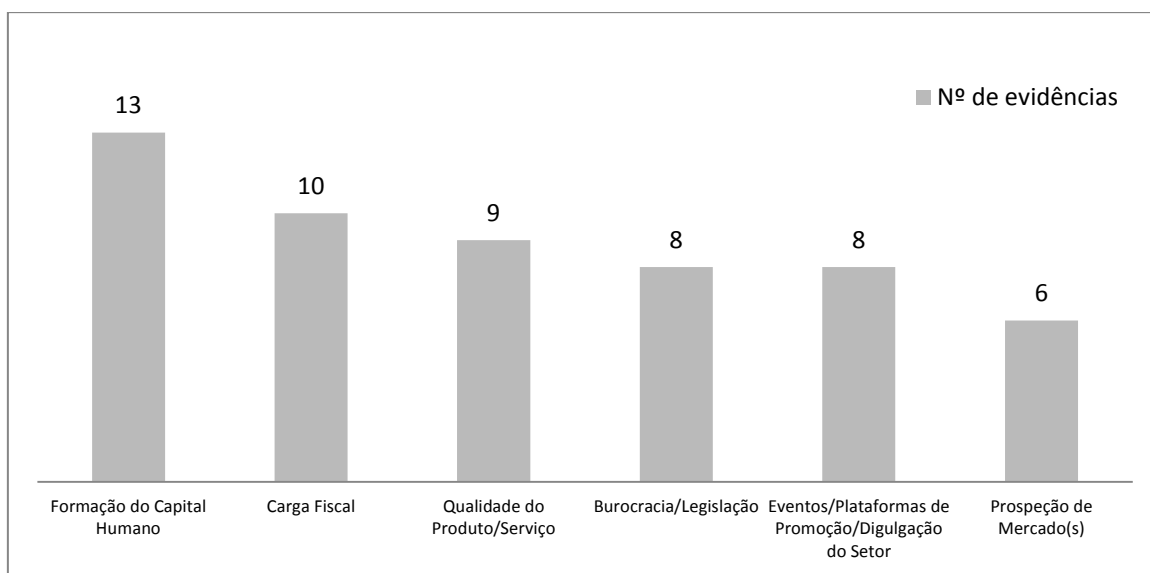
“Não quero exportar porque os compradores estrangeiros nunca pagam a pronto. Já quando somos nós a comprar lá fora, somos obrigados a fazê-lo.” (Entrevista 1)

Denotou-se em diversos casos que a falta de formação dos elementos das empresas (Fonseca & Silva, 2014), o desconhecimento de mercados externos (Honorio, 2014) e a burocracia e custos associados se apresentam como os principais entraves à internacionalização destas empresas (Fryges & Wagner, 2008, citados por Tavares & Marques, 2013). A análise dos dados permitiu-nos confirmar o que havíamos explorado anteriormente no enquadramento teórico.

Sendo que existem outros fatores considerados como impulsionadores ou inibidores do processo de internacionalização, ainda que com menor representatividade em termos de evidências comparativamente às dimensões anteriores, nomeadamente: (in)existência de Eventos/Plataformas de informação e promoção do setor de atividade; Prospeção de Mercado; Inovação; Qualidade do Produto/Serviço; Marca; Foco nas tendências Internacionais (cliente); (in)existência de uma Associação / Entidade reguladora do setor e a Estrutura Organizacional das empresas.

Ao analisarmos as evidências inerentes aos fatores inibidores/impulsionadores do processo de internacionalização (Gráfico 12), concluímos que existem 6 fatores que reúnem um maior número de evidências, revelando por isso a sua valorização no contexto da problemática em estudo. São eles: a *Formação do Capital Humano*, *Carga Fiscal*, *Qualidade do Produto/Serviço*, *Burocracia/Legislação*, *Eventos/Plataformas de Promoção e divulgação do setor e Prospecção de Mercado* conforme podemos verificar pela análise do Gráfico 12.

Gráfico 12. Fatores inibidores/impulsionadores do processo de internacionalização



Apesar da formação do capital humano das empresas ter sido diversas vezes referida ao longo das entrevistas como funcionando como um entrave à expansão, dados os baixos níveis de escolaridade e formação, denotou-se paralelamente uma resistência face à melhoria desta competência.

“O que importa é a Universidade da Vida e não o ensino normal.” (Entrevista 38)

“Tem que se melhorar a mentalidade dos empresários.” (Entrevista 39)

“Não me quero formar porque não sinto a necessidade, já tenho a minha vida feita.” (Entrevista 44)

“Não me quero formar pois tenho a vida feita e não sinto a necessidade” (Entrevista 46)

A falta de formação é, em diversos casos, associada a competências linguísticas que funcionam como grandes barreiras ao processo de internacionalização das empresas, tal como concluíram Nunes, et. al (2014) no seu estudo sobre o setor. Também Musso e Francioni (2012) destacam a importância que o domínio da língua (especificamente por parte dos líderes/decisores) assume no êxito do processo de internacionalização.

“Aumentar os apoios financeiros e de formação, nomeadamente nas línguas (Inglês essencialmente).” (Entrevista 45)

“Sinto dificuldade em exprimir-me em França principalmente para me entenderem. Sinto muita falta de apoio no mercado francês e sinto-me sozinho.” (Entrevista 45)

Para alguns dos entrevistados a aposta na formação e desenvolvimento dos gestores das empresas do setor é um fator crítico para o sucesso dessas mesmas empresas (Musso & Francioni, 2012), dado que o mesmo se caracteriza por possuir gestores com baixos níveis de educação formal e sem formação específica em áreas críticas para o setor, tal como refere Oliveira (2011).

“Lembro que empresas como a nossa foram criadas e são administradas por um Marceneiro/carpinteiro profissional que tem apenas o ensino básico 4ª ano, (é o meu caso).” (Entrevista 58)

“Para o bom funcionamento, boa produtividade e trabalhos de qualidade é necessário boa qualificação profissional e principalmente mental. Afinal as empresas são pessoas, não é verdade?” (Entrevista 58)

Assim, concluímos que a par da reconhecida lacuna em termos de educação e formação dos gestores destas empresas, existe uma resistência na aquisição de saberes, muitas vezes relacionada com a idade dos gestores e donos das empresas. Esta questão da idade tem implicações explícitas não só ao nível da formação como também em termos de aspiração de expansão e consequentemente de internacionalização das empresas. Neste ponto, é de sublinhar as perspetivas de Huang e Hsu (2011), Oliveira (2011) e Letestu e Holmgren (2012) em que as competências do líder, os seus valores e aspirações são fatores de extrema importância e que condicionam a orientação estratégica da empresa. Oliveira (2011) conclui ainda no seu estudo que a área de formação, nível de formação académica, experiência em internacionalização empresarial dos líderes/decisores se apresentam como variáveis a conhecer e desenvolver de modo a ultrapassar os constrangimentos causados pelos seus baixos níveis de educação formal.

“Quando somos novos temos muitos sonhos, queremos abrir muitas lojas, mas com a idade conformámo-nos, habituamo-nos a um certo nível de vida que para nós já é suficiente.” (Entrevista 4)

A *Carga Fiscal* é, em segundo lugar, o fator com maior representatividade de evidências e que segundo Honorio (2014) é enquadrável nas características ambientais em que se insere a empresa e que poderão ser ou não impulsionadoras do processo de internacionalização.

É transversal aos entrevistados que o enquadramento fiscal não favorece a expansão das empresas para contextos internacionais, pelo contrário, funciona como um fator de retração interna e externamente. Este fator agrava o sentimento de risco associado ao processo de internacionalizado e conseqüentemente não o favorece (Fryges & Wagner, 2008, citados por Tavares & Marques, 2013).

“O volume de vendas não pode ultrapassar os 100.000€ por causa das finanças.” (Entrevista 32)

“Taxas aduaneiras em países de expressão portuguesa prejudicam fortemente as vendas, em comparação com, por exemplo o Brasil.” (Entrevista 47)

“Queria menos carga fiscal.” (Entrevista 43)

Denota-se igualmente um sentimento de injustiça perante as diferentes condições atribuídas às PME comparativamente às Grandes Empresas.

“Ter os mesmos direitos que as grandes empresas que permitam que as PME cresçam. É uma injustiça termos que pagar tantos impostos, as PME poderiam dar mais ao país do que aquilo que dão.”
(Entrevista 14)

Em terceiro lugar, pelas evidências associadas, os entrevistados destacam que a *Qualidade do produto e serviço* prestados são um fator crítico de sucesso para as empresas, especialmente no contexto de expansão para mercados internacionais, indo de encontro às teorias de abordagem económica ao processo de internacionalização (Dib, 2008; Dunning, citado por Varanda, et al., 2010). Apresentam uma opinião de que a produção com base na qualidade e não massificada é um elemento fundamental para o sucesso do negócio. Para isso relacionam a dimensão reduzida da empresa como um fator que propicia a qualidade do produto/serviço prestado.

“O importante é o tipo de produto e a sua qualidade.” (Entrevista 18)

“Queremos distinguir-nos do mercado de massa, dos móveis descartáveis que se usam e deitam fora. Queremos fazer móveis de qualidade e dures gerações” (Entrevista 20)

“A nossa empresa como muitas outras, são necessárias para servir o mercado com trabalhos por medida e de qualidade, para os quais poucas grandes empresas estão preparadas” (Entrevista 43)

“Quantidade é diferente de qualidade. Na minha opinião, para seguir o caminho da exportação devemos apresentar qualidade, pois será o que nos irá diferenciar dos demais. Tendo em conta a nossa dimensão populacional, bem como a nossa capacidade atual de investimento face a outros países que produzem em massa (China, Índia, etc.) o único caminho está na qualidade do produto/serviço.” (Entrevista 37)

Na exploração deste tema, os entrevistados valorizam a questão da qualidade em detrimento da dimensão da empresa, subvalorizando e revelando desconhecimento sobre o potencial que o crescimento da empresa poderá trazer ao negócio, conforme nos referem diferentes autores (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; Verwaal & B., 2002; Nunes, Moreira & Sousa, 2014).

“Aumentar a empresa não é o principal objetivo, o mais importante é prestar um bom serviço para atender bem o cliente.” (Entrevista 29)

Em quarto lugar, mas ocupando o grupo dos fatores inibidores com maior relevância surge-nos a questão da Burocracia/Legislação que enquadra a atividade destas empresas. Para grande parte dos entrevistados, a excessiva burocracia não favorece e até desmotiva a ação dos gestores no sentido da expansão das suas empresas para contextos internacionais.

“É tanta burocracia que eu até desanimo com isto.” (Entrevista 36)

Esta burocracia está, em muitos casos, associada ao enquadramento político, condições ambientais (Honorio,2014) que, mais uma vez, é descrito como não favorecendo a expansão das empresas.

“Os projetos da empresa estão aprovados mas estão à espera da resposta da Câmara.” (Entrevista 31)

“Quero passar a ser empresa fabril mas o PDM não ajuda, é o maior entrave.” (Entrevista 34)

Paralelamente, alguns dos entrevistados acreditam que existe uma ausência de legislação que proteja a atividade das empresas e que não desvirtue o resultado dos seus negócios.

“O nosso País precisa de regras mais apertadas de pagamento. Se um cliente não me pagar não posso fazer nada, tenho que recorrer ao tribunal e é um processo muito demorado.” (Entrevista 32)

Com o mesmo número de evidências que o fator anterior, surge-nos um outro fator considerado de grande relevância para as empresas na prossecução do seu objetivo de internacionalização: *Eventos/Plataformas de informação e promoção do setor de atividade*. Esta conclusão é congruente com alguns estudos efetuados e que reconhecem a importância da tecnologia, e mais especificamente das redes sociais, como instrumentos de partilha de informação e conhecimento e consequentemente promotores do processo de internacionalização das empresas (Teixeira, 2014; Miranda, et al., 2015).

A participação e criação de mais eventos e plataformas que promovam a informação e divulgação do setor de atividade e dos seus produtos são interpretadas por alguns dos entrevistados como um passo fundamental para a internacionalização, como uma forma de chegar mais longe e a mais públicos.

Este tipo de iniciativas, nomeadamente, feiras internacionais e plataformas, apresentam-se como formas de estímulo ao *networking*. Culturalmente, as empresas portuguesas detêm fortes competências de *networking* e quando elas são estimuladas com instrumentos como os referidos anteriormente, este processo é positivamente amplificado, importando vantagens ao processo de internacionalização das mesmas (Porter, 1996; Álvarez, Marin & Fonfría, 2009; Ahlm, 2010; Fonseca & Silva, 2014; Miranda, et al., 2015).

“A presença em feiras internacionais de forma agrupada (ex: empresa de mobiliário + colchões + tapetes + iluminação + decoração) será o primeiro passo para processos de fusão e ganho de escala.”
(Entrevista 16)

“Falta divulgação das feiras quer a nível nacional quer internacional.” (Entrevista 33)

“Mais publicidade no exterior.” (Entrevista 34)

“Potenciar a angariação de clientela através da criação de meios que permitam às empresas estrangeiras tomar conhecimento das empresas que se situam em Portugal especificamente Paços de Ferreira.” (Entrevista 2)

“Criar uma plataforma CAPITAL DO MÓVEL com todos os produtos expostos para ser consultada em todo o mundo, o nº de vendas iria aumentar e expandir o nome das marcas e das empresas. As marcas dos expositores seriam as gamas da marca CAPITAL DO MÓVEL. Os compradores sentir-se-iam mais seguros e consultariam os produtos mais facilmente.” (Entrevista 28)

A existência deste tipo de iniciativas, consideradas essenciais para a expansão do setor, é contrariada pela dimensão emocional que caracteriza a cultura que se vive no setor, uma cultura que não promove a abertura e partilha de ideias e produtos e que é imbuída de uma subjetividade que não favorece o setor (Lewis, 2005, cit. por Letestu & Holmgren, 2012).

*“Não há abertura de mercado. As pessoas escondem os produtos para não serem copiados. Os sites de mobiliário têm códigos para se poder aceder e ver os produtos. Nos centros comerciais os produtos estão há vista, porque não mostrar os móveis? Se te copiarem é porque és bom!”
(Entrevista 6)*

Por último, a prospeção e conhecimento de mercados externos é vista pelos entrevistados como uma ação essencial para a entrada nesses mesmos mercados, perspectiva esta sublinhada por Freire (2008) como um processo vantajoso para as empresas. Destaca-se em várias entrevistas a importância da existência de estudos de mercado.

“Para aumentar a exportação é preciso fazer um estudo de mercado, saber o que as pessoas precisam e do que gostam.” (Entrevista 9)

“Realização de estudos de mercado no estrangeiro de modo a direcionar a produção e as vendas, aumentando a exportação.” (Entrevista 7)

Com um número de evidências mais residual, destacamos ainda outros fatores que são considerados relevantes e propiciados/inibidores do processo de internacionalização:

- A existência de uma marca é considerada por alguns dos gestores como um fator crítico de sucesso e que pode ser diferenciador junto da concorrência externa;

“Temos qualidade mas a marca não é reconhecida.”

(Entrevista 41)

“Fusão de 3-4 empresas para constituir uma

marca.” (Entrevista 21)

- Trabalhar com o foco nas tendências atuais internacionais e nas necessidades e desejos do consumidor é também designado como um fator necessário para a empresa que deseja internacionalizar-se;

“Deveriam apostar mais no design de modo a satisfazer o público internacional.” (Entrevista 20)

“Não fazer o que gostamos mas criar tendências, adequando o produto ao público-alvo.” (Entrevista 34)

- Alguns dos entrevistados referem que a capacidade de inovar em termos de produto e serviço é um fator de alavancagem para as empresas, tal como destacam Maia, et al. (2014), Nunes (2014), Barbosa (2014), Valencia e Hernández (2015).

“Enquanto as pessoas se limitarem a copiar o que o vizinho vende melhor em vez de inovarem e arriscarem em criar a sua própria imagem, a união de empresas não será possível” (Entrevista 48)

- Por último, alguns consideram que a criação de uma Associação ou Entidade Reguladora do setor seria uma mais-valia para a atividade dado que se encontraria mais protegida e enquadrada no mercado.

“Criar uma associação que possa auxiliar os empresários.” (Entrevista 22)

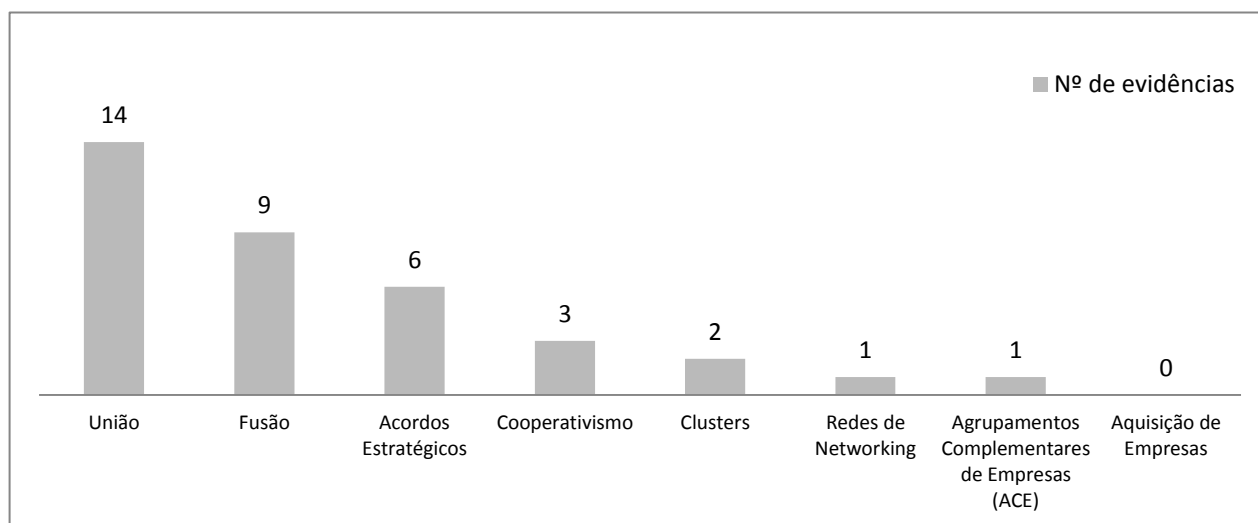
5.1.3. Instrumentos ao serviço da expansão das empresas

Quanto às formas de crescimento possível para as empresas e tendo por base não só os dados recolhidos, como também a revisão da literatura previamente desenvolvida identificamos oito formas de crescimento/expansão, sendo elas: cooperativismo (ACI, 1995; Namorado, 2013), agrupamentos complementares de empresas (ACE) (Rodrigues, 2011), acordos estratégicos (Yoshiro & Rangan, 1996; Wright, Kroll & Parnell, 2007; Santos, Corso, Silva & Castor, 2014) redes de *networking* (Álvarez, et. al, 2009; Teixeira, 2014; Miranda, et al., 2015), *clusters* (Gerolamoet al., 2008; Siqueira, et al., 2015), fusão e aquisição de empresas (Martelanc, et al., 2005; Carneiro & Gilberto, 2014). Dada a falta de apropriação de conceitos técnicos por parte dos nossos entrevistados e dado que ao longo das entrevistas o conceito de *união* foi, por diversas vezes, identificado, consideramos que seria pertinente autonomizar este conceito e considerá-lo igualmente como uma forma, ainda que mais genérica, de expansão das empresas.

“Seria bom que nos juntássemos para nos representarmos, mas não para produzir, porque cada empresa traz algo seu, algo específico, diferente e novo.” (Entrevista 21)

A análise do número de evidências encontradas em cada uma das referidas dimensões leva-nos a concluir da existência de três formas de expansão que merecem maior atenção por parte dos entrevistados nos seus discursos, sendo de destacar: a união, fusão e os acordos estratégicos (gráfico 13).

Gráfico 13. Formas de expansão identificadas pelas empresas



A frequência com que a dimensão *união* foi referida pelos entrevistados reveste-a de uma relevância considerável face às restantes dimensões. No entanto, a análise dos discursos revela que, efetivamente cultural e socialmente, a união entre empresas, neste setor de atividade, apesar de, por alguns, ser reconhecida como uma estratégia importante, é paralelamente e de forma mais acentuada referida como uma forma que merece pouca recetividade no setor, evidente no próprio discurso dos mesmos e tal como foi concluído por Gomes (s/d).

O autor conclui que os empresários portugueses ainda não têm perceção da importância das várias estratégias de crescimento e cooperação, como forma de desenvolver sustentadamente as suas organizações (Gomes, s/d).

De destacar ainda a perspetiva de Oliveira (2011), em que refere que a estrutura organizacional e as características dos líderes/decisores são fatores de forte influência nos processos de internacionalização.

Complementarmente, Machado e Fernandes (2004) destacam que a atitude individualista dos gestores portugueses em nada favorece a adoção de estratégias de união e cooperação entre empresas. Segundo Fischer (2002) o receio da perda de controlo dos recursos, órgãos de gestão e processos produtivos, são algumas das razões que poderão não estimular a união e cooperação entre os empresários de um mesmo setor.

“Antes perder sozinho do que ganhar compartilhado” (Entrevista 45)

“As empresas não se unem. Os empresários pensam que sozinhos conseguem dominar o mercado. Portanto não se associam com o medo dos seus modelos não serem seguidos pelos colegas. O empresário é muito individualista neste sector. Os empresários que fazem associações 'dizem que sim' e chegam ao dia e não aparecem.” (Entrevista 27)

Por outro lado, alguns dos entrevistados reconhecem e com base nos exemplos de sucesso noutros setores que a união entre as empresas poderá ser uma forma positiva de garantir a expansão do setor no mercado, conforme é salientado em diferentes estudos sobre o tema (Yoshiro & Rangan, 1996; Wright, Kroll & Parnell, 2007; Santos, Corso, Silva & Castor, 2014).

“Deu resultado no mercado dos vinhos e dos sapatos por exemplo. A ideia de fazer uma associação de empresas é uma mais valia, juntos chegamos mais longe e não há a necessidade de aumentar a empresa.” (Entrevista 42)

Por outro lado, a união entre empresas é também reconhecida como relevante para a proteção dos próprios empresários.

“Deveria existir uma união entre os empresários do sector de forma a garantir o pagamento a pronto das encomendas para exportação.” (Entrevista 1)

A fusão de empresas é uma outra forma de crescimento em que os empresários do setor revelam algum descrédito, apesar de reconhecerem a sua importância para a expansão das suas empresas. Esta é a segunda forma de expansão mais valorizada pelos entrevistados, como é possível verificar pela análise do gráfico 13. Estamos assim perante uma dicotomia que pode ser explicada, não só por questões que se prendem uma vez mais com a cultura e as práticas que se vivem no setor de atividade (indo ao encontro do que é defendido por Barros (2003)), como também com a descrença na falta de capacidade financeira das empresas em exercerem a sua atividade num contexto que resulte da fusão entre várias empresas. Neste sentido, não se denota o reconhecimento das vantagens associadas à fusão de empresas (Martelanc, Pasin & Cavalcante, 2005) pelos entraves que o autoconceito detido pelas empresas do setor coloca à operacionalização desta forma de crescimento. Destacamos a existência de um auto e heteroconceito que não favorece a existência de práticas de fusão de empresas, especificamente nas empresas da CAE31.

“A fusão de empresas não funcionaria, quando as coisas envolvem dinheiro é cada um para seu lado. Isto é uma selva.” (Entrevista 28)

“Não quero a fusão de empresas, porque haveria demasiada gente a mandar.” (Entrevista 33)

“É difícil fundir as empresas porque ninguém confia em ninguém. Todos tentam 'passar a perna' ao próximo.” (Entrevista 39)

Paralelamente a esta visão que não reconhece o mérito da fusão de empresas, denotamos a existência de uma outra perspetiva conhecedora das vantagens que a fusão poderá trazer para a expansão das empresas do setor. No entanto, esta perspetiva é também imbuída de um heteroconceito que sublinha a existência de um enquadramento cultural que não favorece a fusão de empresas.

Tal como Copeland, Koller, Murrin (2002) e Martelanc et al. (2005) referem a esfera cultural da empresa é imperativa no processo de fusão, dado que influencia a adoção ou não desta estratégia e a forma como ela é vivida no seio da organização. Segundo Copeland, Koller, Murrin (2002) os processos de fusão podem gerar um sentimento de incerteza e stress nas empresas.

*"Fusão de empresas que permita criar um grupo forte, potenciando o crescimento e a exportação."
(Entrevista 3)*

*"Este setor sofre de um problema cultural que impede que os «patrões» confiem uns nos outros para trabalharem em conjunto. Só ultrapassando a cultura do «meu pequeno quintal» seria possível esse crescimento sustentado de exportações baseado em fusões com aumento de sinergias."
(Entrevista 55)*

"A fusão de empresas é uma boa ideia, porém, se as mentalidades não se alterarem nada será feito. Cada um olha por si, tentando ganhar mais do que o vizinho. Enquanto as pessoas se limitarem a copiar o que o vizinho vende melhor em vez de inovarem e arriscarem em criar a sua própria imagem, a união de empresas não será possível." (Entrevista 48)

Em terceiro lugar destacamos a dimensão *acordos estratégicos* que, ao contrário do que acontece nas dimensões anteriores, reúne perspetivas mais positivas por parte dos empresários. Os acordos estratégicos em contexto nacional e internacional são compreendidos como vantajosos para o setor no sentido em que poderão promover ativamente a capacidade competitiva das empresas quer seja pela redução de custos de produção, quer seja pela promoção da entrada das empresas em países terceiros, tal como referem Yoshiro e Rangan (1996), Fischer (2002), Santos, et al. (2014).

“Parceria entre empresas. Se trabalharmos em conjunto os preços serão mais acessíveis. Trading para todas as empresas.” (Entrevista 22)

“Criar parcerias estratégicas entre empresas (mesmo concorrentes) ex: criar centrais de compras para conseguir melhores preços na aquisição de matérias-primas e eliminar intermediários, criar acordos de cooperação entre países para quebrar barreiras alfandegárias (ex. Brasil), potenciar feiras do sector e contactos com o potencial exterior em parceria com o ICEP ou outras entidades, etc.” (Entrevista 52)

“A subcontratação permite-nos poupar, pedindo a outra empresa que produza parte do nosso produto.” (Entrevista 24)

“Sobretudo unirem-se (parcerias) para negociar com o cliente / mercado” (Entrevista 54)

“A subcontratação é uma boa opção, pois só aceitamos os produtos se tiver a qualidade que pretendemos.” (Entrevista 26)

Os acordos estratégicos, e em comparação com as anteriores formas de expansão exploradas, são a primeira das formas em que não existe um real impacto e exigência de transformação na gestão e estrutura da empresa. Deparamo-nos com empresas cuja cultura é ainda tradicional assente, em muitos dos casos, em estruturas de cariz familiar (FEP, 2012) e cuja autonomia em termos de gestão é claramente valorizada, protegida e centralizada na figura tradicional do dono da empresa. Este facto leva-nos a concluir da existência de empresas com uma estrutura claramente mecanicista, caracterizada por uma forte centralização (Camara, 2010). Ora qualquer forma de expansão que exija uma abertura da empresa ao mercado e a outras empresas poderá constituir-se como uma ameaça aos olhos dos gestores e donos da maioria das empresas do setor, característica típica de empresas culturalmente multi-ativas, e cuja dimensão emocional se sobrepõe à racionalidade (Fonseca & Silva, 2014; Miranda, et al., 2015).

Assim, neste contexto, é clara e generalizada a perspetiva de que qualquer estratégia de expansão que minimize o grau de autonomia em termos de gestão da empresa, será classificada como uma ameaça e por esse motivo não desejada pela maioria dos empresários. Esta evidência leva-nos uma vez mais a relacionar a importância que os aspetos culturais e de liderança (e.g. características do líder) assumem na orientação das ações e opções estratégicas das empresas, tal como nos é referido nos estudos de Oliveira (2011), Musso e Francioni (2012).

“A subcontratação não é uma boa opção, uma vez que perdemos a responsabilidade pelos nossos produtos.” (Entrevista 25)

O *cooperativismo* enquanto forma de crescimento das empresas mereceu menor relevância do que as dimensões anteriormente exploradas. No entanto, também neste caso se denota uma perspectiva de pouca receptividade, seja pela evidência de um heteroconceito que não favorece esta forma de união, seja pelas consequências que dela possam advir.

“Cooperativas tornam as empresas demasiado dependentes e frágeis.” (Entrevista 35)

Conforme nos é referido por Namorado (2013), as cooperativas têm por base uma estrutura tradicional e assente em valores e princípios muito próprios que não favorecem a atuação num mercado cada vez mais marcado pela agressividade competitiva.

“As empresas não formam cooperativas pois olham muito para dentro delas próprias”. (Entrevista 24)

No que concerne às redes de *networking* apenas se destaca uma evidência que, no entanto, reconhece a sua importância enquanto forma propiciadora da expansão das empresas, indo ao encontro das perspectivas teóricas exploradas anteriormente (Álvarez, et. al, 2009; Teixeira, 2014; Miranda, et al., 2015).

“É preciso começar primeiro lá fora e falar com as pessoas certas.” (Entrevista 9)

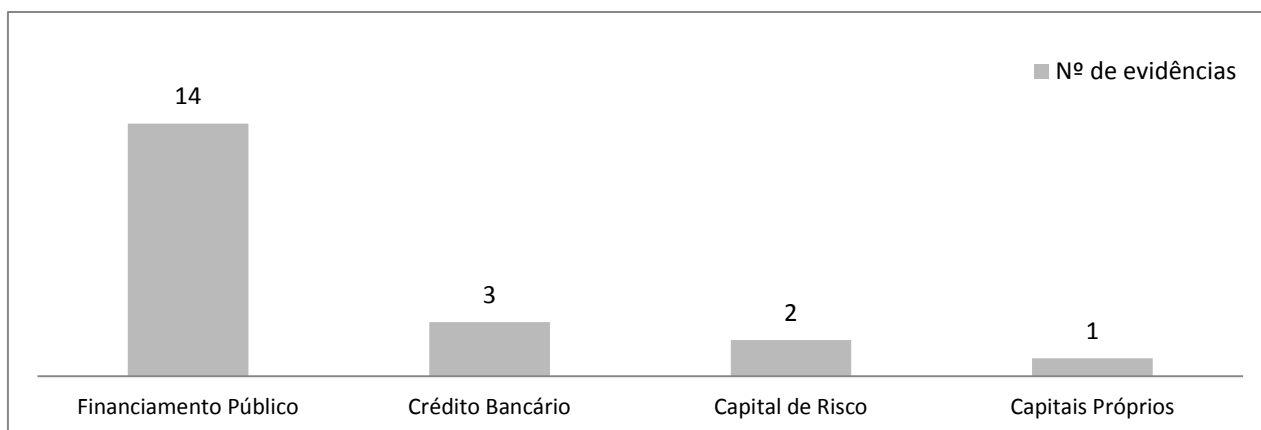
Os *clusters* de empresas, apesar das poucas referências nos discursos dos sujeitos, são referidos numa perspectiva positiva e uma forma de promoção da expansão e competitividade das empresas em contexto internacional, tal como referem Porter (1999), Gerolamo, et al. (2008) e Siqueira, et al. (2015).

“Criação de cluster para permitir uma maior rede de cooperação dando possibilidade de as empresas terem maior força e competitividade lá fora.” (Entrevista 35)

A dimensão *aquisição de empresas* (Triches, 1996) não mereceu qualquer evidência por parte dos nossos entrevistados. A aquisição de empresas será uma das formas de expansão que exigirá, à partida, um maior investimento por parte das empresas o que, no contexto da crise económica atual e perante a perspetiva negativa do setor, poderá não ser considerada como uma perspetiva viável e nem se quer considerada por parte dos empresários.

No que concerne às formas de financiamento, identificamos quatro dimensões para a nossa análise: capital de risco, financiamento público, crédito bancário e capitais próprios. A análise do gráfico 14 revela-nos uma grande discrepância entre as evidências das diferentes dimensões referidas.

Gráfico 14. Formas de Financiamento



Como podemos verificar pela análise do gráfico 14 o financiamento público foi a forma de financiamento que reuniu mais evidências.

*“Aumentar os incentivos para as PME (...).”
(Entrevista 18)*

“Mais incentivos, mas atualmente aumentar as empresas é muito complicado.” (Entrevista 23)

“Maior apoio financeiro para as exportações. Para o Portugal 2020 não é fácil preencher os requisitos pois é só para os 'grandes'.” (Entrevista 32)

“Apoios estatais e bancários (que não visem a colocação de afilhados e que não se dediquem apenas a explorar as empresas) ao nível do posicionamento e comercialização (pagamentos/recebimentos) com os clientes.” (Entrevista 58)

A perspetiva de que deveria existir um maior financiamento por via de fundos públicos é generalizada por parte dos entrevistados. Denota-se igualmente a partilha de um sentimento de injustiça que desfavorece as PME em detrimento de empresas de maior dimensão.

“Que a política ajude. O governo só ajuda os grandes.” (Entrevista 25)

“As PME não recebem o prometido pelo Estado.” (Entrevista 17)

A análise dos discursos dos empresários sobre este ponto revela-nos ainda que estes atribuem uma forte relação entre o financiamento público, programas de discriminação positiva e a expansão das empresas por via da exportação (enquanto primeira fase da internacionalização das empresas). Na sua ótica, a fraca existência deste tipo de incentivos é um relevante fator desmotivador do processo de exportação das empresas.

O mesmo acontece quando é explorada a questão do crédito bancário. Também aqui se denota uma perspetiva negativa, dado que esta forma de financiamento é reconhecida como de difícil acesso por parte dos empresários.

“As pequenas empresas com dívidas às finanças são impedidas de obter crédito. A meu ver, o crédito deveria ser concedido, sendo que o valor da dívida seria removido do empréstimo.” (Entrevista 2)

Quanto aos capitais próprios a perspectiva é a de que as empresas não têm essa capacidade de investimento.

“As empresas não têm capacidade financeira para exportar, isso implica muitos custos.” (Entrevista 12)

De sublinhar que existe um forte destaque de uma perspectiva económica (Varanda et al., 2010) sobre o processo de internacionalização, dado que existem claras evidências de que os entrevistados valorizam os aspetos económicos/financeiros, como sendo fatores críticos e influenciadores deste processo.

5.1.4. A valorização do aumento da dimensão da empresa

A dimensão da empresa é a última categoria explorada no âmbito desta análise compreensiva que nos propomos desenvolver. A dimensão é também um dos conceitos mais estruturantes desta investigação e por isso, em contexto de entrevista, foram colocadas algumas questões de forma a podermos compreender o conhecimento dos sujeitos perante as questões da dimensão da empresa, a importância a ela atribuída e os impactos inerentes à sua alteração. Foi para nós igualmente relevante relacionar a dimensão com o processo de internacionalização das empresas.

A análise de conteúdo às entrevistas revelou que o aumento da dimensão da empresa não é reconhecido como garantia ou um fator propiciador da internacionalização das empresas, contrariando o que nos dizem diversos autores (Cancelier & Blageski, 2009; Jani, 2011; Oliveira, 2011; Olevsky & Dunska, 2014) sobre a questão.

“A dimensão da empresa não garante a sustentabilidade financeira nem o aumento das exportações.” (Entrevista 18)

Para além de não se constituir como um objetivo pelos custos e insegurança que acarreta, o aumento da dimensão das empresas não é reconhecido como sendo um fator central na promoção do processo de internacionalização.

Na perspetiva *resource-based view* as PME detêm menos recursos e competências necessárias à internacionalização, comparativamente a empresas de grande dimensão (Olevsky & Dunska, 2014). Por outro lado e tal como é reconhecido pelos nossos entrevistados, a flexibilidade da empresa é, comparativamente à dimensão, reconhecida como uma característica mais importante no referido processo. Esta perspetiva vai ao encontro da partilhada por Brazinskas e Beinoravičius (2014).

“Aumentar a empresa não é o principal objetivo, (...)” (Entrevista 29)

“Mais importante que a dimensão interna é aumentar a flexibilidade. Uma grande dimensão acarreta um grande risco. Uma grande flexibilidade possibilita atender as encomendas grandes e as pequenas. Flexibilidade implica cultura de abertura, ética nos negócios e confiança entre empresários. Mais do que investir no ativo fixo das empresas é necessário investir no capital humano dos empresários e apoiar o desenvolvimento de uma cultura empresarial de cooperação, algo que ainda não existe em Portugal. É pois necessário dar visibilidade às boas práticas de cooperação. Não é necessário produzir dentro, para produzir bem!” (Entrevista 50)

A flexibilidade é um conceito teórico complexo que, no entanto, é claramente associado quer à estrutura organizacional, quer à cultura da empresa (Pinheiro, 1996; Camara, 2010; Floriani & Fleury, 2012). Neste sentido, destacamos que as empresas valorizam mais os aspetos intrínsecos à cultura e à flexibilidade implícita na estrutura da empresa, do que propriamente a dimensão, como fatores propiciadores do seu processo de internacionalização.

Para além destes aspetos, a qualidade e o tipo de produto produzido pela empresa são fatores mais valorizados pelos sujeitos, comparativamente à dimensão da empresa.

“O importante é o tipo de produto e a sua qualidade.” (Entrevista 18)

“Aumentar a empresa não é o principal objetivo, o mais importante é prestar um bom serviço para atender bem o cliente, gerando boa publicidade.” (Entrevista 29)

De uma forma geral, os entrevistados não reconhecem que o aumento da dimensão da empresa seja um critério essencial para a promoção do processo de internacionalização das empresas, não sendo um aspeto desejado pelos mesmos pela insegurança e os riscos associados ao negócio de uma forma global, tal como concluem Selada, et al. (1998) no seu estudo. Esta evidência é igualmente coerente com os resultados do estudo de Nunes (2001) que conclui que em Portugal o enquadramento cultural das empresas tem sido um fator limitador de uma evolução empresarial mais dinâmica.

“Prefiro ter poucos funcionários e contratar mais se for necessário por um curto período de tempo do que ter muitos funcionários a darem despesa.” (Entrevista 3)

“Perdemos mais encomendas por causa dos orçamentos, não pela incapacidade de produzir. Muitas vezes a distância entre o fabricante e o comprador influencia os orçamentos.” (Entrevista 15)

A análise dos discursos dos sujeitos revelou que existe algum receio no aumento da dimensão das empresas e por isso uma valorização de um sentimento de segurança em detrimento do risco associado ao referido aumento.

À partida, o aumento da dimensão da empresa não é um dos primeiros fatores a ser considerado pelos empresários que optarão sempre por estratégias que envolvam menores riscos, como por exemplo: acordos estratégicos, promoção da qualidade do produto e serviço, estímulo à flexibilidade da empresa e aposta na formação do seu capital humano.

Apenas quando há um evidente crescimento da empresa e com segurança poderá ser equacionada a hipótese de um aumento de dimensão, por via de contratações, via esta mais desejável do que outras formas de crescimento enunciadas anteriormente.

“Deve-se procurar trabalho e à medida que o trabalho surja deve se otimizar e aumentar a empresa.” (Entrevista 37)

Mais uma vez, denotamos que os valores e enquadramento cultural destas empresas são um forte condicionalismo da visão que adotam perante as perspetivas dos seus gestores e das estratégias que adotam no âmbito do seu processo de internacionalização.

O aumento da dimensão da empresa é visto como um passo arriscado e que só deve ser tomado, quando outras questões são devidamente garantidas.

O contexto macroestrutural da crise económica atual não favorece o aumento da dimensão das empresas, paradigmaticamente, as exigências que este contexto revela impõe às empresas uma necessidade cada vez mais premente de exploração de novos mercados e de um aumento da força competitiva (Tavares & Marques, 2013).

“Atualmente aumentar as empresas é muito complicado.” (Entrevista 23)

Rasmussen (2009) e Camara (2010) defendem que a envolvente das empresas tem uma influência direta na estrutura organizacional e que quanto maior o dinamismo do mercado (regulamentações oficiais, concorrentes, alteração de gostos, entre outros) mais ajustamentos são necessários na estrutura da organização por forma a reduzir a incerteza da envolvente. Os autores defendem, por isso, que as empresas, que não têm influência na envolvente, podem fazer face aos constrangimentos por ela colocados, gerindo a sua própria estrutura e adaptando-as às exigências colocadas, nomeadamente pelo aumento da sua dimensão, tal como defendem alguns autores (e.g. Choi, 2003; Carvalho & Gomes, 2012).

Por outro lado, o facto das empresas do setor apresentarem uma estrutura familiar, tal como nos é referido num estudo sobre o setor (FEP, 2012), cujos donos e gestores se encontram numa faixa etária avançada e sem formação académica, enquadra as empresas num contexto tradicional, avesso à mudança e por natureza pouco recetivo a estratégias que distanciem a gestão de uma perspetiva centralizada nos seus fundadores.

Estamos por isso perante uma gestão, baseada nos fundadores das empresas, com visões tradicionalistas e pouco inovadoras no âmbito de uma gestão estratégica das suas empresas, indo ao encontro da perspetiva partilhada por Marín-Idárraga e Campos (2015).

Esta característica tem, por esse motivo, consequências diretas nas aspirações de crescimento das próprias empresas, amputando igualmente as práticas associadas a uma gestão mais estratégica do negócio.

“Quando somos novos temos muitos sonhos, queremos abrir muitas lojas, mas com a idade conformámo-nos, habituámo-nos a um certo nível de vida que para nós já é suficiente.” (Entrevista 4)

“Para quê abrir mais uma loja se já trabalho das 9h às 22h?” (Entrevista 5)

“Não quero fazer parte de uma fábrica do tipo IKEA, já não tenho idade para isso, já não me quero chatear.” (Entrevista 40)

Conforme pudemos constatar na revisão da literatura, os líderes são um elemento fundamental no caminho a percorrer por uma empresa, seja pelas macro e micro decisões que são tomadas, seja pela capacidade de inspirar os seus recursos humanos, pelo seu próprio desempenho, discurso e pelos *unique selling points* que conseguem imputar à empresa, dando-lhe desta forma a vantagem competitiva que tanto necessita, num mercado cada vez mais concorrencial (Hitt et al., 2005; Tanure & Duarte, 2006; Santos, et al., 2008; Huang & Hsu, 2011; Letestu & Holmgren, 2012).

A análise do discurso dos empresários revela, no entanto, um cenário avesso à perspetiva do líder e da liderança que apresentamos. Neste sentido, as características dos gestores das empresas do setor apresentam-se como um obstáculo à adoção de estratégias que à partida poderão ser mais vantajosas para as empresas e propiciadoras da sua internacionalização.

5.1.5. Súmula conclusiva da análise qualitativa

A análise de conteúdo ao discurso dos sujeitos permitiu-nos caracterizar a realidade deste setor no nosso país, ao nível empresarial, económico, social e cultural.

As pessoas com mais antiguidade no ramo sentem-se desanimadas e revelam poucos objetivos para o futuro, assim como pouco interesse em desenvolver a dimensão da empresa.

Neste setor encontrámos uma certa desconfiança entre os empresários, daí a pouca adesão à ideia de fusão/cooperação entre as empresas deste ramo. Estes têm necessidade de manter privada alguma informação relativa à própria empresa, o que constituiu um entrave à própria recolha de dados por via da entrevista.

Neste sentido, tornou-se evidente a dimensão emocional da cultura da empresa, característica no contexto do tecido empresarial português caracterizado por empresas culturalmente multi-ativas (Fonseca & Silva, 2014; Miranda, et al., 2015).

A diminuída consciência da necessidade de formação, não permite ao empresário obter um conhecimento necessário na sua área, para fazer face aos desafios impostos pelo seu próprio país e pelo mundo global e competitivo em que se integra. Diminui assim, a sua possibilidade de sucesso no processo de exportação e internacionalização. Esta evidência contraria a perspetiva processual, evolutiva e gradual de aprendizagem partilhada por Johanson e Vahlne (1977), relativamente ao processo de internacionalização.

Apesar de não terem consciência de que a sua formação é um aspeto relevante para as empresas, na perspetiva de uma gestão mais estratégica, alguns dos empresários reconhecem a importância que a formação dos seus colaboradores poderá assumir na promoção da qualidade dos seus produtos/serviços. Estamos, por isso, perante uma questão dual e inerente a um autoconceito acrítico (empresário).

Os empresários entrevistados revelaram pouca ambição para o seu negócio e pouca capacidade de arriscar e inovar, bem como um desconhecimento sobre as necessidades de consumo do público nacional e internacional, sugerindo a criação de uma entidade que os auxilie no processo de internacionalização, exportação e formação.

De uma forma generalizada, os empresários atribuem um elevado peso a programas de financiamento público e a medidas de estímulo à internacionalização, demonstrando que, na sua ausência, as empresas terão grande dificuldade de se internacionalizarem. Nesta ótica, é destacada uma perspetiva económica sobre a internacionalização (Varanda et al.,2010). Denota-se igualmente que os empresários reconhecem que a burocracia em torno do processo de expansão das empresas se apresenta como um entrave.

De salientar que, transversalmente, os empresários destacam que os aspetos extrínsecos às empresas (e. g. formas de financiamento externo, burocracia, concorrência) se apresentam como os fatores, per si, limitadores do processo de expansão e internacionalização das suas empresas. Na terminologia de Leonidou (1995), citado por Honório (2008) são assim valorizados os estímulos externos, em detrimento dos internos.

No entanto, não apresentam um autoconceito crítico que lhes permita analisar quais os fatores que intrinsecamente poderão ser alvo de melhorias (formação, inovação, estratégia de gestão) e potenciar desta forma a capacidade competitiva destas empresas em contexto nacional e internacional.

Após esta análise torna-se possível concluir que existem aspetos mais ou menos centrais que caracterizam a visão dos empresários sobre a problemática da internacionalização das suas empresas, nomeadamente, no que diz respeito às empresas da CAE31.

A análise compreensiva dos dados não nos permite relacionar diretamente a dimensão das empresas dos entrevistados com a capacidade de internacionalização das mesmas, dado que estes acabam por evidenciar uma perspetiva multidimensional sobre a problemática da internacionalização, salientando outros aspetos que acabam por ser mais valorizados pelos sujeitos enquanto fatores que condicionam o processo de internacionalização das suas empresas.

De uma forma geral, as empresas têm pouco interesse em aumentar a sua dimensão, dados os riscos e o investimento associados que o aumento da dimensão poderá assumir para a empresa.

Apesar de a literatura nos referir que a dimensão da empresa é um aspeto relevante no que toca à sua influência no processo de internacionalização (Tavares & Marques, 2013), a análise do discurso dos empresários permite-nos concluir que os mesmos não reconhecem a importância da relação entre a dimensão e a sua capacidade de internacionalização. Esta conclusão, corrobora a perspectiva de Machado e Fernandes, (2004) em que referem que os gestores portugueses são individualistas, característica que não favorece a adoção de estratégias que lhes permitam aumentar a sua dimensão (e.g. por via de fusões).

Nas perspetivas estudadas, reconhecem-se outros fatores como a qualidade do produto e serviço, formação do capital humano, fontes de financiamento, capacidade de inovação, prospeção dos mercados.

Os dados revelam ainda que, mais do que a dimensão das empresas, existem neste contexto outros aspetos que com maior impacto despromovem o processo de internacionalização das empresas do setor e que já referimos anteriormente, sendo de destacar: empresas dependentes de uma gestão tradicional e com base nos seus fundadores (com baixos níveis de formação académica e com visões tradicionalistas do negócio), ausência de líderes, enquadramento cultural do setor pouco recetivo a formas de crescimento potenciadoras do crescimento por via de fusões. Denotando-se igualmente uma atitude generalizada de individualismo e fraca vontade e capacidade de apostar em situações que envolvam maior risco e investimento.

Entre todas as formas de expansão analisadas as alianças estratégicas e de uma forma genérica a cooperação empresarial são as mais reconhecidas pela importância que assumem para os empresários. Denotamos que as formas de expansão (fusão, aquisição) que à partida exijam elevado investimento e uma perda de domínio na gestão da empresa, são, por motivos culturais, não desejadas pelos empresários. No entanto, as alianças estratégicas, como não implicam a perda desse domínio, são consideradas como vantajosas para as empresas.

Os acordos estratégicos em contexto nacional e internacional são compreendidos como vantajosos para o setor no sentido em que poderão promover ativamente a capacidade competitiva das empresas quer seja pela redução de custos de produção, quer seja pela promoção da entrada das empresas em países terceiros.

Os empresários reconhecem as vantagens de alianças estratégicas para as suas empresas e consideram-nas como um passo fundamental para promover a sua capacidade competitiva nos diferentes mercados, indo ao encontro da perspetiva de Triches (1996), e Lorange e Roos (1996).

A fusão de empresas é uma forma de crescimento em que os empresários do setor revelam algum descrédito, não só por questões que se prendem uma vez mais com a cultura e as práticas que se vivem no setor de atividade, como também com a descrença na falta de capacidade financeira das empresas em exercerem a sua atividade num contexto que resulte da fusão entre várias empresas.

Os empresários entrevistados consideram que a fusão de empresas poderá ameaçar a autonomia e o seu domínio em termos da gestão da sua empresa e por isso apresentam uma perspetiva resistente face a esta forma de expansão. Culturalmente o setor é avesso à abertura, cooperação e partilha entre as diferentes empresas pelo que a fusão não será uma estratégia preferencial pelos empresários (Machado & Fernandes, 2004).

Quanto às aquisições também não foi denotada uma perspetiva recetiva, dado que associada a uma parca vontade de aumento de dimensão, foram também reconhecidas, por parte dos empresários, dificuldades económicas que assolam o país e o setor e que não favorecem os investimentos por via deste tipo de estratégia de expansão.

Os empresários entrevistados não evidenciaram uma perspetiva sustentada sobre o capital de risco, enquanto forma de aumento da dimensão das suas empresas.

Pelo contrário, assumem uma perspetiva particular sobre o mesmo, a de que este tipo de capital não estará disponível para empresas como as suas PME, mas sim para empresas de maior dimensão. O enquadramento cultural em que se inserem estas empresas, avesso ao risco e à perda de autonomia e com fraca capacidade e iniciativa de inovação não favorece a aposta em intervenções de capital de risco.

Já quanto ao financiamento, as evidências foram bastante mais sustentadas no financiamento público. A análise dos dados tornou clara a perspetiva de que o empresário valoriza e privilegia esta forma de financiamento enquanto promotora do crescimento e expansão internacional da sua empresa. Paralelamente destaca-se a perspetiva de que este tipo de financiamento é quase inexistente ou de difícil acesso para estas empresas.

A análise do discurso dos sujeitos permitiu-nos concluir que existem aspetos macroestruturais que condicionam o processo de internacionalização das empresas da CAE31, nomeadamente a crise económica mundial e o enquadramento político e institucional atual.

Por outro lado, e numa perspetiva interna às empresas, existem aspetos que, na ótica dos sujeitos, não favorecem a capacidade competitiva e de inovação das empresas e por seu turno, a sua capacidade de crescimento para países terceiros, sendo eles o grau de formação dos gestores e donos das empresas e a gestão familiar e tradicional que se vive no seio das empresas do setor.

Por último, não poderíamos deixar de referir as características globais do setor em termos culturais, o que impacta nas práticas de cooperação entre as empresas. Claramente, este é um setor onde as práticas de abertura, cooperação e partilha, não merecem a receptividade necessária para que as diferentes empresas se unam no sentido de se fortalecerem e estrategicamente planearem a sua entrada em mercados internacionais.

Apesar dos empresários reconhecerem a importância de determinadas práticas e ações, no sentido da promoção do processo de internacionalização das suas empresas, reconhecem igualmente que os contextos micro e macro, interno e externo às empresas não favorecem esse crescimento. Embora este reconhecimento seja transversal, prevalece um espírito pessimista e pouco empreendedor que, numa ótica estratégica de expansão, será um aspeto fundamental para a expansão do setor nos mercados internacionais.

5.2. Análise extensiva (quantitativa) da problemática da internacionalização das empresas da CAE31

A análise dos dados quantitativos resulta da análise estatística (ver anexo 4), com recurso ao SPSS, das 196 respostas validadas ao inquérito enviado a 1515 empresas da CAE31 que constituem o universo anteriormente referido.

Caracterizaremos, em primeiro lugar, os nossos respondentes, diferenciando os dados relativos ao indivíduo respondente e à empresa. Posteriormente, apresentamos os resultados da análise às questões de escala e que refletem a opinião dos respondentes à problemática da internacionalização das empresas do setor, dado que as questões permitem avaliar de forma global, todos os aspetos centrais inerentes a este processo de expansão e crescimento para mercados internacionais.

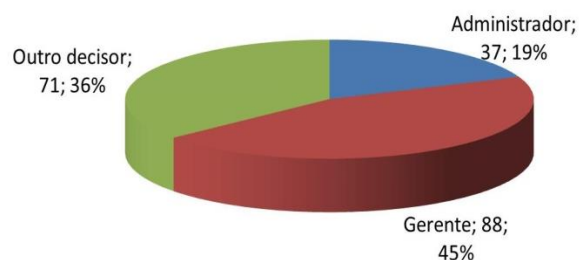
5.2.1. Caracterização dos respondentes

a. Dados relativos ao respondente

Do universo de 1515 empresas, obtivemos 196 respostas completas ao questionário, cujos respondentes passaremos a caracterizar.

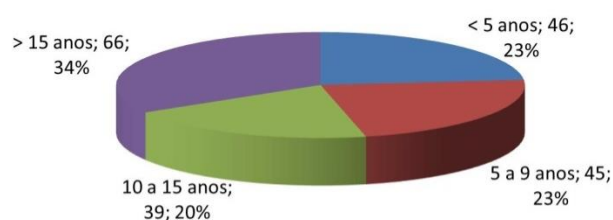
Quanto à função na empresa (Gráfico 15), destacamos o facto de 64% dos respondentes (45%+19%), serem gerentes e/ou administradores da empresa o que demonstrará um elevado grau de decisão na organização.

Gráfico 15. Função na empresa



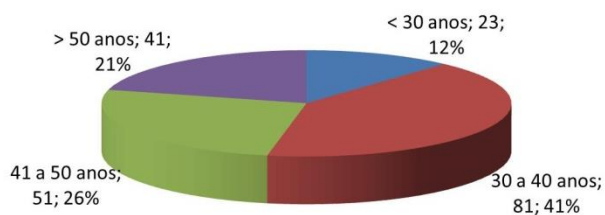
Do total de respondentes, destaca-se que a maior fatia (34%) tem mais de 15 anos de permanência na função (Gráfico 16).

Gráfico 16. Antiguidade na função



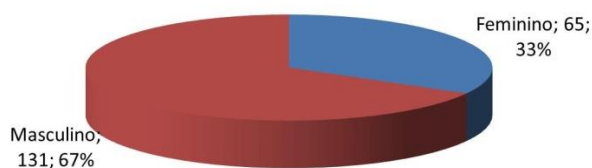
Relativamente à idade, 12% dos respondentes tem menos de 30 anos, enquanto que 41% tem entre 30 a 40 anos de idade (Gráfico 17).

Gráfico 17. Idade



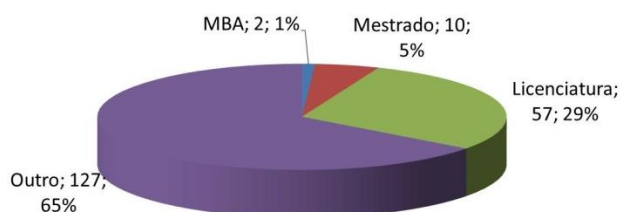
No que concerne ao género, a maior parte dos respondentes (67%) dos respondentes são do sexo masculino (Gráfico 18).

Gráfico 18. Género



Relativamente às habilitações académicas verificamos que apenas 1% dos respondentes tem MBA. Na categoria com mais respondentes, temos os sujeitos (65%) que respondem ter outra habilitação (Gráfico 19).

Gráfico 19. Habilitações académicas

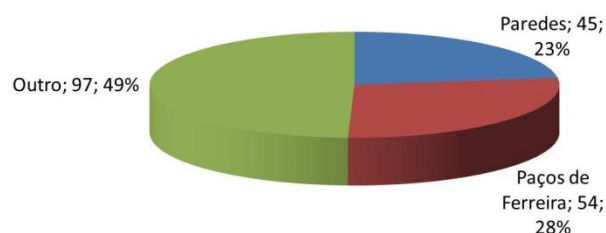


b. Dados relativos à empresa

A primeira parte do nosso questionário foi também constituída por questões que visaram a caracterização das empresas nas quais os respondentes se integram. Estes aspetos são igualmente dados que nos permitem conhecer em maior profundidade as características das empresas que, de forma complementar, poderão sustentar as conclusões deste estudo.

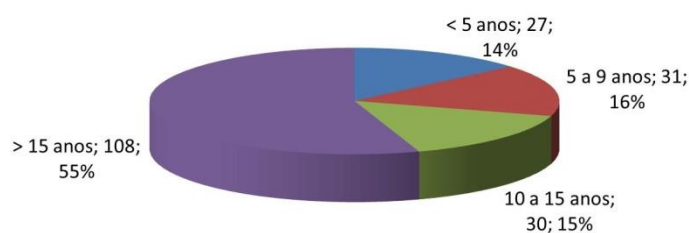
Relativamente à localização das empresas (Gráfico 20), verificamos uma relativa concentração em duas regiões, dado que 51% estão localizadas ou em Paredes (23%) ou em Paços de Ferreira (28%) e as restantes 49% em outro local.

Gráfico 20. Localização



No que concerne à antiguidade, verificamos que a maioria das empresas (55%) tem mais de 15 anos (Gráfico 21).

Gráfico 21. Antiguidade (anos)



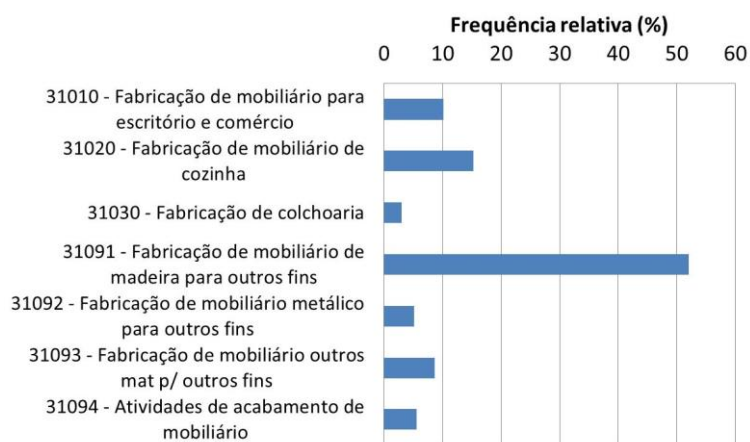
Uma outra característica a salientar nas empresas em que os respondentes se integram é o facto de 76% serem empresas familiares (Gráfico 22).

Gráfico 22. Empresa Familiar



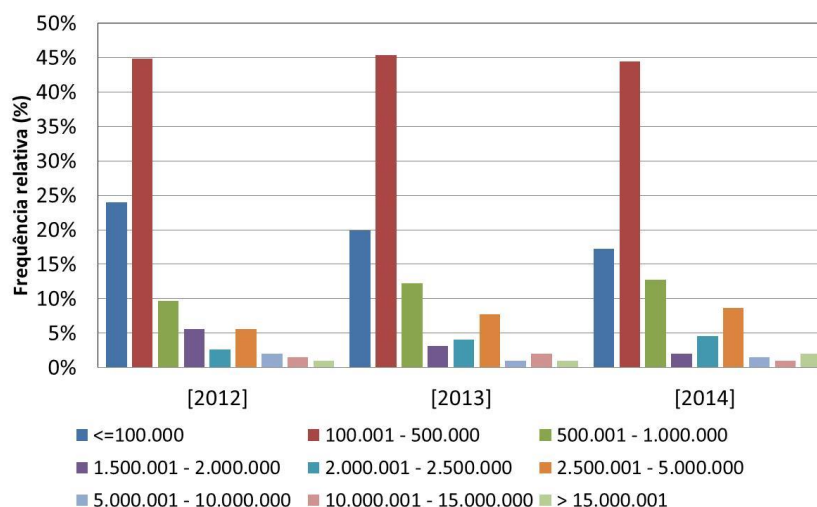
Pudemos constatar ainda que a maioria das empresas (52%) pertence à CAE31091 - Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins (Gráfico 23). Já a CAE31030 - Fabricação de colchoaria é o que contempla menor número de empresas, com apenas 3%.

Gráfico 23. CAE principal



É-nos também possível caracterizar as empresas quanto ao volume de negócios (gráfico 24).

Gráfico 24. Volume de Negócios (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]



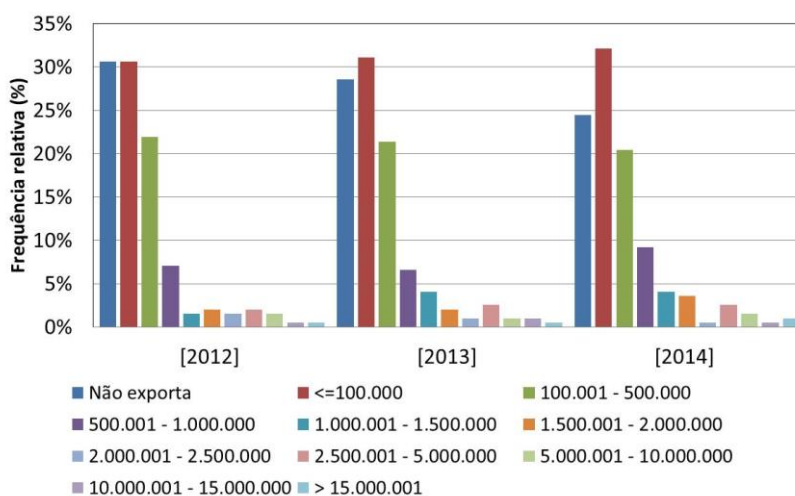
A distribuição de frequências nas várias categorias do volume de negócios apresenta alguma homogeneidade ao longo dos três anos, com perto de metade das empresas a integrarem a categoria “100.001 - 500.000 €” (44,9% em 2012, 45,4% em 2013 e 44,4% em 2014), seguida da categoria inferior “até 100.000 €” (24,0% em 2012, 19,9% em 2013 e 17,3% em 2014) e depois da categoria “500.001 - 1.000.000 €” (9,7% em 2012, 12,2% em 2013 e 12,8% em 2014). Um número mais reduzido de empresas integra a categoria “2.500.001 - 5.000.000 €” (5,6% em 2012, 7,7% em 2013 e 8,7% em 2014), seguindo-se as restantes categorias ilustradas. Note-se ainda a grande percentagem de valores omissos.

Se calcularmos a média do Volume de Negócios (em euros), utilizando a metodologia própria para dados contínuos agrupados, obtém-se: Média (2012) = 1 164 750 €, Média (2013) = 1 245 200 €, Média (estimativa 2014) = 1 437 900 €, pelo que podemos concluir que o volume de negócios apresenta uma tendência de aumento nos três anos em estudo.

No que concerne às exportações (Gráfico 25), a distribuição de frequências nas várias categorias do volume de exportações apresenta alguma homogeneidade ao longo dos três anos, com a resposta “não exporta” a ser dada por 30,6% dos respondentes em 2012, 28,6% em 2013 e 24,5% em 2014. De destacar igualmente a categoria “até 100.000” (30,6% em 2012, 31,1% em 2013 e 32,3% em 2014), com um número de respostas igualmente considerável face à anterior categoria.

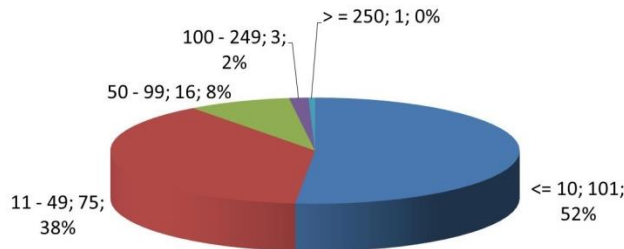
Se calcularmos a média do Volume de exportações anual (em euros), utilizando a metodologia própria para dados contínuos agrupados, obtém-se: Média (2012) = 573 300 €, Média (2013) = 637 300 €, Média (estimativa 2014) = 759 050 €, pelo que podemos concluir que o volume de exportações apresenta uma tendência de aumento nos três anos em estudo.

Gráfico 25. Volume de exportações anual (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]



No que concerne ao número de trabalhadores (Gráfico 26), a maioria das empresas (52%) tem até 10 colaboradores. Em oposição encontramos apenas uma empresa com 250 ou mais colaboradores. Estes dados corroboram as informações apresentadas noutros estudos (e.g. SABI, 2013).

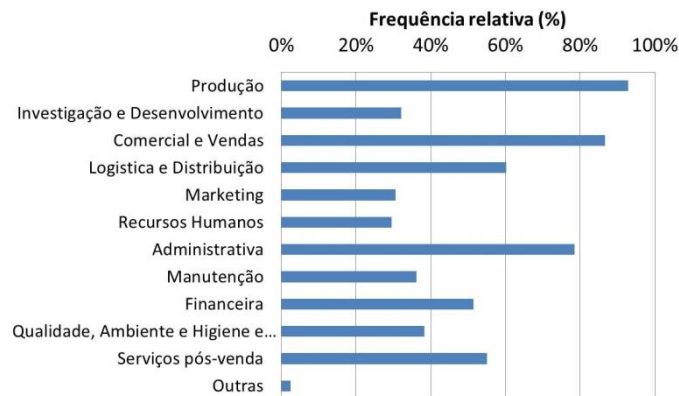
Gráfico 26. Número de colaboradores



Quanto às funções existentes na empresa (Gráfico 27), as que evidenciam maior presença segundo os respondentes são Produção (93%), Comercial e Vendas (87%), Administrativa (79%), seguida da Logística e Distribuição (60%), Serviços pós-venda (55%) e Financeira (52%).

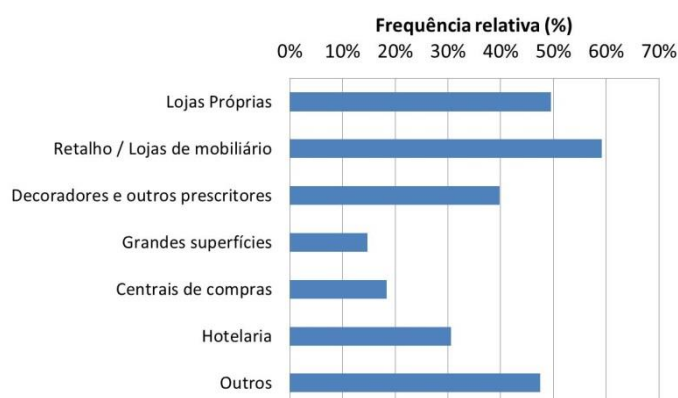
De salientar que na categoria *Outras* (3%) (Gráfico 27), os respondentes especificaram “Design de interiores e equipamento, *design* gráfico”, “Design, Projetos”, “Projeto”, “Projetos 2D e 3D” e “Tecnologias de informação; Comunicação; Melhoria Produto; Aprovisionamento”.

Gráfico 27. Funções existentes na empresa



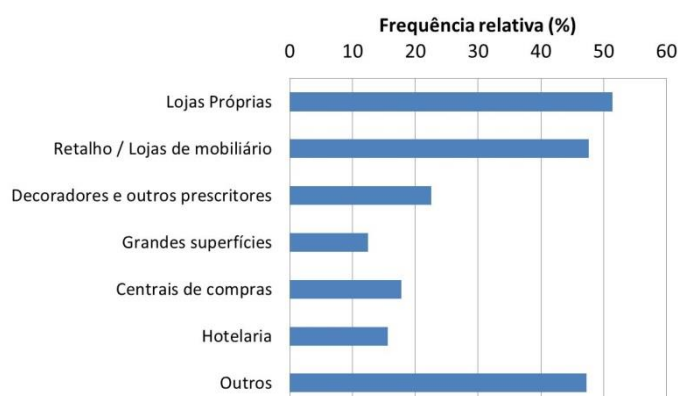
Quanto aos canais de distribuição e mais especificamente à frequência com que estes são utilizados (Gráfico 28), destacamos que a maioria das empresas (59%) utiliza o “Retalho / Lojas de mobiliário” e 50% utilizam “Lojas Próprias”. Do total dos respondentes, apenas 15% referem que a sua empresa utiliza como canal de distribuição as “Grandes superfícies”.

Gráfico 28. Frequência de cada canal de distribuição



No que respeita à análise do volume de vendas na sua relação com cada canal de distribuição (Gráfico 29), verifica-se que em média, 51% é através de “Lojas Próprias” e 47% através de “Retalho / Lojas de mobiliário”. Tal como evidenciado na análise anterior (gráfico 28), destaca-se que as “Grandes superfícies” acabam por ser o canal com menor volume de vendas (13%).

Gráfico 29. Volume de vendas aproximado em % para cada canal de distribuição



5.2.2. Análise fatorial exploratória

Uma das partes centrais do nosso instrumento de recolha de dados – questionário – é constituída por 50 questões sobre as quais o inquirido deve situar a sua opinião numa escala de concordância: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

A definição deste tipo de questões permitiu-nos não só caracterizar o setor de atividade no que concerne ao seu processo de internacionalização, como também compreender a opinião dos empresários quanto à mesma temática.

O recurso a uma análise fatorial permitiu-nos analisar um conjunto de variáveis com o objetivo de verificar se é possível agrupar as respostas que são interpretadas de forma idêntica pelos nossos respondentes, determinando o seu posicionamento nesse conjunto de variáveis. Se assim for, os fatores resultantes da análise estariam associados a um conjunto de variáveis. Para esta análise, suportamo-nos nas abordagens teóricas desenvolvidas por Kaiser (1974), Stevens (1986), Hair, Anderson, Tathan e Black (1995) e Leong e Austin (2006).

A análise fatorial permite proceder à transformação das variáveis que integram uma escala num menor número de fatores: os componentes principais. Para definir qual o número de componentes a reter, é necessária uma análise preliminar, aplicando a análise fatorial e interpretando os resultados obtidos.

O objeto de estudo deve ser constituído por observações que sejam pelo menos o quádruplo das variáveis em análise, o que está muito próximo de se verificar para a escala utilizada.

Modelo resultante da Análise Fatorial Exploratória

Realizamos os testes KMO e Teste de Bartlett cujos resultados são espelhados na *tabela 8*, apresentada em seguida.

Tabela 8. KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,737
Teste da Esfericidade	Qui-quadrado	3693,526
de Bartlett	Graus de liberdade	1225
	Valor de prova	** 0,000

A Medida de Adequação da Amostra (*MAA*) de *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) produz uma estatística (Kaiser, 1974), cuja interpretação é efetuada de acordo com a *tabela 9*, sendo indicada a qualidade dos dados em função do valor obtido:

Tabela 9. Interpretação da Medida de Adequação da Amostra (*MAA*) de *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*)

KMO	<0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	0,9-1,0
MAA	Inaceitável	Má	Razoável	Média	Boa	Muito boa

Neste caso, a $MAA=0,737$, permite concluir sobre a possibilidade de uma análise fatorial aos dados com uma qualidade Média.

O *Teste da Esfericidade de Bartlett* coloca a hipótese nula de que as variáveis não estão correlacionadas entre si. Se tal suceder, não se pode aplicar esta técnica (Bartlett, 1951).

Como o valor de prova do teste é inferior a 5%, valor de referência considerado, a análise permite rejeitar a hipótese de não existir correlação entre as variáveis, pelo que podemos prosseguir com a análise.

Depois de verificar a possibilidade de executar adequadamente a análise fatorial, prossegue-se com a extração dos fatores a partir das 50 variáveis, através da análise das tabelas que constam no Anexo 4, nomeadamente: *Tabela 53. Comunalidades*.

Para a extração das comunalidades utilizamos as referências teóricas dos autores Costello e Osborne (2005) e Tabachinik e Fidell (2006).

As comunalidades extraídas, que representam a percentagem de variância comum das variáveis nos fatores extraídos, ou seja, a saturação, são superiores ao mínimo normalmente exigido de 32%, para todas as variáveis, sendo até superiores a 53%, valores que permitem explicar pelo menos 28% da variância para cada indicador da escala (a variância explicada é igual ao quadrado da comunalidade).

Ao analisarmos a variância total explicada (consultar *Anexo 4, Tabela 54. Variância total explicada*), podemos observar, para cada um dos fatores (ou componentes) que pode ser retido a partir das 50 variáveis originais, qual o seu Valor Próprio e qual a percentagem da variação total que ocorre nas variáveis originais por ele explicadas.

Para determinar o número de componentes a incluir na análise utilizou-se o critério de Kaiser (exclui as componentes cujos valores próprios são inferiores a 1), cumprindo-se o critério de que os fatores devem explicar pelo menos perto de 60% da variação total observada nas variáveis originais (Kaiser, 1974).

São retidos 16 fatores, que explicam 67,9% da variação total observada nas 50 variáveis originais.

A Rotação da matriz dos componentes, através do método *Varimax*, tem por objetivo extremar o valor dos coeficientes que relacionam cada variável com os fatores retidos, de modo a que cada variável possa ser associada a apenas um fator. Quanto maior o valor do coeficiente, em termos absolutos, que relaciona uma variável com um componente, maior será a relação entre ambos (consultar *Anexo 4, Tabela 55. Matriz Rodada pelo Método Varimax*).

As saturações das variáveis em cada fator são sempre superiores ao mínimo exigido de 40%, com apenas uma exceção. Verificam-se as associações entre os fatores relativos à Escala e às variáveis e foi possível identificar 15 Fatores que apresentaremos no ponto que se segue.

De seguida, procedeu-se à análise de consistência interna destes 15 Fatores, com o objetivo de justificar a possibilidade da sua utilização ou de alterações neste agrupamento de itens.

5.2.3. Análise de consistência interna da escala utilizada

A escala que apresentamos é ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. É constituída por 49 itens (o item 42 não foi utilizado), os quais se organizam em 15 dimensões, como podemos verificar pela análise da tabela que se segue (Tabela 10).

Tabela 10. Fatores decorrentes da Análise Fatorial

DIMENSÕES	Itens Indicadores
Fator 1 – Fusões e Aquisições	7. É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações 8. No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma "agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas" e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor 9. Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos 10. Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações 11. Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas em pagar o atual justo valor da minha empresa 12. Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações
Fator 2 – Liderança e Estratégia	14. Acordos Estratégicos potenciam aumento das exportações 46. Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos 47. O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa 48. O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder 49. O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização
Fator 3 – Consequências	28. Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador

Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	<p>29. Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado</p> <p>40. Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações</p> <p>41. A marca "<i>Associative Design</i>" de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações</p> <p>45. Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho</p>
Fator 4 – Integração em Clusters e Redes	<p>13. Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações</p> <p>23. <i>Clusters</i> (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos</p> <p>24. Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa</p>
Fator 5 – Alianças Estratégicas/Cooperação Empresarial	<p>17. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador</p> <p>18. Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades</p> <p>19. A união com outros fabricantes gera economias de escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações</p>
Fator 6 – Limitações das Pequenas Empresas	<p>30. Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação</p> <p>31. Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação</p> <p>32. É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta</p>
Fator 7 – Alianças Estratégicas/Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	<p>15. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor</p> <p>16. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor</p>
Fator 8 – Barreiras ao Aumento da Dimensão	<p>2. Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão</p> <p>3. Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas</p> <p>4. Não há terrenos com licenciamento industrial com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas</p> <p>5. O m² do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão</p>
Fator 9 – Interesse na Internacionalização/Aumento das Exportações	<p>1. Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos</p> <p>27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa</p> <p>33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros</p> <p>34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento</p>
Fator 10 – Interesse no Aumento da Dimensão	<p>43. Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa</p> <p>44. O objetivo de qualquer empresa é o crescimento constante</p>
Fator 11 – Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	<p>20. Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações</p> <p>21. É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sedeadada em Paços de Ferreira</p> <p>22. A minha empresa tem dimensão suficiente para se fundir com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA</p>
Fator 12 – Intervenções com	<p>25. Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim potenciem o</p>

Capital de Risco	aumento das exportações 26. Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão
Fator 13 – Capacidade Produtiva e Comercial	35. A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma 38. A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo 39. Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção 50. A decisão de internacionalizar ou aumentar a dimensão de uma empresa depende exclusivamente do seu líder
Fator 14 – Licenciamento	6. A minha empresa possui licenciamento camarário e industrial atualizado
Fator 15 – Recurso à Subcontratação	36. A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda 37. A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios

Procedemos em seguida à análise estatística da consistência interna dos fatores (ver tabelas no anexo 4) que originou o resumo da tabela 11 apresentada em seguida:

Tabela 11. Resumo das Estatísticas de consistência interna dos Fatores

	Alfa de Cronbach	N de Itens
Fator 1 – Fusões e Aquisições	0,777	6
Fator 2 – Liderança e Estratégia	0,724	5
Fator 3 – Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	0,713	5
Fator 4 – Integração em Clusters e Redes	0,702	3
Fator 5 – Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial	0,752	3
Fator 6 – Limitações das Pequenas Empresas	0,735	3
Fator 7 – Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	0,740	2
Fator 8 – Barreiras ao Aumento da Dimensão	0,627	4
Fator 9 – Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	0,588	3
Fator 10 – Interesse no Aumento da Dimensão	0,725	2
Fator 11 – Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	0,593	3
Fator 12 – Intervenções com Capital de Risco	0,673	2
Fator 13 – Capacidade Produtiva e Comercial	0,540	4
Fator 14 – Licenciamento	Apenas 1 item	1
Fator 15 – Recurso à Subcontratação	0,209	2

O valor do Alfa de *Cronbach* está próximo ou é superior ao valor de 0,60 para a maioria das dimensões, pelo que nessas dimensões podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais. Apenas não faz sentido utilizar a dimensão Fator 15 - Recurso à Subcontratação.

Em resumo, podemos referir que não serão utilizados os itens:

Item 1 – eliminado – retirado no fator 9;

Item 36 – eliminado – retirado o fator 15 (fator eliminado);

Item 37 – eliminado – retirado o fator 15 (fator eliminado);

Item 42 – eliminado – retirado no fator 12 (antes da consistência).

Em virtude destes resultados, que complementam os da análise fatorial exploratória, podemos concluir que se podem constituir 14 Fatores a partir do agrupamento dos itens da escala, de acordo com a informação complementar a que chegamos.

Para a escala e para cada uma das suas 14 dimensões, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que a constituem. As estatísticas da média dos fatores constituída a partir da escala podem ser consultadas no anexo 4, pela análise da *tabela 86*.

5.2.4. Questões de investigação

As questões de investigação são inquestionavelmente o fio condutor de uma investigação. Refletem o problema em análise e orientam o estudo empírico na busca de uma resposta desse mesmo problema.

No âmbito desta investigação, conforme já referido, foram definidas três questões de investigação que passamos a identificar:

Primeira Questão - A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?

Segunda Questão - As empresas Portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?

Terceira Questão - Quando as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?

Importa-nos agora relacionar os dados recolhidos e confrontá-los com as questões que definimos no início desta investigação.

I) A dimensão das empresas portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?

Em primeiro lugar, com recurso à base de dados SABI, para a CAE31, com dados de 2011, 2012 e 2013, do universo das 1515 empresas, procederam-se às análises que se seguem.

Todas as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, pelo que podem ser analisadas utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R.

Tabela 12. Correlação de Pearson - Relação entre o número de empregados e o valor das exportações

		Vendas - Mercado Comunitário EUR			Vendas - Mercado Extra- Comunitário EUR		
		2013	2012	2011	2013	2012	2011
Número de Empregados 2013	Coef. Correlação	,693(**)			,492(**)		
	Valor de prova	,000			,000		
	N	591			359		
Número de Empregados 2012	Coef. Correlação	,717(**)			,301(**)		
	Valor de prova	,000			,000		
	N	566			300		
Número de Empregados 2011	Coef. Correlação	,691(**)			,340(**)		
	Valor de prova	,000			,000		
	N	501			336		

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Para cada ano em análise (Tabela 12), verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre o número de empregados e o valor das exportações, quer no mercado comunitário, quer no mercado extracomunitário. Trata-se de relações positivas, que significam que quem apresenta mais empregados apresenta valores mais elevados de exportações. Esta constatação reforça o que já havíamos explorado nas teorias sobre este tema (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; Verwaal & B., 2002; Nunes, Moreira & Sousa, 2014).

Tabela 13. Correlação de Pearson: Relação entre o valor total das vendas e o valor das exportações

		Vendas - Mercado Comunitário EUR			Vendas - Mercado Extra-Comunitário EUR		
		2013	2012	2011	2013	2012	2011
Vendas total EUR 2013	Coef. Correlação	,838(**)			,500(**)		
	Valor de prova	,000			,000		
	N	594			359		
Vendas total EUR 2012	Coef. Correlação	,819(**)			,365(**)		
	Valor de prova	,000			,000		
	N	568			299		
Vendas total EUR 2011	Coef. Correlação	,790(**)			,381(**)		
	Valor de prova	,000			,000		
	N	504			335		

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Para cada ano em análise (Tabela 13), verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre o valor total das vendas e o valor das exportações, quer no mercado comunitário, quer no mercado extracomunitário, que são relações positivas. Significa que quem apresenta mais vendas apresenta valores mais elevados de exportações, tal como concluíram Nunes, et al. (2014) no seu estudo sobre as determinantes da performance exportadora das empresas portuguesas do setor do mobiliário.

Portanto, ambas as análises permitem concluir que quanto maior a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31, maior a sua capacidade de vendas no mercado internacional, tal como concluíram Barakat, et al. (2010) nos estudos realizados a 78 empresas internacionais no Brasil. Podemos assim concluir que a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização.

Procedemos de seguida à análise da relação entre o número de empregados, o valor das exportações e o volume de negócios das empresas (Tabela 14).

Tabela 14. Correlação de Pearson: Relação entre o número de empregados, o valor das exportações e o volume de negócios das empresas

		1.13 - Volume de exportações anual (em euros) [2012]	1.13 - Volume de exportações anual (em euros) [2013]	1.13 - Volume de exportações anual (em euros) [2014 (estimativa)]
1.12 Volume de Negócios (em euros) [2012]	Coef. Correlação	,748(**)		
	Valor de prova	,000		
	N	196		
1.12 Volume de Negócios (em euros) [2013]	Coef. Correlação		,750(**)	
	Valor de prova		,000	
	N		196	
1.12 Volume de Negócios (em euros) [Estimativa 2014]	Coef. Correlação			,765(**)
	Valor de prova			,000
	N			196
1.14 - Número de colaboradores	Coef. Correlação	,734(**)	,743(**)	,755(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000
	N	196	196	196

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Para cada ano em análise, verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre o volume de negócios e o volume de exportações, bem como entre o número de colaboradores e o volume de exportações, que são relações positivas. Significa que quem apresenta maior dimensão (traduzida pelo número de trabalhadores e volume de negócios) apresenta valores mais elevados de exportações, confirmando-se uma vez mais a perspectiva de Nunes, et al. (2014).

Portanto, podemos concluir que quanto maior a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31, maior a sua capacidade de vendas no mercado internacional, ou seja, esta análise confirma que a dimensão destas empresas influencia a sua capacidade de internacionalização.

A análise dos seguintes fatores também sustenta a resposta à nossa primeira questão de partida (*A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?*):

Fator 2 – Liderança e Estratégia;

Fator 3 – Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca;

Fator 6 – Limitações das Pequenas Empresas;

Fator 8 – Barreiras ao Aumento da Dimensão;

Fator 13 – Capacidade Produtiva e Comercial;

Fator 14 – Licenciamento.

Tabela 15. Fatores relacionados com a Primeira Questão

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Fator 2 - Liderança e Estratégia	196	4,23	0,59	14%
Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	196	3,41	0,79	23%
Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	196	3,47	0,99	28%
Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão	196	3,54	0,80	22%
Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial	196	3,26	0,85	26%
Fator 14 - Licenciamento	196	3,98	1,17	29%

Podemos constatar que todos os fatores relacionados com a primeira questão de investigação são valorizados, em média, acima do ponto intermédio da escala de medida, pelo que existe concordância com todos eles (Tabela 15).

Além da análise individual de cada Fator, procede-se ao estudo da relação entre estes Fatores e a dimensão da empresa (dada pelo número de colaboradores e pelo volume de negócios em 2014), bem como com o Fator 9.

Uma vez que as variáveis número de colaboradores e volume de negócios em 2014 apresentam categorias com poucas observações, os seus valores foram recodificados, para permitir a análise inferencial, obtendo-se as tabelas 16 e 17.

Tabela 16. Volume de Negócios (em euros) [estimativa de 2014]

	Frequência	Porcentagem
<=100.000	34	17,3
100.001 - 500.000	87	44,4
500.001 - 1.000.000	25	12,8
1.000.001 - 2.500.000	24	12,2
> 2.500.000	26	13,3
Total	196	100,0

Tabela 17. Número de colaboradores

	Frequência	Porcentagem
<= 10	101	51,5
11 – 49	75	38,3
>= 50	20	10,2
Total	196	100,0

A análise dos dados estatísticos e a realização do teste de Kruskal-Wallis (Tabela 18) permitem-nos inferir conclusões sobre as Relações entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014.

Tabela 18. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014.

	Volume negócios	N	Média	Desvio Padrão	Qui ² ₄ (KW)	p
Fator 2 - Liderança e Estratégia	<=100.000	34	4,15	,744	3,58	0,466
	100.001 - 500.000	87	4,26	,609		
	500.001 - 1.000.000	25	4,26	,524		
	1.000.001 - 2.500.000	24	4,33	,489		
	> 2.500.000	26	4,11	,389		
Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	<=100.000	34	3,26	,816	1,84	0,764
	100.001 - 500.000	87	3,49	,776		
	500.001 - 1.000.000	25	3,45	,696		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,35	,973		
	> 2.500.000	26	3,39	,699		
Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	<=100.000	34	3,60	,961	3,71	0,447
	100.001 - 500.000	87	3,46	,897		
	500.001 - 1.000.000	25	3,35	1,128		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,22	1,187		
	> 2.500.000	26	3,69	,971		
Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão	<=100.000	34	3,49	,866	3,11	0,539
	100.001 - 500.000	87	3,55	,799		
	500.001 - 1.000.000	25	3,55	,750		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,35	,683		
	> 2.500.000	26	3,70	,846		

	Volume negócios	N	Média	Desvio Padrão	Qui ² ₄ (KW)	p
Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial	<=100.000	34	2,92	,975	13,31	** 0,010
	100.001 - 500.000	87	3,20	,830		
	500.001 - 1.000.000	25	3,42	,883		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,41	,862		
	> 2.500.000	26	3,62	,470		
Fator 14 - Licenciamento	<=100.000	34	3,71	1,194	3,24	0,519
	100.001 - 500.000	87	4,08	1,102		
	500.001 - 1.000.000	25	3,92	1,288		
	1.000.001 - 2.500.000	24	4,00	1,319		
	> 2.500.000	26	4,08	1,093		

** diferença significativa para $p < 0,01$

* diferença significativa para $p < 0,05$

O valor de prova é inferior a 5% para o Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial, rejeita-se o facto da distribuição dos seus valores ser igual para todas as categorias do volume de negócios: verificam-se diferenças significativas.

O valor de prova é superior a 5% para os restantes fatores, pelo que não se verificam diferenças significativas.

A importância do Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial aumenta com o aumento do volume de negócios, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Destaca-se ainda que o Fator 2 - Liderança e Estratégia e o Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca são mais importantes para as empresas com volumes de negócios intermédios. A importância do Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas diminui com o aumento do volume de negócios, exceto para a categoria superior que valoriza mais este fator. O Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão é mais importante para as empresas com volumes de negócios superiores, seguidas das que têm volumes de negócios entre 100 000 a 1 000 000 €. A importância do Fator 14 - Licenciamento aumenta com o aumento do volume de negócios, exceto para a categoria 100 000 a 500 000 € que valoriza mais este fator. No entanto, todas estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

A análise dos dados estatísticos e a realização do teste de Kruskal-Wallis (Tabela 19) permitem-nos inferir conclusões sobre as Relações entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e o número de colaboradores.

Tabela 19. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e o número de colaboradores

	Colaboradores	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₂ (KW)	p
Fator 2 - Liderança e Estratégia	<= 10	101	4,20	,676	2,96	0,228
	11 - 49	75	4,30	,480		
	>= 50	20	4,09	,423		
Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	<= 10	101	3,37	,807	0,77	0,680
	11 - 49	75	3,47	,755		
	>= 50	20	3,39	,822		
Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	<= 10	101	3,48	,962	0,58	0,747
	11 - 49	75	3,44	1,017		
	>= 50	20	3,57	1,038		
Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão	<= 10	101	3,54	,821	0,08	0,959
	11 - 49	75	3,54	,749		
	>= 50	20	3,50	,874		
Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial	<= 10	101	3,07	,892	13,73	** 0,001
	11 - 49	75	3,41	,814		
	>= 50	20	3,66	,416		
Fator 14 - Licenciamento	<= 10	101	3,91	1,150	1,77	0,412
	11 - 49	75	4,07	1,212		
	>= 50	20	4,05	1,099		

** diferença significativa para $p < 0,01$

* diferença significativa para $p < 0,05$

O valor de prova é inferior a 5% para o Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial, pelo que se rejeita a hipótese da distribuição dos seus valores ser igual para todas as categorias do número de colaboradores: verificam-se diferenças significativas.

O valor de prova é superior a 5% para os restantes fatores, não se verificam diferenças significativas.

A importância do Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial aumenta com o aumento do número de colaboradores, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, o Fator 2 - Liderança e Estratégia e o Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca são mais importantes para as empresas com número de colaboradores intermédios. A importância do Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas é superior para a categoria superior do número de colaboradores. O Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão é menos importante para a categoria superior do número de colaboradores, a importância do Fator 14 - Licenciamento é inferior para a categoria inferior do número de colaboradores. Todavia, todas estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Do exposto podemos concluir que a importância do Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial é superior para as empresas de maior dimensão, o que vem também confirmar que a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização. Constatamos que nos estudos de Girma et al. (2002), Hitt, et al., (2002), Bueno e Aguiar (2004), Barakat, et al. (2010) as empresas com maior dimensão apresentam mais vantagens competitivas, maior produtividade e melhores resultados no âmbito do processo de internacionalização. Estes estudos são complementados com a perspectiva de Batalha, Demori (1990) e Lima (2010) que defende que as PME apresentam limitações que as colocam num posicionamento desfavorável perante os seus concorrentes, em termos de produtividade, finanças, marketing e administração. Reuber, Fischer (1997), Cancelier, Blageski (2009) e Jani (2011) acrescentam ainda que as PME possuem recursos mais limitados e que dificultam o seu processo de internacionalização.

A relação dos 6 fatores com o fator 9 é apresentada na tabela 20.

Tabela 20. Correlação de Pearson: Relação entre os Fatores relacionados com a Primeira Questão e o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações

		Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações
Fator 2 - Liderança e Estratégia	Coef. Correlação	,440(**)
	Valor de prova	,000
	N	196
Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	Coef. Correlação	,378(**)
	Valor de prova	,000
	N	196
Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	Coef. Correlação	,289(**)
	Valor de prova	,000
	N	196
Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão	Coef. Correlação	,101
	Valor de prova	,159
	N	196
Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial	Coef. Correlação	,142(*)
	Valor de prova	,046
	N	196
Fator 14 - Licenciamento	Coef. Correlação	,060
	Valor de prova	,406
	N	196

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Verificam-se relações estatisticamente significativas entre o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações e os seguintes fatores: Fator 2 - Liderança e Estratégia, Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca, Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas e Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial. Trata-se de relações positivas, as quais significam que quem tem mais Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações atribui uma maior importância aos fatores: Fator 2 - Liderança e Estratégia, Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca, Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas e Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial.

Portanto, podemos concluir que a importância dos fatores atrás referidos está relacionada com um maior Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, o que acaba também por confirmar que a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização.

Brazinskas e Beinoravičius (2014) destacam que a internacionalização (seja ela por via da exportação, ou por outra via) deverá ser um caminho inevitável para empresas e neste sentido o interesse na internacionalização pode constituir-se como um primeiro e importante passo neste processo.

II) As empresas portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?

Consideramos que a resposta a esta segunda questão de investigação poderá ser sustentada com base na análise dos seguintes fatores (Tabela 21):

Fator 9 – Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações;

Fator 10 – Interesse no Aumento da Dimensão, associado às variáveis.

Tabela 21. Estatísticas: Fatores relacionados com a Segunda Questão

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	196	4,14	0,72	17%
Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	196	3,81	1,04	27%

Podemos constatar que ambos os fatores relacionados com a Segunda Questão são valorizados, em média, bastante acima do ponto intermédio da escala de medida, pelo que existe forte concordância com ambos.

Estes resultados permitem afirmar que se verificam ambos os aspetos relativos à Segunda Questão, fundamentando-se assim o facto de que as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão e também na internacionalização/aumento das exportações.

Além da análise individual de cada Fator, procede-se ao estudo da relação entre estes Fatores e a dimensão da empresa (dada pelo número de colaboradores e pelo volume de negócios em 2014) (Tabelas 22 e 23).

Tabela 22. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Segunda Questão e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014

	Volume negócios	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₄ (KW)	P
Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	<=100.000	34	3,95	,818	2,17	0,705
	100.001 - 500.000	87	4,18	,651		
	500.001 - 1.000.000	25	4,20	,646		
	1.000.001 - 2.500.000	24	4,14	,890		
	> 2.500.000	26	4,18	,701		
Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	<=100.000	34	3,69	1,101	5,87	0,209
	100.001 - 500.000	87	4,01	,948		
	500.001 - 1.000.000	25	3,70	1,137		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,60	1,233		
	> 2.500.000	26	3,60	,917		

O valor de prova é superior a 5% para ambos os fatores, não se verificam diferenças significativas.

Podemos referir que o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações é menos importante para as empresas com volumes de negócios até 100 000 euros. A importância do Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão é superior para as empresas com volumes de negócios entre 100 000 – 500 000 euros. No entanto, todas estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 23. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Segunda Questão e o número de colaboradores

	Colaboradores	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₂ (KW)	P
Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	<= 10	101	4,06	,736	2,97	0,226
	11 - 49	75	4,18	,742		
	>= 50	20	4,37	,446		
Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	<= 10	101	3,87	1,016	2,79	0,248
	11 - 49	75	3,80	1,109		
	>= 50	20	3,53	,866		

O valor de prova é superior a 5% para ambos os fatores, não se verificam diferenças significativas.

Observa-se que a importância do Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações aumenta com o aumento do número de colaboradores, ao passo que a importância do Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão diminui com o aumento do número de colaboradores; no entanto, todas estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a importância do Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações e do Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão não varia de forma significativa com a dimensão das empresas.

De seguida, procede-se ao estudo da relação entre estes dois Fatores (Tabela 24).

Tabela 24. Correlação de Pearson - Relação entre o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão

		Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão
Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	Coef. Correlação	,344(**)
	Valor de prova	,000
	N	196

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão.

Portanto, podemos concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, o que vem efetivamente sustentar a resposta à nossa segunda questão de investigação, podemos assim afirmar que as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações. Denota-se, neste sentido, o reconhecimento da relação e das vantagens entre o aumento da dimensão e a internacionalização das empresas (Girma et al., 2002; Hitt, et al., 2002; Bueno & Aguiar, 2004; Barakat, et al., 2010).

III) Quando as empresas portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?

Para além de compreendermos, pela nossa análise, que as empresas têm interesse no aumento da dimensão com vista à internacionalização, consideramos que de modo complementar seria relevante identificar os instrumentos que são privilegiados nesse aumento.

Verificamos, pelo enquadramento teórico desenvolvido que as alianças estratégicas/cooperação empresarial, as fusões e aquisições e as intervenções com capital de risco poderão ser alguns dos principais instrumentos a privilegiar quando se pretende impulsionar o aumento da dimensão de uma empresa.

Neste sentido, começamos por analisar um primeiro instrumento - alianças estratégicas/cooperação empresarial – com recurso a três fatores (Tabela 25):

Fator 4 – Integração em Clusters e Redes;

Fator 5 – Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial;

Fator 7 – Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto.

Tabela 25. Fatores relacionados com a Terceira Questão (Instrumentos utilizados para o aumento da dimensão: alianças estratégicas/cooperação empresarial)

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	196	4,08	0,65	16%
Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial	196	4,30	0,63	15%
Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	196	3,57	0,99	28%

Podemos constatar que os três fatores relacionados com a Terceira Questão, nomeadamente relativamente às alianças estratégicas/cooperação empresarial, são valorizados, em média, bastante acima do ponto intermédio da escala de medida, pelo que existe forte concordância com todos estes fatores.

Estes resultados permitem afirmar que as empresas Portuguesas da CAE31 privilegiam para aumento de dimensão alianças estratégicas/cooperação empresarial.

Ao privilegiarem estas estratégias, os gestores poderão estar a reconhecer algumas das vantagens associadas: divisão de custos e riscos, melhoria da competitividade, maior transferência de informação e tecnologia, promoção de *know-how*, acesso a novos mercados e a mercados mais estratégicos, etc. (Aaker, 2003; Santos, et. alo, 2014).

Além da análise individual de cada Fator, procede-se ao estudo da relação entre estes Fatores e a dimensão da empresa (dada pelo número de colaboradores e pelo volume de negócios em 2014) (tabelas 26 e 27).

Tabela 26. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (alianças estratégicas/cooperação empresarial) e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014

	Volume negócios	N	Média	Desvio Padrão	Qui ² ₄ (KW)	p
Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	<=100.000	34	3,88	,799	8,25	0,083
	100.001 - 500.000	87	4,21	,575		
	500.001 - 1.000.000	25	4,09	,650		
	1.000.001 - 2.500.000	24	4,11	,604		
	> 2.500.000	26	3,86	,675		
Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial	<=100.000	34	4,17	,762	5,06	0,282
	100.001 - 500.000	87	4,34	,572		
	500.001 - 1.000.000	25	4,41	,618		
	1.000.001 - 2.500.000	24	4,42	,592		
	> 2.500.000	26	4,12	,639		
Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	<=100.000	34	3,46	1,076	1,67	0,797
	100.001 - 500.000	87	3,64	,985		
	500.001 - 1.000.000	25	3,50	1,021		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,52	,961		
	> 2.500.000	26	3,60	,949		

O valor de prova é superior a 5% para todos os fatores, não se verificam diferenças significativas.

Pela análise realizada, verifica-se que o Fator 4 - Integração em Clusters e Redes é mais importante para as empresas com volumes de negócios entre 100 000 – 500 000 euros e menos importante para as empresas com valores extremos para o volume de negócios.

O Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial é mais importante para as empresas com volumes de negócios entre 500 000 – 2 500 000 euros e menos importante para as empresas com valores extremos para o volume de negócios. O Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto é mais importante para as empresas com volumes de negócios entre 100 000 – 500 000 euros. Contudo, todas estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 27. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (alianças estratégicas/cooperação empresarial) e o número de colaboradores

	Colaboradores	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₂ (KW)	p
Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	<= 10	101	4,13	,680	2,01	0,366
	11 – 49	75	4,08	,614		
	>= 50	20	3,88	,669		
Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial	<= 10	101	4,28	,636	1,11	0,575
	11 – 49	75	4,33	,668		
	>= 50	20	4,27	,427		
Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	<= 10	101	3,61	1,065	0,67	0,717
	11 – 49	75	3,55	,890		
	>= 50	20	3,45	,999		

O valor de prova é superior a 5% para todos os fatores, não se verificam diferenças significativas.

Observa-se que a importância do Fator 4 - Integração em Clusters e Redes e do Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto diminui com o aumento do número de colaboradores. A importância do Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial é superior para o número de colaboradores intermédio, No entanto, todas estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a importância do Fator 4 - Integração em Clusters e Redes, do Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial e do Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto não varia de forma significativa com a dimensão das empresas.

De seguida, procede-se ao estudo da relação entre estes Fatores e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão (Tabela 28).

Tabela 28. Correlação de Pearson - Relação entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (alianças estratégicas/cooperação empresarial) e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão

		Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão
Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	Coef. Correlação	,238(**)
	Valor de prova	,001
	N	196
Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial	Coef. Correlação	,243(**)
	Valor de prova	,001
	N	196
Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	Coef. Correlação	,236(**)
	Valor de prova	,001
	N	196

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Verificam-se relações estatisticamente significativas entre o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão e todos os fatores em estudo: Fator 4 - Integração em Clusters e Redes, Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial e Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto.

Portanto, podemos concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior interesse na Integração em Clusters e Redes, em Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial e em Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto, o que vem efetivamente sustentar a resposta à nossa terceira questão de investigação, nomeadamente, no que concerne à valorização que as empresas revelam em torno das alianças estratégicas/cooperação empresarial, como instrumento ao serviço do aumento da dimensão da empresa, numa perspetiva processual e gradual (Kayo, 2015).

De modo complementar, e subsequentemente procedemos à análise de um outro instrumento – fusões e aquisições - com recurso a dois fatores (Tabela 29):

Fator 1 – Fusões e Aquisições;

Fator 11 – Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas.

Tabela 29. Estatísticas - Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições)

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Fator 1 - Fusões e Aquisições	196	3,84	0,67	18%
Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	196	2,92	0,92	31%

Podemos constatar que o Fator 1 - Fusões e Aquisições é valorizado, em média, bastante acima do ponto intermédio da escala de medida, mas o Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas apresenta uma valorização, em média, próxima do ponto intermédio da escala de medida, pelo que existe concordância com o Fator 1 - Fusões e Aquisições, mas o Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas não é muito importante.

Estes resultados permitem-nos afirmar que as empresas Portuguesas da CAE31 privilegiam para o aumento de dimensão as fusões e aquisições, tal como é a tendência apontada por Carneiro e Gilberto (2014).

Além da análise individual de cada Fator, procede-se ao estudo da relação entre estes Fatores e a dimensão da empresa (dada pelo número de colaboradores e pelo volume de negócios em 2014) (tabelas 30 e 31).

Tabela 30. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis - Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições) e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014

	Volume negócios	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₄ (KW)	p
Fator 1 - Fusões e Aquisições	<=100.000	34	3,65	,905	7,51	0,111
	100.001 - 500.000	87	3,96	,579		
	500.001 - 1.000.000	25	3,83	,649		
	1.000.001 - 2.500.000	24	3,88	,659		
	> 2.500.000	26	3,63	,582		
Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	<=100.000	34	2,66	,919	6,94	0,139
	100.001 - 500.000	87	2,94	,903		
	500.001 - 1.000.000	25	3,25	,904		
	1.000.001 - 2.500.000	24	2,81	,921		
	> 2.500.000	26	3,00	,938		

O valor de prova é superior a 5% para ambos os fatores, não se verificam diferenças significativas.

Verificamos que o Fator 1 - Fusões e Aquisições é mais importante para as empresas com volumes de negócios intermédios e menos importante para as empresas com valores extremos para o volume de negócios. O Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas é mais importante para as empresas com volumes de negócios entre 500 000 –1 000 000 euros e menos importante para as empresas com valores de volume de negócios entre 100 000 – 500 000 euros; no entanto, estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 31. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis - Relações entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições) e o número de colaboradores

	Colaboradores	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₂ (KW)	p
Fator 1 - Fusões e Aquisições	<= 10	101	3,86	,733	0,88	0,643
	11 - 49	75	3,80	,630		
	>= 50	20	3,86	,500		
Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	<= 10	101	2,83	,910	2,52	0,284
	11 - 49	75	3,00	,947		
	>= 50	20	3,10	,845		

O valor de prova é superior a 5% para ambos os fatores, não se verificam diferenças significativas.

Conclui-se assim que a importância do Fator 1 - Fusões e Aquisições é ligeiramente inferior para o número de colaboradores intermédios. A importância do Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas aumenta com o aumento do número de colaboradores. No entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a importância do Fator 1 - Fusões e Aquisições e Redes, e do Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas não varia de forma significativa com a dimensão das empresas.

De seguida, procede-se ao estudo da relação entre estes Fatores e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão (tabela 32).

Tabela 32. Correlação de Pearson - Relação entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (fusões e aquisições) e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão

		Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão
Fator 1 - Fusões e Aquisições	Coef. Correlação	,252(**)
	Valor de prova	,000
	N	196
Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	Coef. Correlação	,112
	Valor de prova	,118
	N	196

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão e o Fator 1 - Fusões e Aquisições, mas não com o Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas.

Portanto, podemos concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior interesse em Fusões e Aquisições, o que efetivamente sustenta uma vez mais que as empresas Portuguesas da CAE31 privilegiam para aumento de dimensão as fusões e aquisições.

Por último, prosseguimos a nossa análise explorando a perspetiva das empresas sobre um outro instrumento de apoio ao aumento da dimensão – intervenções com capital de risco, socorrendo-nos da análise de um fator (Tabela 33):

Fator 12 – Intervenções com Capital de Risco.

Tabela 33. Estatísticas - Fator relacionado com a Terceira Questão (intervenções com capital de risco)

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco	196	2,90	0,99	34%

Podemos constatar que o Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco apresenta uma valorização, em média, próxima do ponto intermédio da escala de medida, pelo que não existe concordância com este fator.

Estes resultados não permitem afirmar que se verifica que as empresas Portuguesas da CAE31 privilegiam para aumento de dimensão as intervenções com capital de risco. Podemos estar perante uma justificação contingencial, dado que Rodrigues e Câmara (2012) concluem no seu estudo que este tipo de investimento é amplamente aceite e generalizado, por exemplo, no contexto de empresas tecnológicas (e.g. biotecnologia, saúde).

Além da análise individual do Fator, procede-se ao estudo da relação entre este e a dimensão da empresa (dada pelo número de colaboradores e pelo volume de negócios em 2014) (tabelas 34 e 35).

Tabela 34. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis - Relações entre o Fator relacionado com a Terceira Questão (intervenção com capital de risco) e a estimativa do Volume de Negócios (em euros) para 2014

	Volume negócios	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₄ (KW)	P
Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco	<=100.000	34	2,54	,964	12,401	* 0,015
	100.001 - 500.000	87	3,02	1,013		
	500.001 - 1.000.000	25	2,72	,980		
	1.000.001 - 2.500.000	24	2,77	1,073		
	> 2.500.000	26	3,27	,710		

* diferença significativa para $p < 0,05$

O valor de prova é inferior a 5%, verificam-se diferenças significativas.

O Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco é mais importante para as empresas com volumes de negócios superiores a 2 500 000 euros, seguidos das empresas com valores de volume de negócios entre 100 000 – 500 000 euros, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Tabela 35. Estatística e Testes de Kruskal-Wallis - Relações entre o Fator relacionado com a Terceira Questão (intervenção com capital de risco) e o número de colaboradores

	Colaboradores	N	Média	Desvio padrão	Qui ² ₂ (KW)	p
Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco	<= 10	101	2,86	1,032	6,204	* 0,045
	11 – 49	75	2,82	,950		
	>= 50	20	3,40	,805		

* diferença significativa para $p < 0,05$

O valor de prova é inferior a 5%, verificando-se diferenças significativas.

A importância do Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco é superior para um número de colaboradores superiores a 50, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a importância do Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco é superior para as empresas de maior dimensão.

De seguida, procede-se ao estudo da relação entre este Fator e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão (Tabela 36).

Tabela 36. Correlação de Pearson - Relação entre os Fatores relacionados com a Terceira Questão (intervenções com capital de risco) e o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão

		Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão
Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco	Coef. Correlação	,181(*)
	Valor de prova	,011
	N	196

* Correlação normal, para um nível de significância de 0,05.

Verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão e o Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco.

Portanto, podemos concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior interesse em Intervenções com Capital de Risco, o que vem efetivamente sustentar a resposta à nossa terceira questão de investigação: As empresas Portuguesas da CAE31 privilegiam para aumento de dimensão as intervenções com capital de risco.

5.2.5. Súmula conclusiva da análise quantitativa

A análise exploratória dos dados permitiu-nos confirmar algumas das características das empresas do setor CAE31 que já havíamos evidenciado pela revisão da literatura que desenvolvemos, nomeadamente, no que concerne ao baixo nível de formação académica dos gestores e administradores das empresas. Do total de inquiridos, apenas 35% dos inquiridos possuem formação de nível superior.

Relativamente à antiguidade da empresa, verificamos que mais de metade (55%) apresenta mais de 15 anos de existência, o que se por um lado é positivo, pois estas empresas revelam uma maior experiência no mercado, por outro, poderá ser um indicador da natureza tradicional e conservadora das empresas do setor.

Um outro aspeto que vem comprovar o que havíamos explorado na literatura e em investigações empíricas realizadas ao setor (AIMMP, 2007; FEP Estudos e Sondagens, 2012) é o facto da grande maioria das empresas da CAE31 ser de natureza familiar (76%), segundo os dados recolhidos no nosso estudo, o que em nada favorece uma gestão estratégica, competitiva e aberta à mudança e inovação. Estamos perante estruturas organizacionais caracterizadas com uma forte centralização (Machado & Fernandes, 2004; Camara, 2010; Nunes et al., 2014), por uma cultura e valores tradicionais, imbuídos de uma esfera emocional (Lewis, 2005; cit. por Letestu & Holmgren, 2012) que não potencia a capacidade de inovação e expansão internacional das empresas.

Quanto ao volume de exportações registado no setor, verifica-se uma tendência de um progressivo aumento ainda que de uma forma pouco acentuada. Esta constatação corrobora a tendência apontada por Tavares & Marques (2013), em que as empresas procuram progressivamente mercados externos para a exportação dos seus produtos, iniciando assim um processo de internacionalização gradual e progressivo, à luz do Modelo de Uppsala (Johansson & Vahlne, 1977).

Relativamente à dimensão das empresas, verificamos que 52% possui 10 ou menos trabalhadores, enfatizando assim a tendência da existência de empresas de micro dimensão verificada em estudos anteriores (FEP, 2012; Nunes, et al., 2014).

No que concerne às áreas funcionais existentes nas empresas estudadas e no que concerne à área de investigação e desenvolvimento, apenas 32% referem possuir funções específicas nesta área. O fraco investimento em investigação e desenvolvimento não contribui para alavancar as empresas no âmbito da inovação e consequentemente na sua capacidade competitiva e de entrada em mercados externos.

A análise fatorial permitiu-nos igualmente tecer algumas conclusões interessantes para o estudo, no sentido em que nos possibilitou concluir sobre alguns dos fatores mais valorizados pelos inquiridos no que diz respeito ao processo de internacionalização.

Pudemos constatar que os fatores mais valorizados, em média, são o Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial, seguido do Fator 2 - Liderança e Estratégia, depois, do Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações e o Fator 4 - Integração em Clusters e Redes. Por outro lado, o Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas e o Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco são menos valorizados, com valor ligeiramente inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

A análise de dados que desenvolvemos permitiu-nos responder às nossas questões de partida. A saber:

Quanto à resposta à primeira questão: *A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?*

Verificamos uma relação estatisticamente significativa entre o número de empregados e o valor das exportações, quer no mercado comunitário, quer no mercado extracomunitário, que são relações positivas. Neste sentido, foi possível concluir que as empresas que apresentam mais empregados, apresentam valores mais elevados de exportações, evidenciando-se desta forma uma relação positiva entre o aumento da dimensão e o aumento das exportações.

Ao relacionarmos o valor total de vendas, o volume de negócios, o número de empregados e o valor das exportações, também pudemos concluir acerca de uma relação positiva.

Neste sentido, quanto maior a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31, maior a sua capacidade de vendas no mercado internacional, ou seja, pudemos assim verificar que *a dimensão das empresas deste setor influencia a sua capacidade de internacionalização*, tal como constatados em estudos anteriores (Jani, 2011; Oliveira, 2011; Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; Verwaal & B., 2002; Nunes, Moreira & Sousa, 2014; Olevsky & Dunska, 2014).

Relativamente a esta questão foi possível relacionarmos seis fatores, dos quais destacamos a liderança e estratégia e o licenciamento, com uma média mais elevada relativamente aos outros quatro fatores.

No que diz respeito à resposta à segunda pergunta de partida: *As empresas Portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?*

Associados a esta questão surgem dois fatores (Interesse na Internacionalização/Aumento das Exportações e Interesse no Aumento da Dimensão, associado às variáveis) com Interesse na Internacionalização/Aumento das Exportações que apresentam uma valorização considerável pelos inquiridos.

Neste sentido é-nos possível responder à segunda questão de investigação. No entanto, destacamos que o interesse na Internacionalização/aumento do volume de exportações, surge de forma mais acentuada em empresas com volumes de negócios entre 100 000 a 500 000 euros e de forma menos valorizada no caso das empresas com volumes de negócio até 100 000 euros (ainda que com valores estatisticamente pouco significativos). A nossa análise permitiu-nos concluir que o interesse no aumento da dimensão não varia de forma significativa com a dimensão das empresas.

No entanto, verifica-se uma relação estatística significativa entre o interesse no aumento da dimensão e o interesse na internacionalização/aumento das exportações. Neste sentido, podemos concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, o que efetivamente nos permite concluir que *as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações*, evidenciando cumulativamente o reconhecimento sobre as vantagens deste aumento (Girma et al., 2002; Hitt, et al., 2002; Bueno & Aguiar, 2004; Barakat, et al., 2010).

Relativamente à terceira e última questão de partida: *Quando as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?*

Conforme explicitado anteriormente, para responder a esta questão desmembramos a nossa análise pela abordagem de instrumentos específicos potencialmente utilizados pelas empresas, explorando em primeiro lugar se as empresas valorizam as *alianças estratégicas/cooperação empresarial para aumento de dimensão*. Esta análise foi passível de confirmação pela valorização de três fatores: Integração em Clusters e Redes; Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial e Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto, cuja valorização não varia de acordo com a dimensão da empresa.

No entanto, foi também possível concluir que as empresas que evidenciam maior interesse no aumento da dimensão, tem também maior interesse na Integração em Clusters e Redes, em Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial e em Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto, o que vem efetivamente sustentar a resposta à nossa terceira questão de investigação.

Ainda dentro da mesma pergunta de investigação, analisamos se as empresas valorizam *as fusões e aquisições* como instrumento para o aumento da dimensão, recorrendo a dois fatores: Fusões e Aquisições e Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas. Destes dois fatores, destacamos uma valorização mais acentuada das fusões e aquisições pelos inquiridos e especialmente em empresas com volumes de negócios intermédios. Foi também possível concluir que as empresas com maior interesse no aumento da dimensão da empresa, revelam também maior interesse em fusões e aquisições.

Por último, analisamos se as empresas deste setor (CAE31) privilegiam para aumento de dimensão as intervenções com *capital de risco*, com recurso ao fator intervenções em capital de risco.

Destacamos que as Intervenções com Capital de Risco são mais importantes para as empresas com volumes de negócios superiores a 2 500 000 euros, seguidos das empresas com valores de volume de negócios entre 100 000 a 500 000 euros. Por outro lado, empresas com maior dimensão valorizam mais este tipo de intervenções do que as empresas com dimensão inferior.

A análise estatística permitiu-nos assim concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior interesse em Intervenções com Capital de Risco, o que vem confirmar que as *empresas deste setor privilegiam para aumento de dimensão as intervenções com capital de risco.*

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES FINAIS

6.1. Conclusões

A complementaridade das análises qualitativa e quantitativa dos dados representou uma mais-valia para este estudo, no sentido em que nos permitiu uma dupla visão sobre a problemática teórica em análise. Com recurso a esta triangulação metodológica, foi-nos possível obter dois prismas de análise, um mais compreensivo e intensivo, outro mais extensivo e passível de generalização sobre as empresas da CAE31 e especificamente sobre a problemática do processo de internacionalização no setor.

Verificamos que os dados que resultaram das duas análises se complementam e reforçam mutuamente e fornecem-nos uma caracterização mais completa sobre o nosso objeto de estudo e problemática teórica.

Concluimos igualmente o que a literatura já descrevera sobre as empresas da CAE31 no que concerne às suas características mais estruturais. O setor é constituído maioritariamente por micro empresas que são geridas por indivíduos com baixos níveis de qualificação e num contexto de uma gestão tradicional e familiar.

As entrevistas permitiram-nos concluir que existe um reconhecimento desta lacuna e que a aposta na formação do capital humano e numa gestão mais estratégica deverão ser fatores a desenvolver, no sentido de apostar no desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas, promovendo conseqüentemente o seu processo de internacionalização.

Destacamos igualmente, pela análise das entrevistas realizadas, que culturalmente se partilham valores de desconfiança e de pouca abertura à mudança e partilha entre os diferentes setores. Estas evidências, e cumulativamente ao baixo nível de habilitações académicas dos gestores, não favorecem a capacidade de inovação das empresas.

No âmbito de aspetos limitadores ao processo de internacionalização, os entrevistados revelaram destacadamente uma valorização de aspetos extrínsecos às empresas (e. g. formas de financiamento externo, burocracia, concorrência). Curiosamente, não se evidenciou um autoconceito crítico por parte dos empresários que evidenciam como os principais fatores limitadores à internacionalização aspetos externos à empresa, não sendo capazes, de forma evidente, de destacar fatores internos que, conforme já referimos, se apresentam como fortes entraves à expansão das empresas.

Quanto ao interesse no aumento da dimensão das empresas no sentido do favorecimento do processo de internacionalização verificamos, pelas entrevistas, que existe pouca recetividade pelos riscos inerentes ao aumento da dimensão de uma empresa. O próprio contexto macroestrutural da crise económica mundial não favorece uma perspetiva mais otimista da questão, como os próprios sujeitos fizeram questão de salientar.

No entanto e relativamente a este aspeto, a análise de dados quantitativos, foi expressamente clara, evidenciando que as empresas da CAE31 têm interesse em aumentar a sua dimensão e reconhecem que esse aumento têm uma elevada importância na promoção do processo de internacionalização (aumento das exportações).

Os dados estatísticos revelaram que as empresas que apresentam mais empregados apresentam valores mais elevados de exportações, evidenciando-se desta forma uma relação positiva entre o aumento da dimensão e o aumento das exportações. Um outro aspeto que reforça esta conclusão é aquele que nos evidencia que quanto maior a dimensão das empresas Portuguesas da CAE31, maior a sua capacidade de vendas no mercado internacional.

Pudemos ainda concluir que quem tem maior Interesse no Aumento da Dimensão tem também maior Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações. É desta forma reconhecida a relação de influência entre estas duas variáveis, por parte das empresas da CAE31.

Relativamente às formas de expansão das empresas via cooperação verificamos que os empresários reconhecem a sua importância, no entanto, a análise das entrevistas revelou-nos que todas as formas de cooperação que impliquem um risco e investimento elevados e paralelamente uma perda de autonomia (e.g. fusão e aquisição) por parte dos gestores das empresas acabam por receber menor receptividade por parte dos mesmos. As alianças estratégicas e formas de cooperação mais genérica são as que mais interesse têm para as empresas do setor, dadas as vantagens que lhes são inerentes, uma vez que não há mudança no centro de decisão.

Os acordos estratégicos em contexto nacional e internacional são compreendidos como vantajosos para o setor no sentido em que poderão promover ativamente a capacidade competitiva das empresas quer seja pela redução de custos de produção, quer seja pela promoção da entrada das empresas em países terceiros.

Os empresários reconhecem as vantagens de alianças estratégicas para as suas empresas e consideram-nas como um passo fundamental para promover a sua capacidade competitiva nos diferentes mercados.

Estatisticamente, os dados revelaram que as empresas que evidenciam maior interesse no aumento da dimensão tem também maior interesse na Integração em Clusters e Redes, em Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial e em Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto.

No que concerne a intervenções de capital de risco, destacamos a existência de uma maior valorização por parte das empresas de maior dimensão e com um volume de negócios mais elevado. Conclui-se também sobre uma relação positiva entre o interesse no aumento da dimensão e o interesse em intervenções de capital de risco.

A análise de dados qualitativos e quantitativos permitiu-nos caracterizar as empresas portuguesas da CAE31, não só no âmbito das próprias empresas e dos seus gestores, como também no que concerne às práticas inerentes ao processo de internacionalização.

Se, por um lado, os dados do inquérito nos permitiram concluir que as empresas reconhecem a importância do aumento da dimensão das empresas no sentido de promoverem as suas exportações e o seu processo de internacionalização, por outro, a análise das entrevistas permitiu-nos concluir que esse aumento de dimensão é classificado como arriscado e de elevado investimento e por isso merecedor de pouca receptividade por parte dos empresários.

Quanto às formas de cooperação e expansão percebemos, pela análise estatística efetuada, que existe essa valorização por parte das empresas. No entanto, na realidade, elas nem sempre se concretizam por motivos que conseguimos concluir pelas entrevistas que realizamos, nomeadamente, pela cultura e valores existentes no setor e pela aversão ao risco.

As análises dos dados qualitativos e quantitativos permitiram-nos, neste sentido, responder às nossas questões de partida.

A primeira questão de partida - *A dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização?* – foi respondida. Entre outros aspetos, verificamos que as empresas com maior volume de exportações e de negócios são as que possuem uma dimensão maior.

A segunda questão de partida - *As empresas Portuguesas da CAE31 estão ou não interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações?* – foi também respondida. Pudemos concluir que as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização/aumento das exportações. Quer a análise de dados quantitativos, quer a análise das entrevistas permitiu-nos concluir que existe um reconhecimento generalizado da importância do aumento da dimensão das empresas no sentido da promoção da internacionalização. No entanto, e pela análise compreensiva do discurso dos sujeitos, verificamos que existe pouca receptividade ao risco e o aumento da dimensão das empresas é muitas vezes encarado, pelos empresários, como um processo arriscado.

A terceira e última questão de partida - *Quando as empresas Portuguesas da CAE31 estão interessadas no aumento da sua dimensão que instrumentos privilegiam para esse aumento?* – foi igualmente respondida. Verificamos que as empresas do referido setor privilegiam alguns instrumentos para o aumento da dimensão. Especificamente são de destacar os seguintes instrumentos: as alianças estratégicas/cooperação empresarial; fusões e aquisições e as intervenções com capital de risco.

A análise dos dados das entrevistas permitiu-nos compreender um outro aspeto mais profundo da perceção dos empresários. Na sua ótica, as formas de expansão que envolvam uma maior perda de autonomia em termos da gestão da empresa e exijam um maior investimento são menos desejáveis do que os instrumentos que não envolvam estas implicações.

Mais uma vez, salientamos as características culturais do setor e a natureza familiar das empresas como um dos maiores entraves à expansão destas e da sua entrada em mercados internacionais.

De destacar ainda que da análise qualitativa e quantitativa decorrem conclusões complementares que, em determinado momento da nossa investigação nos levaram a pensar que poderiam até ser contraditórias. No entanto, o decorrer da nossa investigação levou-nos a concluir que os diferentes dados se apresentam sim, como complementares.

A análise compreensiva e em profundidade das perceções e interpretações que os sujeitos fazem sobre o tema permitiu-nos ter uma visão mais profunda e minuciosa deste e assim concluir que existe uma cultura muito específica e gestores que não propiciam eles mesmos o aumento da dimensão e internacionalização das empresas (devido a diferentes fatores como as baixas qualificações, desconfiança, falta de cooperação...).

A abordagem quantitativa, por outro lado, permitiu-nos uma análise mais macro sobre o problema em estudo, evidenciando relações fortes entre variáveis. Permitiu-nos concluir (apesar do que concluímos com as entrevistas relativamente à cultura, aos gestores, à fraca capacidade de inovação, etc.) que as empresas com maior dimensão têm também uma maior expansão internacional (seja por exportações ou implantação em países terceiros). Ou seja, aqui comprovamos que o aumento da dimensão e o interesse nesse aumento são fundamentais para a consolidação do processo de internacionalização. De forma complementar (com as entrevistas) conseguimos perceber porque é que as empresas não aumentam a sua dimensão, precisamente pelas características que possuem. A sua cultura, os seus líderes/gestores serão talvez o maior entrave à expansão internacional das empresas da CAE31.

6.2. Contribuições para o conhecimento

Consideramos que este estudo contribuiu para compreendermos de forma mais profunda a realidade das empresas da CAE31, nomeadamente no que concerne ao seu processo de internacionalização, à sua visão sobre o mesmo e os instrumentos e estratégias adotadas neste contexto e com o objetivo de promover a sua internacionalização.

Concluímos que a *dimensão das empresas Portuguesas da CAE31 influencia a sua capacidade de internacionalização* e que quanto maior a sua dimensão, maior será a sua capacidade de internacionalização. Esta conclusão permite dar um duplo contributo: teórico para a compreensão do processo de internacionalização das empresas e prático, para as empresas, dado que poderão compreender a importância que a dimensão da empresa assume no contexto de um processo de internacionalização, podendo desta forma fomentar processos de tomada de decisão mais sustentados com base neste facto. Foi igualmente possível concluir que *as empresas deste setor estão interessadas no aumento da sua dimensão com vista à internacionalização e aumento das exportações*, denotando-se, contudo, uma perspetiva dual sobre este aspeto.

Apesar de se verificar que as empresas reconhecem a importância de aumentarem a sua dimensão e revelarem interesse nesse aumento, verifica-se igualmente algum receio (aversão ao risco) pelas implicações que esse aumento poderá acarretar e pelo contexto macroestrutural em que as empresas se integram atualmente (contexto de forte competitividade, mudança e inovação constantes).

Em termos de contributo para o conhecimento, a conclusão desta investigação, permite-nos compreender que existe recetividade para o aumento de dimensão. Por outro lado, consideramos que a aversão ao risco poderá ser contrariada pelo esclarecimento e a partilha desta informação junto dos empresários.

Ao reconhecerem as vantagens do aumento da dimensão como sustento do processo de internacionalização e conhecerem claramente os efetivos riscos associados a este processo, será possível estimular os empresários a tomadas de decisão mais seguras, propiciando o aumento de dimensão das empresas e um processo de internacionalização com consequências mais positivas para as empresas.

Outro contributo está associado ao facto de termos verificado igualmente que as empresas da CAE31 privilegiam para o aumento da sua dimensão os três conjuntos de instrumentos propostos, isto é, alianças estratégicas/cooperação empresarial; fusões e aquisições; intervenções com capital de risco (este com menor intensidade).

Conforme já referimos consideramos que esta investigação poderá constituir um instrumento útil não só para o contexto académico pelos contributos empíricos atualizados sobre a realidade do setor de atividade, como também para as empresas e gestores das empresas da CAE31 que poderão ver neste estudo um instrumento de autoanálise.

Academicamente, consideramos que existem, à data, poucos estudos sobre este setor de atividade, pelo que esta nossa abordagem empírica se constitui desde logo, num contributo para o enriquecimento do conhecimento académico sobre o tema.

A compreensão e descrição desta realidade apresentam-se como uma ferramenta que poderá possibilitar uma análise crítica que potencie, conseqüentemente, a definição de estratégias de promoção do processo de internacionalização das empresas do setor.

No mundo global em que vivemos, as empresas devem trabalhar continuamente no sentido de promoverem a sua capacidade competitiva. Os mercados internos não podem ser o objetivo *per si* para empresas que desejam a sua própria expansão. Este estudo tende a ser o retrato de um setor com grande potencial de internacionalização, mas que, por fatores diversos, ainda não se apropriou devidamente das ferramentas que lhe permitirão a referida expansão internacional.

Por esse motivo, consideramos que este estudo possa constituir-se como um “olhar de dentro para fora”, caracterizador de práticas e vivências e potenciador de novas linhas estratégicas de atuação para as empresas da CAE31.

6.3. Limitações, dificuldades do estudo e pistas para investigações futuras

Consideramos que as limitações do nosso estudo poderão estar intimamente relacionadas com as pistas para investigações futuras e é dessa forma que as iremos expor.

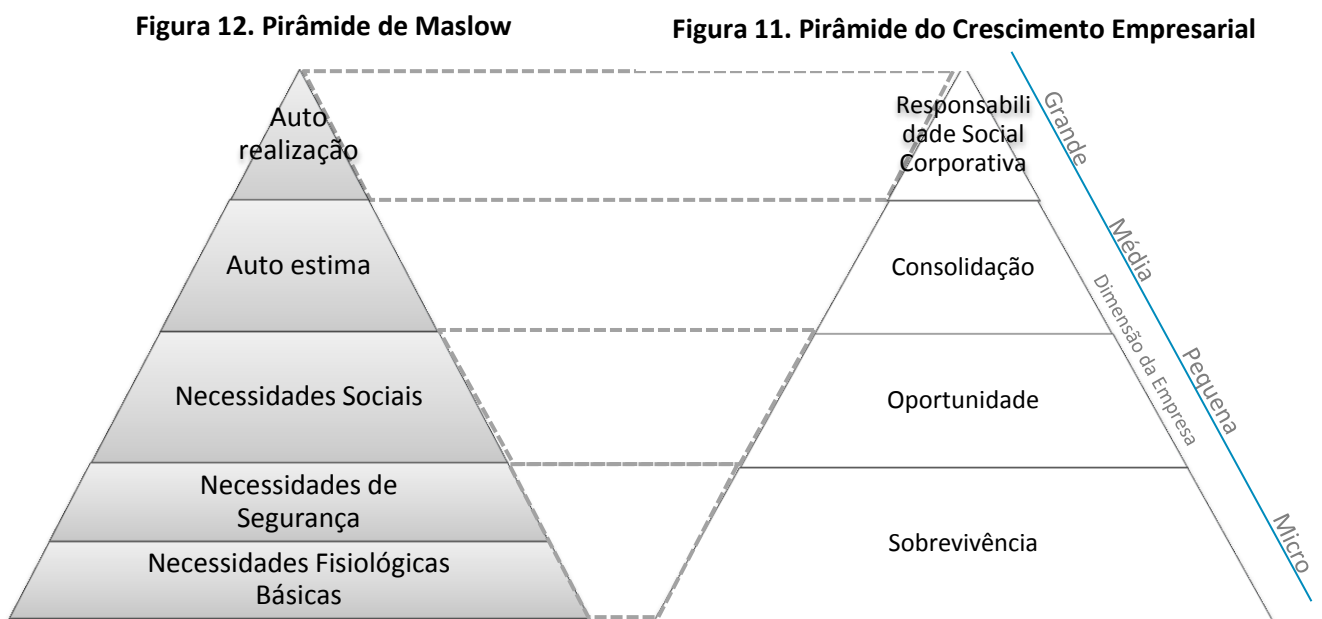
Consideramos que uma das limitações do estudo se centra no facto de termos explorado essencialmente aspetos que se prendem com as opiniões e a valorização de determinados instrumentos ao serviço da internacionalização das empresas.

Para investigações futuras, seria interessante replicar o estudo, focando apenas nas práticas efetivas que são levadas a cabo por estas empresas. Reconhecemos com este estudo que as empresas valorizam o aumento da dimensão das suas empresas e de alguns instrumentos de promoção da expansão, no entanto, não foi possível identificarmos as práticas concretas que reforçam este sentido de valorização.

Uma outra questão que consideramos como uma limitação do estudo foi o facto de não caracterizarmos o capital humano das empresas. Caracterizamos as empresas e os seus gestores/administradores, no entanto, não conseguimos ter uma visão mais detalhada sobre as qualificações dos colaboradores. Também a questão do género poderá ser explorada em futuras investigações: O interesse no aumento da dimensão das empresas não estará associado ao aumento significativo das mulheres (são agora 33%) na gestão das empresas do setor da CAE31? Estes seriam aspetos interessantes e complementares à caracterização que desenvolvemos.

De sublinhar que uma pista interessante que este estudo nos despertou foi o facto de conseguirmos estabelecer uma ponte entre a Pirâmide de Maslow (Figura 11) e uma possível Pirâmide do Crescimento Empresarial (Figura 12 – criação do autor). Neste momento, encontramos-nos a rever a literatura e a fazer algumas entrevistas, de forma a construir um inquérito que nos permita a validação desta teoria que poderá estar na origem de um novo contributo académico e científico.

A potencial ponte entre as referidas pirâmides aparece representada em seguida nas figuras 11 e 12.



Fonte: Camara, 2010, p.89.

As principais dificuldades sentidas ao longo do estudo relacionam-se diretamente com as opções metodológicas que adotamos. Optamos por uma metodologia triangular o que nos exigiu recursos elevados, nomeadamente, em termos de tempo para a recolha e análise dos dados.

Ainda neste campo, destacamos as dificuldades na recolha de dados aos inquiridos. Por um lado, no decorrer das entrevistas, destacamos uma fraca receptividade na resposta e partilha de determinadas informações das empresas, exigindo por isso, um grande investimento por parte do entrevistador. Por outro lado, para conseguirmos recolher 196 respostas ao inquérito, foi necessário socorrer-nos de diversos reforços de comunicação na divulgação do inquérito.

Apesar de destacarmos estas questões enquanto dificuldades sentidas no trabalho de campo, estávamos e estamos conscientes que estas são naturais de qualquer descida ao terreno, mas que neste estudo saíram reforçadas pelas características culturais do próprio setor de atividade (pouca receptividade à abertura e partilha).

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (2003). *Marcas: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- AEP (Org.) (2012). *Exporthome*. AEP. Gabinete de Informação Económica.
- Ahlm, V. (2010). *The Importance of Business Networks of Small- to Medium Sized Enterprises in Environmental Technology Industry*. Master of Science Thesis MMK MCE 224. KTH Industrial Engineering and Management, SE-100 44 Stockholm.
- Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- AICEP (2009). *Portugal Global, Pense global, Pense Portugal*, disponível em http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobaln_9.pdf, consultado em 10 de setembro de 2014.
- AICEP (2011). *Portugal Global, Pense global, Pense Portugal, Empresas de Sucesso*, disponível em http://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobal_n36.pdf, consultado em 10 de setembro de 2014.
- AICEP (Org.) (2011). Lisboa: *Revista Portugal Global*.
- Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2010). Size matters: entrepreneurial entry and government. *Small Business Economics*, 39(1), 119-139.
- AIMMP. (2007). *Estudo estratégico das indústrias de madeira e mobiliário*, Porto.
- Aitken, B., Hanson, G., & Harrison, A. (1997). Spillovers, foreign investment, and export behavior. *Journal of International Economics*, 43, 103-132.
- Akins, R. (2002). *AERA Division D: Measurement and Research Methodology Forum* [online]. Disponível em: AERA-D@asu.edu, visitado em 11 de Outubro de 2014.

Alexandre, J., & Ferreira, J. (2001). Um estudo empírico da aplicação da GQT nas empresas manufatureiras de portes médio e grande do estado do Ceará. *Revista Produto & Produção*, 5(3), 33-38.

Álvarez, F., Alvarado, G., & García, R. (2008). Una triada peligrosa: downsizing, reingeniería y outsourcing. Publicado como Reporte de Investigación, Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Depto. Producción Económica, DCSH, UAM-X, México.

Álvarez, I.; Marin, R. & Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting & Social Change* 76, 410–421.

Alvarez, M. (2001). *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas.

Alves, N. (2006). *Investigação por inquérito*. Visitado a 2 de fevereiro de 2013 in <http://www.amendes.uac.pt/monograf/tra06investgInq.pdf>.

Andrade, G., Mitchell, M., & Stafford, E. . (2001). New evidence and perspectives on mergers. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 103-120.

Andriani, P.; Jones, C.; Perkmann, M, De Propis, L.; Sena, V.; Delbridge, R., Möslein, K. & Neely, A. (2005). *Challenging Clusters. The Prospects and Pitfalls of Clustering for Innovation and Economic Development. Summary Report from an AIM Management Research Forum in Cooperation With the Welsh Economy Research Unit. Advanced Institute of Management Research*, disponível em <http://wi1.uni-erlangen.de/sites/wi1.uni-erlangen.de/files/CLUSTERS20-20MRF20Version20-20FINAL201620June2020051.pdf>, consultado a 09 de setembro de 2014.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Malden, Mass.: Blackwell Business., 2nd ed.

Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital (Org.) (2000). Guida Pratica al Capitale, Giugno.

Autio, E., Sapienza, H., & Arenius, P. (2005). International Social Capital, Technology Sharing, and Foreign Market Learning in Internationalizing Entrepreneurial Firms. In Shepherd, D. and Katz, J. (eds), International Entrepreneurship, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, vol. 8. Amsterdam: Elsevier, 9-42.

Avillez, M. (1992). Gestão e Cultura Organizacional - Entrevista com Dan Denison. Dirigir, Fevereiro, pp. 29-32.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

Babbie, E. (1999). Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG.

Balassiano, M., Ventura, E., & Fontes, J. (2003). Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? Anais XXVII do ENANPAD, Atibaia: ANPAD.

Barakat, L., Ramsey, J., Oliveira, P., & Monteiro, P. (2010). Distância cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transacionais brasileiras. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, 5(2), 167-193.

Barañano, A. (2004). Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo.

Barbosa, D. & Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Elsevier Doyma, Estudios Gerenciales, 30, pp. 172–183.

Barbosa, L. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. Revista de Administração de Empresas, 36(4), pp. 6-19.

Bardin, L. (2004). Análise de Conteúdo (3ª edição ed.). Lisboa: Edições 70.

Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-119.

- Barratt, M., Choi, T., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L., & Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de administração*, São Paulo, 48(1), 34-52.
- Barros, B. (2001). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. São Paulo: Atlas.
- Barros, B. (2003). *Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas.
- Barros, B., & Cançado, V. (2009). Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. *Revista E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 4(8), 25-48.
- Bartlett, M. (1951). The effect of standardization on a chi square approximation in factor analysis. *Biometrika*. 38 (3/4), 337-344.
- Batalha, M., & Demori, F. (1990). *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC.
- Bengtsson, M. & Kock, K. (2000). Cooperation and Competition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411–426 .
- Bergamini, C. (2002) *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bertero, C. (1977). *Gestão Tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos*. RAE, Rio de Janeiro, 17(6), 125-140.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A economia da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Bhidé, A. (1999). *The Origins and Evolution of New Businesses*. New York: The Oxford, University Press.

Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2001). How to research. Buckingham: Open University Press.

Bloodgood, J., Sapienza, H., & Almeida, J. (1996). The internationalization of new highpotential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice.*, 20(4), 61-76.

Bohlander, G, Snell, S, & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 11-13, 75.

Boone, C., Carrol, G., & Witteloostuijn, A. (2004). Size, differentiation and the performance of Dutch daily newspapers. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, 13(1), 117-148.

Borges-Andrade, J. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia — Psicologia Social e Organizacional*, n.1., pp. 49-61.

Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo*. Petrópolis: Vozes, 3ªed.

Bowditch, J. & Buono, A. (2002) *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Bower, J., & Clark, G. (2007). Como Decisões Cotidianas de Gerentes Sustentam ou Destroem a Estratégia da Empresa. *Harvard Business Review*, XX, pp. 42-49.

Braga, M. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 39, pp. 11-16.

Brazinskas, S. & Beinoravičius, J. (2014). SMEs and integration driving factors to regional and global value chains. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 110, pp. 1033 – 1041.

Brealey, R., & Myers, S. (1998). *Princípios de Finanças Empresariais*. New York: McGraw-Hill.

Brewerton, P. & Millward (2001). *Organizational Research Methods*. London: SAGE Publications.

British Venture Capital Association (Org.) (2010), *A Guide to Private Equity*, Reino Unido.

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. p. 9; São Paulo: Manole.

Bueno, Y., & Aguiar, D. (2004). Determinantes do grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango. *Gestão e Produção*, 11(2), pp. 211-220.

Burns, J., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock.

Büschgens, T.; Bausch, A. & Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Product Development & Management Association*, 30(4), pp. 763–781.

Caldas, M. (2000). *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*: Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cameron, K. (2008). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, pp. 7-24.

- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). Effect of SME's international experience on foreign intensity and economic performance. *Journal of Small Business Management*, 28(2), pp. 116-151.
- Cancelier, L., & Blageski, B. (2009). *Comportamento Estratégico, Monitoramento do Ambiente, Características Organizacionais e Desempenho em Empresas de Pequeno Porte*. XXVII Encontro da ANPAD. São Paulo.
- Carneiro, M. & Gilberto, L. (2014). *A internacionalização no mercado de fusões e aquisições e a criação de valor*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Finanças, Universidade do Minho.
- Carvalho, H., & Gomes, M. (2012). Pequenas e médias empresas exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade. *Nova Economia, Belo Horizonte*, 22(2), pp. 373-404.
- Carvalho, M. & Lautindo, F. (2010). *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2ª ed., São Paulo: Atlas.
- CASES (Org.) (2015). Declaração sobre a identidade cooperativa, ACI – 1995, disponível em: <http://www.cases.pt/cooperativas/identidade-cooperativa>, consultado em 10 de setembro de 2014.
- Cassiman, B., & Martinez-Roz, E. (2008). *Product innovation and Exports: Evidence from Spanish Manufacturing*. Working Paper, IESE Business School.
- Cavalcanti, E. & Costa, L. (2015). Comprometimento organizacional e características do trabalho: em busca de significados e relações. *Revista Principia*, 26, pp. 42-55.
- Chagas, A. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Revista Administração online – prática, pesquisa, ensino*. FECAP. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm, visitado a 10 de março de 2013, 1(1).
- Champion, D. (1979). *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chen, M., & Hambrick, D. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 453-483.

Cherry K. (s/d). What Is a Cross-Sectional Study?. Acedido a 27 de Dezembro de 2012, em <http://psychology.about.com/od/cindex/g/cross-sectional.htm>.

Chiavenato, I. (1996). Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração. 7 ed. rev. atual. São Paulo: Campus.

Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas. 3 ed. rev. atual. São Paulo: Campus, pp. 200-201.

Chiavenato, I. (2014). Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, Brasil.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *The American Journal of Sociology*, 6, pp. 43-46.

Chisnall, P. (1973). *Marketing Research: Analysis and Measurement*. Macgraw-Hill.

Choi, H. (2003). Exports Penetration Cost and International Business Cycles. The Ohio University.UMI.PHd Dissertation.

Cioffi, D., & Khamooshi, H. (2009). Practical Method of Determining Project Risk Contingency Budgets. *Journal of the Operational Research Society*, 60(4), pp. 565-571.

Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (1999). *Handbook de estudos organizacionais*. 1, 214, São Paulo: Atlas.

Código do Trabalho, consultado em 12 de Julho 2014, disponível em http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_L1_003.html#L003S4.

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (Org.) (2012). Relatório Anual da Atividade de Capital de Risco 2012, s/l.

Comissão Europeia (Org.) (2006). A Nova Definição de PME: Guia do Utilizador e Modelo de Declaração. Publicações Empresas e Industria, disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf, consultado em 20 de Setembro de 2014.

Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2002). Avaliação de empresas: calculando e gerenciando o valor das empresas. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, Ltda.

Costello, B. & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 10(7), pp. 1-9.

Creswell, J. (1994). Research design: Qualitative & quantitative approaches. SAGE.

Creswell, J. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16, pp. 297-334.

Cunha, M.; Rego, A. & Lopes, M. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 4(XXXI), pp. 313-328.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 5ª Ed.. Lisboa: RH Editora.

D'Ancona, M. (1999). Metodología Cuantitativa: Estratégias Y Técnicas de Investigación Social. Síntesis Sociología, Madrid.

Dal-Soto, F; Alves, J. & Bulé, A. (2013). Análise do Processo de Internacionalização da IQB Britanite sob a Ótica da Abordagem Comportamental. *Revista Eletrónica de Negócios Internacionais*, 8(5), pp. 81-102.

Dal-Soto, F; Alves, J. & Bulé, A. (2014). Análise do Processo se Internacionalização do Modelo De Uppsala: Caminhos para as Empresas Brasileiras. *Estudo & Debate*, Lajeado, 21(1), pp. 179-199.

Dampour, F., & Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management JET-M*, 23, 269-291.

Decreto-Lei nº 143/2009 de 16 de junho de 2009, consultado em 11 de Outubro de 2014, disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=7313>.

Decreto-Lei nº 319/2002 de 28 de dezembro de 2002, consultado em 11 de Outubro de 2014 em <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=1443>.

Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro de 2007, consultado em 10 de Outubro de 2014 em http://www.iapmei.pt/resources/download/dl_372_2007.pdf.

Demo, P. (2001). *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. Campinas: Papyrus di Rischio, Itália.

DIB, L. (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenómeno born global: estudo do setor de software no Brasil*. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Dinheiro Vivo (Org.) (2014). António Mota "O negócio da construção em Portugal nunca mais retomará", consultado a 15 de Novembro de 2014, disponível em: http://www.noticiasaoiminuto.com/economia/306937/o-negocio-da-construcao-em-portugal-nunca-mais-retomara?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=rssfeed.

Dopfer, K., & Potts, J. (2009). On the Theory of Economic Evolution. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 6(1), pp. 23-44.

Dornelas, L. & Martins, A. (2013). A parceria como ferramenta de ação empresarial na definição da política de formação continuada de professores. *EccoS Revista Científica*, Enero-Abril, pp. 113-128.

Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), pp. 51-64.

Dreher, A. (2008). Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization. *Applied Economics*, 38(10), pp. 1091-1110.

Dubrin, A. (1998). *Leadership, Research Findings, Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Dubrin, A. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, pp. 365-366.

Dubrin, A. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson.

Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. 2ª edição, MPG Books, Great Britain.

Ebrahimpour, H.; Zahed, A. & Sepehri, A. (2011). Survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp. 1920 – 1925.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.

Esposito, E. (2011). Using the Future in the Present: Risk and Surprise in Financial Markets. *Economic Sociology. The European Electronic Newsletter*, 12(3), pp. 13-18.

Ettlie, J., Bridges, W., & O'Keefe, R. (1984). Organizational Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), pp. 682-695.

Favaro, K., Rangan, K., & Hirsh, E. (2012). Strategy : An Executive's Definition. *Strategy + Business*, (67), pp. 1-2.

FEP Estudos e Sondagens (Org.) (2012). *Estudo sobre a Internacionalização do Setor Do Mobiliário*. Universidade do Porto, Porto.

- Fernandes, C.; Siqueira, M. & Veira, A. (2014). Impacto da Percepção de Suporte Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional Afetivo: O Papel Moderador da Liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), pp. 140-162.
- Ferreira, D. (2002). *Fusões, aquisições e reestruturação de empresas*. 1ª ed. Lisboa: edições Sílabo.
- Ferreira, J. A. (2007). *Concepções de Liderança Excepcional em Portugal: Um estudo Exploratório*. Universidade de Aveiro: Aveiro.
- Ferris, G., & Kacmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, pp. 93-116.
- Ferris, G., Frink, D., Galang, M., Zhou, J., Kacmar, K., & Howard, J. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications and outcomes. *Human relations*, 49, pp. 233-266.
- Ferris, G., Russ, G., & Fandt, P. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: top executive and their effects on organizations*. Mineapolis/St. Paul: West Educational Publishing.
- Fischer, R. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente.
- Flauzino, D. (1999). *Cultura e missão organizacionais: uma análise organizacional no setor público*. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília.
- Fleury, M. (1990). O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: Feury, M.; Fischer, R. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Floriani, D., & Fleury, M. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *RAC*, Rio de Janeiro, 16(3), pp. 428-458.

Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). due process metaphor for performance appraisal. In L.L.Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* Greenwich, CT: JAI Press, 14, pp. 129-177.

Follet, M. (1997). *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Fonseca, J. & Silva, S. (2014). *Factores de decisão das PMEs portuguesas em relação às pesquisas de mercados internacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão.

Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), pp. 339-353.

Freire, A. (2008), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editora Verbo, Lisboa.

Freitas, L. (2001). *Factores determinantes en la evolución de los acuerdos de cooperación. El caso de BrasilAmarras (1978-2000)*. Tese (doutorado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, Espanha.

Freitas, M. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.

Freitas, M. (1997). *Traços brasileiros para uma análise organizacional*. In: Prestes, F; Caldas, M. (Org.). *Cultura brasileira e cultura organizacional*. São Paulo: Atlas.

Garcia, A.; Maziero, V.; Rocha, F.; Bernardes, A. & Gabriel, C. (2015). *Influência da cultura organizacional na gestão participativa em organizações de saúde*. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, Universidade Federal do Rio de Janeiro, pp. 2615-2627, Rio de Janeiro.

Gaughan, P. (2002). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. 3th ed. New York: John Wiley & Sons.

George, K, & Joll, C. (1981). *Organização industrial: Crescimento e mudança estrutural*. Rio de Janeiro: Zahar.

Gerolamo, M.; Carpinetti, L.; Fleschutz, T. & Seliger, G. (2008). Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. *Gestão Produção, São Carlos*, 15(2), pp. 351-365.

Ghoshal, S. e Bartlett, C. (1997). Purpose, Process, and People. in the individualized corporation. Nova Iorque: Ed. Harper Business.

Gill, J., & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers*. Fourth edition, London: Sage.

Girma, S., Greenaway, D., & Kneller, R. (2002). Does Exporting Lead to Better Performance? A Microeconometric Analysis of Matched Firms. GEP Research Paper Series 2002/09, University of Nottingham.

Gloria, T., Rocha, A., & Levy, B. (2013). A internacionalização da B2W Companhia Global de Varejo. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 3(1), s/p.

Gomes, A. D. (1990). *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua Identidade*, dissertação no âmbito do Doutoramento em Psicologia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Gomide, J.; Moura, O.; Cunha, W., & Sousa, W. (1999). Explorando o conceito de Saúde Organizacional: construção e validação de um instrumento de medida para o ambiente brasileiro [Resumos]. Em: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos da XXIX Reunião Anual* (p.43). Campinas, Brasil.

Gonçalves, J. (1993). Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. *Revista Administração de Empresas*, 34(1), pp. 63-81.

Gonzalez, R., Martins, M., & Toledo, J. (2009). Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. *Ci. Inf., Brasília*, 38(1), pp. 57-73.

Goode, W., & Hatt, P. (1972). *Métodos em Pesquisa Social*. 4ª ed. São Paulo: Nacional.

Goold, M., & Luchs, K. (1993). Why diversify? Four decades of management thinking. *The Academy of Management Executive*, 7(3), pp. 7-29.

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral sciences* (5th ed). Belmont, CA: Wadsworth.

Green, F. (2012). Employee Involvement, Technology and Evolution in Job Skills: A Task-Based Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(1), pp. 36-67.

Greve, H. (2008). A behavioral theory of firm growth: sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), pp. 476-494.

Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), pp. 469-485.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.

Guimarães, E. (1987). *Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de Organização Industrial*. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan.

Guimarães, R. & Cabral, J. (2010). *Estatística*, 2ª Edição. Verlag Dashöfer.

Gummesson, E. (1993). Produtividade de Serviço: Uma perspectiva provocatória. *Revista Portuguesa de Gestão*, II.

Hadley, R., & Wilson, H. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), pp. 697-717.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1995). *Multivariate Data: Analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall.

Harms, Peter D., & Luthans, Fred. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), pp. 589-594. doi: 10.1002/job.1785.

Heinzmann, L. & Machado, D. (2014). Cultura Organizacional e Estágios de Internacionalização: um Estudo em Quatro Empresas do Segmento de Metal-Mecânico-Elétrico Brasileiro. *Brazilian Business Review*, 11(2), pp. 35-66.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (5ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, M. & Hill, A. (2002), *Investigação por Questionário*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), pp. 767-798.
- Hitt, M., Hoskisson, R., Johnson, R., & Moesel, D. (1996). The Market for Corporate Control and Firm Innovation. *The Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1084-1119.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hoffmann, V.; Morales, F. & Fernández, M. (2007). *Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento*. RAC, 1a. Edição Especial, pp. 103-127.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Culture`s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2ª ed. Califórnia: Sage Publications.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), pp. 169–180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- Honório, L. (2008). A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 9(2), pp. 128-151.
- Honório, L. (2009). Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. *Revista de administração Mackenzie*, 10(5), pp. 154-180.

Honório, L. (2009). Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. *Revista Administração Mackenzie*, 10(5), pp. 154-180.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & other authors. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds). *Advances in Global Leadership*, 1, pp. 171-233. Stamford: JAI Press.

Huang, C., & Hsu, P. (2011). Perceptions of the impact of chief executive leadership style on organizational performance through successful enterprise resource planning. *Social Behavior and Personality*, 39(7), pp. 865-878. doi: 10.2224/sbp.2011.39.7.865

IAPMEI (Org.) (2006), *Guia Prático do Capital de Risco*, IAPMEI.

IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>– ano do site 2014, consultado em 10 de Novembro de 2014.

Ilies, R., Scott, B. & Judge, T. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49 (3), pp. 561–575.

Informa D&B (Org.) (2013). *Análise CAE31, Fabrico de mobiliário e colchões*.

Informa D&B (Org.) (2015). *Barómetro Informa Agosto 2015: Empresas e outras organizações em julho de 2015 por setor de atividade*: http://biblioteca.informadb.pt/flipbook/2015/08/?utm_source=201508_barometro&utm_medium=email&utm_campaign=Barometro+agosto+2015+-+Informa#/16, consultado em 30 de agosto de 2015.

Iverson, R., & Zatzick, C. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), pp. 29-40.

Jacobs, R.; Mannion, R.; Davies, W.; Harrison, S.; Konteh, F. & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, pp. 115-125.

Jani, S. (2011). *The Role Of Knowledge In Internationalization Of Small- And Medium-Sized Enterprise*. Umea University.

Jensen, Tommy, Sandstrom, & Johan. (2011). Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility. *Organization Studies*, 32, pp. 473-488.

Johanson, J. & 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, nº 1, pp. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, nº 40, pp. 1411–1431.

Johnson, B. (2002). In AERA Division D: Measurement and Research Methodology Forum [online]. disponível em: AERA-D@asu.edu, consultado em 23 de setembro de 2014.

Jones, G. (1987). Organization-client transactions and organizational governance structures. *Academy of Management*, 30(2), pp. 197-218.

Jonker, J. & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Berlin: Springer, Heidelberg, s/p.

Judge, T.; Bono, J.; Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: a quantitative and qualitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 765-785.

Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, pp. 193-205.

Kacmar, K., & Ferris, G. (1991). Perception of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Journal of Educational and Psychological measurement*, 51, pp. 193-205.

Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39, pp. 31-36.

Kaplan, S., & Milton, B. (2008). How Has CEO Turnover Changed? Working Paper. Graduate School of Business, University of Chicago, Chicago.

Kayo, E. (2015). Crescimento Organizacional, Tamanho das Firms e Valor Econômico. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.19 no.1, Curitiba, pp. 142-148.

Kimura, Y. (1989). Firm- specific strategic advantages and foreign direct investment behavior of firms: the case of Japanese semiconductor firms. *Journal of International Business Studies*, 20(2), pp. 296-314.

Klimova, N. & Litvintseva, M. (2011). Universities Innovation Clusters: Approaches for National Competitiveness Paradigm. *European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number 1*, pp. 56-65.

Koberga, C., Detienne, D., & Heppard, K. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal of High Technology Management Research*(14), pp. 21-24.

Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? ‘Leadership’ and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 409–425.

Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York, USA: Free Press.

Kotter, J. P. (1990). “What leaders really do”. *Harvard Business Review*, disponível em <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>, consultado 20 novembro de 2014.

Krugman, P. (1984). Import Protection as Export Promotion: International Competition in the presence of Oligopolies and Economies of Scale. in H. Kierzkowski (Ed.), *Monopolistic Competition and International Trade*, Oxford University Press.

Kvale, S. (1996). *Interviews: Na introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Lacombe, F. (2009). *Dicionário de Negócios*. São Paulo: Saraiva.

Lavrakas P. J. (s/d). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Acedido a 27 de Dezembro de 2012, em <http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-survey-research-methods/SAGE.xml>.

Leong, F. & Austin, J.T (2006). *The Psychology Research Handbook*. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Letestu, A. & Holmgren, D. (2012). *The influence of the cultural differences on the internationalization process of Swedish firms*. Umeå School of Business and Economics. Umeå.

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. McGraw-Hill, New York.

Li, F. & Liu, P. (2014). *Review of Organizational Learning Culture from the Perspective of Self-dependent Innovation*. *Journal of Chinese Economics*, Vol. 2, Nº 1, pp. 53-61.

Likert, R., & McGregor, D. (2004). *As pessoas nas organizações*. In: Rodrigues, S; Barros, B.; Meirelles, A.; Aguiar, A. (2004) *Os Teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: QualityMark, cap. 5, pp. 189-195.

Lima, E. (2010). *Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão*. *REGE*, São Paulo, 17(2), pp. 169-187.

Loke, S., Basivan, M., & Downe, A. (2009). *Strategic Alliances Outcomes in Supply Chain Environments: Malaysian Case Studies*. *European Journal of Social Sciences*, 9(3), pp. 371-386.

Lopes, A. & Baioa, P. (2011). *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado*. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, pp. 7-36.

Lopes, A. & Baiola, P. (2011). *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado*. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, pp. 7-36.

Lopes, H.; Teixeira, L.; Leite, R. & Silva, M. (2015). A Coopetição em Empresas de Tecnologia de Informação. *Revista ADM.MADE*, V.19, n.1, pp. 38-56.

Lorange, P., & Roos, J. (1996). *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas.

Ludovico, N. (2007). *Logística Internacional: um enfoque em comércio exterior*. São Paulo: Saraiva.

Lunardi, G., Dolci, P., & Maçada, A. (2010). Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de administração*, São Paulo, 45(1), pp. 5-17.

Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In K.Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koeller, pp. 241-258.

Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.

Luthans, F. (1973). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, pp. 127-132.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, pp. 57-72.

Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), pp. 143-160.

Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), pp. 219-238.

Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. . (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Mações, M., & Dias, J. (2001). Internacionalização: Estudo Empírico de Setor do Vinho do Porto. *Revista Portuguesa de Gestão. INDEG e Business School ISCTE*, 16(3), pp. 72-90.

Machado, C., & Fernandes, J. (2004). Dimension and Organizational Behaviour – The Portuguese furniture sector case. *European Business Review*, 16(2), pp. 191-204.

Maia, C.; Santos, I.; Sávio, M. & Kubo, E. (2014). Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico*, Vol. 12, n.3, disponível em file:///D:/Users/adandre/Downloads/Maia_Santos_S%C3%A1vio_Kubo_2014_Fatores-da-cultura-organizacio_33117.pdf, consultado em 10 de janeiro de 2015.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Manual, F. (2004). A summary of the Frascati manual. Main definitions and conventions for the measurement of research and experimental development (R&D). OCDE/GD (94)84, s/p.

Manzini, E. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática: São Paulo*, 26(27), pp. 149-158.

Manzini, E. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine, M.; Almeida, M.; Omote; S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel., pp. 11-25.

Marín-Idárraga, D. & Campos, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31, pp. 88–99.

Markwald, R., & Puga, F. (2002). O desafio das exportações. In: Pinheiro, A.; Markwald, R.; Pereira, L. *Focando a política de promoção de exportações*. Rio de Janeiro: BNDES.

Maroco & Marques, (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?, I.S.P.A., Laboratório de Psicologia, 4(1), pp. 65-90.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3.^a Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.^a Edição. Edições ReportNumber.

Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? I.S.P.A., Laboratório de Psicologia, 4(1), pp. 65-90.

Martelanc, R., Pasin, R., & Cavalcante, F. (2005). *Avaliação de empresas: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Matieli, L. (2010). Downsizing uma redução inteligente, disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/downsizing-umareducao-inteligente/30254>, consultado em 19 de janeiro de 2013.

Mattana, L., Noro, G., & Estrada, R. (2008). Caracterização do Processo de Formação de Alianças Estratégicas. *Internext - Revista Electrónica de Negócios Internacionais*, 3(2), pp. 181-198.

Maximiano, A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*, Brasil: Atlas.

Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118.

Melo, M. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo*. CICS Working Paper 7, Braga: Centro de Investigação em Ciências Sociais, pp. 1-14.

Mendonça, J, & Vieira, M. (1999). Fundamentos para análise do downsizing como estratégia de mudança organizacional. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*. ed. 09, v. 5, n. 3, pp. 1-31.

Meulman & Heiser & Kooij, (2004). Principal Components Analysis With Nonlinear Optimal Scaling Transformations for Ordinal and Nominal Data. The SAGE Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences. SAGE Publications, s/p.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. Vol.1, Nº1, pp. 61-89.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations. . New York: The Free Press.

Miranda, F.; Cruz, D. & Chinelato, F. (2015). A influência das redes sociais no processo de internacionalização de empresas: um estudo baseado no modelo de networks. Revista da Faculdade de Administração e Economia, Vol. 6, No 2, pp. 67-84.

Moeller, S., Schlingeman, F., & Stulz, R. (2005). Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring-firm returns in the recent merger wave. The Journal of Finance, 60(2), pp. 757-782.

Moore, S., & Manring, S. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. Journal of Cleaner Production, 17(2), pp. 276-282.

Moreira, A. & Dias, A. (2008). O Investimento Direto do Estrangeiro em Portugal uma Perspectiva Histórica. Economia Global e Gestão, vol.13, n.1, pp. 23-42.

Moreira, A. & Dias, A. (2008). O investimento direto do estrangeiro em Portugal – uma perspectiva histórica. Economia Global e Gestão, vol. 13, n.º 1, pp. 24-41.

Moreno, A., & Casillas, J. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(3), pp. 507-528.

Morgan, G. (2009). Imagens da organização: edição executiva. São Paulo: Atlas.

Motta, P. (2006). Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In Balassiano, M. e Costa, I., Gestão de Carreiras : Dilemas e Perspectivas. Editora Atlas, São Paulo.

- Muñiz, J. (2003). Teoría clásica de los Test, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A., García-Cueto, E., Martínez, R. & Moreno, R. (2005). Análisis de ítems. Madrid: La Muralla.
- Murteira, B.; Ribeiro, C.; Silva, J. & Pimenta, C. (2001). Introdução à Estatística. Lisboa: McGraw Hill.
- Musso, F. & Francioni, B. (2012). The Influence Of Decision-Maker Characteristics On The International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, pp. 279 – 288.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996) *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Namorado, R. (2013). *O Essencial sobre Cooperativas*. Lisboa: INCM.
- Nassar, P. (2000). História e cultura organizacional. In: *Revista Comunicação Empresarial*, 36, s/p.
- NewCoffee (Org.) (2015). Quem somos, disponível em <http://newcoffee.pt/institucional/quem-somos/>, consultado em 14 de fevereiro de 2015.
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Nunes, C. (2001). *Construção: o desafio da especialização*. GEPE - Gabinete de Estudos e Perspectiva Económica do Ministério da Economia. Lisboa.
- Nunes, C.; Moreira, M. & Sousa, P. (2014). *Fatores determinantes do desempenho exportador: o caso das empresas do setor do mobiliário português*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão Internacional, FEP, Porto.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nye, L. & Witt, L. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, pp. 821-829.

Obiwuru, C.; Okwu, T.; Akpa, V. & Nwankwere, A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu Council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, nº 7, pp. 100-111.

OECD. (2000). *A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*. disponível em <http://in3.dem.ist.utl.pt/master/01networks/OECD1.pdf>, visitado a 23 de junho de 2013.

Ohmae, S. (1994). *The Global Logic of Strategic Alliances*. in *Harvard Business Review Global Strategies - Insights from the world's leading thinkers*. A Harvard Business Review Book, pp. 109-128.

Olevsky, G. & Dunska, M (2014). Structural and Static Prerequisites for the Internationalization of Small and Medium – Sized Enterprises in the Baltic States. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 110, pp. 1209–1217.

Oliveira, A. (1997). *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Brasília, Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Oliveira, D. (2008). *Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, P. (2011). *Segmentation of SME clients at AICEP Portugal Global: a proposal based on real data*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Oliveira, T. (2001). *Escala de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert*. *Revista Administração online*, disponível na internet: www.fecap.br/admonline/art22/tânia/htm, consultado em 27 de dezembro de 2012.

Olsen C. & George D. M. M. S. (2004). *Cross-Sectional Study Design and Data Analysis*. Acedido a 27 de Dezembro de 2012, em http://www.collegeboard.com/prod_downloads/yes/4297_MODULE_05.pdf.

Ortiz, P. (2013). Cultura organizacional e comprometimento no trabalho em entidade sindical. *Revista de Administração do UNISAL*, 3(3), pp. 97-111.

Oslo, Manual de. (1997). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OECD, OCDE, FINEP, disponível em http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf, consultado em 20 de dezembro de 2014.

Palma, P. J, Lopes, M. P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e liderança de talentos Z para sair da crise*. Lisboa, Portugal: Editora RH.

Papadopoulos, N., & Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), pp. 388-406.

Payne, R., & Pugh, D. (1971). *Organizations as psychological environments*. Harmondsworth: Penguin.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5.ª Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.

Petter, R.; Resende, L.; Júnior, P. & Denicol, J. (2014). Estrutura de análise da cooperação de redes de cooperação horizontais. *Produto & Produção*, vol. 15 n.2, pp. 01-10.

Pettigrew, A. (1996). A cultura das organizações é Administrável? In: Fleury, M.; Fischer, R. (coord.) (1996). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Pinheiro, L., & Oliveira, E. (2012). *Múltiplas facetas da comunicação e divulgação científicas: transformações em cinco séculos*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Brasília.

Pinheiro, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Porter, M. & Scheider, B. (2014). What was, what is, and what may be in OP/OB. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 1-21.

Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva*. New York: Free Press.

Porter, M. (1989). *Estratégia competitiva* Rio de Janeiro: Campos.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press: New York.

Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, pp. 1-20.

Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed., Rio de Janeiro: Campus.

Pozzabon, M.; Freitas, H. & Petrini, M. (1998). A definição de categorias para o estudo de comportamentos proativos na recuperação de informações. *ANPAD, Administração de Informação*, pp. 1-28.

Pugh, D. & Hickson, D. (2004). *Os Teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pugh, D. (1966). Modern organization theory: psychological study. *Psychological Bulletin*, 66, pp. 235-251.

Pugh, D. (1969). Organization theory: An approach from psychology. *Human Relations*, 22, pp. 345-354.

Pullen, a., De weerd-nederhof, p., Groen, a., Song, m., & Olaf, f.:. (2009). Successful Patterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, 18(3), pp. 209-223.

Queiroz, J. (2009). *Administração!* disponível em <http://jonnynews2009.blogspot.pt/2009/08/administracao.html>, visitado a 16 de junho de 2013.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4.ª Edição. Lisboa: Gradiva.

R., Ghiglione, & Matalon, B. (2001). *O inquirido: Teoria e Prática*. 4ª ed. Oeiras: Celta editora.

Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.

Rainey, H. (1993). *Work Motivation*. *Handbook of Organizational Behavior*. Edited by Robert T, Golembiewski.

Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). *Research on Corporate Diversification: a synthesis*. *Strategic Management Journal*, 10(6), pp. 523-551.

Rasmussen, P. (2009). *When Work Takes Control*. *B-alive Magazine*, 1, pp. 19-20.

Rasmussen, U. (1989). *Aquisições, fusões e incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior*. São Paulo: Aduaneiras.

Rea, L., & Parker, R. (2000). *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira.

Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>, consultado em 20 de novembro de 2014.

Rego, A.; Júnior, D. & Cunha, M. (2013). *Authentic Leadership Promoting Stores' Performance: An Empirical Study*. *Business and Information*, pp. 56-81.

Reich, R. (1983). *The next American frontier*. Baltimore: Random House.

Reuber, A., & Fischer, E. (1997). *The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs*. *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 807-825.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, pp. 698-714.

Ribeiro, J. (2010). *História do Calçado*. São João da Madeira: Laborpress.

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 9ª ed.

Rochlin, M., & Prochnik, V. (n/d). Perfil da indústria de calçados: os mercados e operações comerciais. visitado a 2 de março de 2013 em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F592C30725242028325734100612E13/\\$File/02%20Estrategias%20de%20mercado%20\(3\).pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F592C30725242028325734100612E13/$File/02%20Estrategias%20de%20mercado%20(3).pdf).

Rodrigues, A. (1983). *Psicologia Social*. Vozes, Petrópolis, 10ª edição, Brasil.

Rodrigues, L. (2005). *Dicionário de RH*. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/dicionario.php>> visitado em 19/01/2013, consultado em 12 de Outubro de 2014.

Rodrigues, P. & Câmara, P. (2012). *O Capital de Risco e o Conflito de Interesses*, dissertação de mestrado em Direito, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

Rodrigues, S. (1988). *Informática na organização e no trabalho*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 3(29), pp. 43-50.

Rodrigues, S. (1991). *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Belo Horizonte. Tese (Livre Docência) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

Rodrigues, S., Barros, B., Meirelles, A., & Aguiar, A. (2004). *Os Teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: the free Press.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (1995). *Administração financeira*. São Paulo: Atlas.

Rumelt, R. (1982). *Diversification Strategy and Profitability*. *Strategic Management Journal*, 3(4), 1, pp. 359-369.

SABI (2013). *Sistema de Análise de Balanços Ibéricos*.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au Travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris : Presses de Sciences Po.

- Sánchez, J., Terrats, J., & Rosas, A. (2011). Guia técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo, revista electrónica de pedagogía*, 8(16), pp. 1-13.
- Santos, D.; Corso, J.; Silva, W. & Castor, B. (2014). Cooperação Estratégica em Pequenas e Médias Empresas: um modelo de gestão. *Interface*, V.11, n.1, pp. 70-88.
- Santos, G. (2012). Elementos de apoio à unidade curricular de Metodologia da Investigação em Gestão do Programa de Doutoramento em Ciências Empresariais da Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.
- Santos, J., & Arbex, M. (2011). Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? *Revista Hórus*, 5(3), pp. 1-20.
- Santos, J.; Caetano, A. & Jesuíno, J. C. (2008). As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas. *RPBG*, vol.7, no.3, pp.22-33.
- Santos, J.; Ferreira, M.; Reis, N. & Alves, S. (2011). Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in the internationalization of the firm. *Global Advantage – Center of Research in International Business & Strategy, Working Paper nº 71*, s/p.
- Santos, M. (1994). Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: Encontro Anual da ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD.
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), pp. 145-158.
- Sartori, S. (2011). Característica da Inovação: Uma Revisão de Literatura. *INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção*, v.3, nº 9, pp. 52-64.
- Schein, E. (1985). *How Culture Forms, Develops, and changes*. São Francisco, Jossey Bass, pp. 17-43.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1ª ed.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: John Wiley & Sons, San Francisco.

Scherer, F., & Gomes, C. (2010). Perfil empresarial, estratégia e performance em mercados internacionais. *Revista de administração FACES Journal*, 9(4), pp. 1-18.

Schermerhorn, R. , Hunt, G., & Osborn, N. (1999). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman., 2ed.

Schmitz, H. & NADVI, K. (1999) Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, pp. 1503-1514.

Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing return. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23, n. 4, pp. 465-483.

Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational Path Dependence: A Process View. *Organization Studies*, 32, pp. 99-106.

Schumpeter, J. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Seifert, R. & Vizeu, F. (2015). Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial?. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, pp. 127-141.

Selada, C., Rolo, T., Felizardo, J., & Féria, L. (1998). *A dinamização da cooperação interempresarial no setor de componentes de automóvel: O caso de Estudo ACECIA, ACE*. GEPE - Gabinete de Estudos e Porspectiva Económica do Ministério da Economia. Lisboa.

Selltiz, C., Whrightsmann, L., & Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU.

Shaughnessy, J.; Zechmeister, E. & Zechmeister, J. (2012). Metodologia de Pesquisa em psicologia. Porto Alegre: McGraw-Hill Higher Education.

Shingal, K., & Singhal, J. (2012). Opportunities for developing the science of operations and supply-chain management. *Journal of Operations Management*, 20(5), pp. 419-433.

Siegel, S. (1975). Estatística não paramétrica. São Paulo: Macgraw-Hill.

Silva, I. (1999). Cancer Epidemiology: Principles and Methods. International Agency for Research on Cancer.

Siqueira, J.; Telles, R. & Gaspar, M. (2015). Clusters Varejistas: Características Responsáveis pela Atração e Afastamento de Consumidores. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, pp. 135-164.

Siqueira, M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Siqueira, M. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional, *Estudos de Psicologia*, pp. 11-18.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quartely*, 3, pp. 339-358.

Smith, C. (2000). Content analysis and narrative analysis. Em Reis, H. & Judd C. (org.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*. UK: Cambridge University Press, pp. 313-338.

Solinger, O., Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 70-83.

Staw, B. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, pp. 627-748.

Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd edn). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 325-342.

Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In C. A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Dom Quixote.

Tabachink, B. & Fidell, L. (2006). *Using Multivariate Statistics*. (5.th Ed.). Boston: Pearson Education.

Tabares, S.; Anzo, S. & Estrada, L. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, nº 30, pp. 314–324.

Talese, G. (2004). Como não entrevistar Frank Sinatra. In: *Fama e Anonimato*. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, pp. 508-523.

Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 179-196.

Tamayo, A., & Gondim, M. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31 (2), pp. 62-72.

Tamini, N., Gershon, M., & Currall, S. (1995). Assessing the psychometric properties of Deming's 14 principles. *Quality Management Journal*, 2(3), pp. 38-52.

Tanuere, B. & Duarte, R. (2006). *Gestão Internacional*. São Paulo: Editora Saraiva.

Tanure, B. & Duarte, R. (2006). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.

Tavares, F. & Marques, A. (2013). A internacionalização no setor da cortiça: Estudo exploratório às empresas. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.12, n.4, pp. 37-49.

Teixeira, A. (2014). Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil. Dissertação no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais, Universidade do Minho, Braga.

Teixeira, S. (2002). Internacionalização das Empresas Portuguesas de Calçado: A necessidade de Intensificar a Cooperação. In atas dos XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, VII- Entrepreneurship, I6D e Internacionalização. UBI, DGE. Covilhã, pp. 478-486.

Thévenet, M. (1986). *Audit de la Culture d'entreprise*. Paris: Editions d'organizarion.

Triches, D. (1996). Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de administração*, São Paulo, 31(1), pp. 14-31.

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Tuckman, B. W. (2005). *Manual de investigação em Educação*, 3.ª Edição. Lisboa: Fundação.

Tushman, M., & Smith, W. (2002). Technological change, ambidextrous organizations and organizational evolution. In: Baum, J. (Ed.), *The Black well Companion to Organizations*. Black well Publishers,UK, pp. 386-414.

Ulrich, D.; Zenger, J. & Smallwood, N. (2000) *Liderança orientada para resultados - como os líderes constroem empresas e aumentam produtividade*, Rio de Janeiro: Campus.

USC University of Southern California (s/d). *Organizing Your Social Sciences Research Paper*. Acedido a 27 de Dezembro de 2012, em <http://libguides.usc.edu/content.php?pid=83009&sid=818072>.

- Văcar, A. & Miricescu, D. (2013). Leadership – A Key Factor to a Successful Organization – Part II. *Procedia Economics and Finance*. Volume 6, pp. 430–435.
- Vale, M., & Lopes, E. (2010). Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), pp. 722-737.
- Valencia, J. & Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Elsevier, Estudios Gerenciales*, 31, pp. 223-236.
- Varanda, A.; Tremonte, D.; Kulaif, F. & Francischini, A. (2010). Estratégias de Internacionalização: Análise de Empresas Brasileiras do Setor Alimentício. *Revista Jovens Pesquisadores*, Vol. 7, Nº 1 (12), pp. 1-26.
- Veiga, P. (2002). O desafio das exportações. In: Pinheiro, A.; Markwald, R.; Pereira, L.. *O viés antiexportador: mais além da política comercial*. Rio de Janeiro: BNDES.
- Vertel, A.; Paternina, C.; Riaño, H. & Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, pp. 350-355.
- Verwaal, E., & Donkersm, B. (2002). Firm size and export intensity: solving a empirical puzzle. *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 603-613.
- Vigoda, E. (2002). Stresse-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distresse and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 571-591.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Development in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern worksites*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Villarreal, J. & Cerna, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Estud. Gerenc.*, Vol. 24, Nº109, pp. 87-103.
- Wagner III, J., & Hollenbeck, J. A. (1999). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

- Wagner, J. (2008). International Firm Activities and Innovation: Evidence from Knowledge Production Functions for German Firms. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), pp. 47-62.
- Wilkins, A. L. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between the culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481.
- Winckler, N. & Molinari, G. (2011). Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, pp. 1-12.
- Windle, M. (2012). Longitudinal Data analysis. *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, US: American Psychological Association .
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2007). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), pp. 279-304.
- Yoshiro, M, & Rangan, U. (1996). *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Makron Books.
- Yu, C. & Zhang, T. (2010). *Internal Factors Affecting the Organizations Internationalizations process: Evidence from Huawei Case Study*. Sweden: Halmstad University.
- Zahra, S., Ireland, R., & Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 925-950.
- Zheng, W.; Yang, B. & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63, pp. 763–771.
- Zilber, M., Lex, S., Moraes, C., Perez, G., Vidal, P., & Corrêa, G. (2008). A inovação e os fatores organizacionais característicos. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), pp. 76-96.

Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista

Guião da Entrevista

Os fabricantes portugueses de mobiliário afirmam, em entrevistas publicadas em 2012, que têm dificuldades em exportar, porque perdem quase sistematicamente para outros concorrentes com maior dimensão, não por questões de qualidade e preço, mas apenas porque os potenciais clientes, numa primeira abordagem, confiam mais em empresas de maior dimensão.

No contexto atual, as exportações são a única saída para qualquer empresa. Por isso, o aumento da dimensão das empresas parece ser o caminho, no sentido de aumentar as exportações, e com isso, garantir a sobrevivência empresarial neste período tão conturbado na nossa história.

1 – Na sua opinião as empresas que já exportam têm mais oportunidades de crescimento? Porquê?

2 – A seu ver produzir para uma organização do tipo “cooperativa” tornaria as empresas mais competitivas? Porquê?

3 – Acha que a união com outros fabricantes geraria economias de escala a serem aproveitadas no aumento de exportações? Porquê?

4 – Estaria interessado(a) em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) no sentido de aumentar as exportações? Porquê?

5 – Estaria interessado(a) em Acordos Estratégicos com o objetivo de aumentar as exportações? Porquê?

6 – Estaria interessado(a) em redes de *networking* no sentido de aumentar as exportações? Porquê?

7 - Concorda com os *clusters* (exemplo: decoração de hotéis) como forma de aumentar as exportações? Porquê?

8 - Teria interesse em participar num *cluster*? Porquê?

9 – Acha que ter marca própria é fundamental para o aumento das exportações? Porquê?

10 – Acha que a marca "*Associative Design*" fomenta o aumento das exportações? Porquê?

11 – Aconselharia ao sector algum tipo de união no sentido de aumentar a dimensão que permitisse aumentar as exportações? Porquê?

12 – Acha que a Fusão entre Empresas no sentido do aumento de dimensão, poderia facilitar o crescimento das exportações? Porquê?

13 – Estaria interessado(a) na figura das Aquisições de Empresas no sentido de aumentar a dimensão e com isso as exportações? Porquê?

14 – As empresas de Capital de Risco (*Private Equity*) têm promovido o aumento da dimensão das empresas, através de aquisições estratégicas de empresas do mesmo setor. Estaria interessado(a) na figura Capital de Risco para aumento de dimensão no sentido de aumentar as exportações? Porquê?

15 – Em caso de ter interesse numa união estratégica, que características fundamentais deveria ter o(a) outro(a) empresário(a) com quem faria uma fusão ou outro tipo de acordo, para aumentar a dimensão?

16 – Conhece os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de RH?

17 – Acha que o aumento de dimensão pode levar a maior segurança dos trabalhadores relativamente ao seu posto de trabalho? Porquê?

18 – Qual lhe parece ser a dimensão ideal em termos de número de RH numa organização? Porquê?

19 – A seu ver o aumento de dimensão e o potencial aumento de exportações pode levar a aumentos de margens e valor acrescentado? Porquê?

20 – Acha que a dimensão das empresas é um fator limitador das potencialidades de exportação? Porquê?

21 – Já alguma vez perdeu uma encomenda do exterior para uma empresa de maior dimensão? Porquê?

22 – Acha que as empresas classificadas como pequenas ou médias empresas em termos de dimensão, têm objetivos de chegar a média ou grande empresa? Porquê?

Anexo 2 - Questionário

Importância da dimensão das empresas no processo de internacionalização

O presente questionário foi concebido por forma a obter um conhecimento específico, sobre a importância que o tamanho das empresas tem no processo de exportação e a disponibilidade por parte dos empresários para utilizarem os vários instrumentos disponíveis que permitem o aumento da dimensão das suas organizações. O setor do fabrico do mobiliário (CAE31) foi o escolhido para este estudo, pois trata-se de um setor tradicional onde o processo exportador assume uma importância vital.

Este questionário é curto e de fácil resposta sendo expectável que 10 minutos cheguem para a sua conclusão.

Estamos inteiramente ao dispor para esclarecer quaisquer dúvidas ou prestar auxílio sempre que seja necessário. No caso de considerar que a nossa ajuda é necessária poderá utilizar os seguintes endereços eletrónicos de contacto:

- Professor da ESEIG do IPP - Joel Fernandes: joelfernandes@eu.ipp.pt

- Professora da EEG da Universidade do Minho - Carolina Machado: carolinha@eeg.uminho.pt

Existem 20 perguntas neste inquérito

Dados relativos ao respondente do questionário

1.1 Função na empresa *

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

Administrador

Gerente

Outro decisor

1.2 Antiguidade na função *

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

< 5 anos

5 a 9 anos

10 a 15 anos

> 15 anos

1.3 Idade *

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

< 30 anos

30 a 40 anos

41 a 50 anos

> 50 anos

1.4 Género *

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

Feminino

Masculino

1.5 Habilitações académicas *

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

Doutoramento

MBA

Mestrado

Licenciatura

Outro

Dados relativos à empresa

1.6 Nome (facultativo)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

1.7 Localização *

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

- Paredes
- Paços de Ferreira
- Outro

1.8 Antiguidade (anos) *

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

- < 5 anos
- 5 a 9 anos
- 10 a 15 anos
- > 15 anos

1.9 Empresa Familiar *

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

- Sim
- Não

1.10 CAE principal *

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

- 31010 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio
- 31020 - Fabricação de mobiliário de cozinha
- 31030 - Fabricação de colchoaria
- 31091 - Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins
- 31092 - Fabricação de mobiliário metálico para outros fins
- 31093 - Fabricação de mobiliário de outros materiais para outros fins
- 31094 - Atividades de acabamento de mobiliário

1.11 - Endereço de correio eletrónico (facultativo)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Volume de negócios anual

1.12 Volume de Negócios (em euros) *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	2012	2013	Estimativa de 2014
<100.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100.001 - 500.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
500.001 - 1.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.000.001 - 1.500.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.500.001 - 2.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	2012	2013	Estimativa de 2014
2.000.001 - 2.500.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.500.001 - 5.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.000.001 - 10.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.000.001 - 15.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 15.000.001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Volume de exportações anual

Por favor escolha uma das opções abaixo

1.13 - Volume de exportações anual (em euros) *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	2012	2013	2014 (estimativa)
Não exporta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<= 100.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100.001 - 500.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
500.001 - 1.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.000.001 - 1.500.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.500.001 - 2.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	2012	2013	2014 (estimativa)
2.000.001 - 2.500.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.500.001 - 5.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.000.001 - 10.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.000.001 - 15.000.000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>15.000.001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Número de colaboradores

Por favor escolha uma das opções abaixo

1.14 - Número de colaboradores *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

<= 10

11 - 49

50 - 99

100 - 249

> = 250

Funções existentes na empresa

Por favor selecionar as várias existentes

1.15 - Funções existentes na empresa *

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

- Produção
- Investigação e Desenvolvimento
- Comercial e Vendas
- Logística e Distribuição
- Marketing
- Recursos Humanos
- Administrativa
- Manutenção
- Financeira
- Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança
- Serviços pós-venda
- Outras

1.16 - Se escolheu a opção "outras" por favor, descreva qual ou quais

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Outras' na pergunta '15 [A18]' (1.15 - Funções existentes na empresa)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

2 - Canais de Distribuição e Volume de Vendas

2.1 - Indique, por favor, para cada canal de distribuição, o volume de vendas aproximado em %.

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

Lojas Próprias

Retalho / Lojas de mobiliário

Decoradores e outros prescritores

Grandes superfícies

Centrais de compras

Hotelaria

Outros

Exportações, atual dimensão e grau de interesse no aumento da dimensão para fomento das exportações

2.2 - Tendo por base as afirmações que se seguem, selecione a sua preferência na seguinte escala:

Discordo absolutamente - 1

Discordo – 2

Nem concordo nem discordo - 3

Concordo - 4

Concordo absolutamente - 5

*Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não há terrenos com licenciamento industrial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas					
O m2 do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa possui licenciamento camarário e industrial atualizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma “agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas” e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
em pagar o atual justo valor da minha empresa					
Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acordos Estratégicos potenciam aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
A união com outros fabricantes gera economias de escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sediada em Paços de Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem dimensão suficiente para se fundir com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clusters (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
potenciem o aumento das exportações					
Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
A marca “Associative Design” de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser PME só tem vantagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O objetivo de qualquer empresa é o crescimento constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5

A decisão de internacionalizar ou aumentar a
dimensão de uma empresa depende
exclusivamente do seu líder

2.3 - Sugestões para aumentar o tamanho das empresas da CAE31 e com isso
potenciar o aumento das exportações

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

2.4 - O seu contacto foi considerado fundamental enquanto entidade respondente.
Pode fazer o favor de nos indicar mais dois endereços eletrónicos de pessoas ligadas
ao setor cuja resposta considere também fundamental?

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Obrigado pela atenção.

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.

Anexo 3 - Grelha de Análise Horizontal das Entrevistas

CATEGORIAS	Dimensões	EXCERTOS ENTREVISTA	Nº Evidências	EXCERTOS INQUÉRITO (PERGUNTA ABERTA)	Nº Evidências	Nº Evidências
1. Empresas Exportadoras	1.1. Exportação como via para o crescimento	“Não quero exportar porque os compradores estrangeiros nunca pagam a pronto. Já quando somos nós a comprar lá fora, somos obrigados a fazê-lo.”	1		0	1
2. Formas de crescimento	2.1. Cooperativismo	“Cooperativas tornam as empresas demasiado dependentes e frágeis.”	1	Criar cooperativas seria bom mas se pudessem entrar PME e Micro juntas e não grandes. "AS empresas não formam cooperativas pois olham muito para dentro de elas próprias".	2	3
	2.2. União	“Estou cansada de fabricar e comercializar. Se acontece alguma coisa com os sofás os clientes vêm reclamar com o fabricante. Gostava de apenas comercializar.” “Se fossemos só produtores era mais fácil, não nos preocuparíamos com vendas e publicidade, podendo	4	"Deveria existir uma união entre os empresários do sector de forma a garantir o pagamento a pronto das encomendas para exportação." Deveria existir uma maior união entre as empresas. As empresas não se unem. os empresários pensam que sozinhos conseguem dominar o mercado. portanto não se associam com o medo dos seus modelos não serem seguidos pelos colegas. o empresário é muito individualista neste sector. Os empresários que fazem	10	14

Anexo 3 – Grelha de Análise Horizontal das Entrevistas

	<p>assim aumentar a produção.”</p> <p>“Seria bom que nos juntássemos para nos representarmos, mas não para produzir, porque cada empresa traz algo seu, algo específico, diferente e novo.”</p> <p>“Antes perder sozinho do que ganhar acompanhado”</p>	<p>associações 'dizem que sim' e chegam ao dia e não aparecem.</p> <p>Devia existir uma maior cooperação e união entre os fabricantes.</p> <p>Haver mais associativismo. Deu resultado no mercado dos vinhos e dos sapatos por exemplo.</p> <p>A ideia de fazer uma associação de empresas é uma mais valia, juntos chegamos mais longe e não há a necessidade de aumentar a empresa.</p> <p>Associativismo seria importante, mas devido à falta de trabalho, em geral, os empresários "esfolam-se" uns aos outros e tentam sobreviver (ou não) a qualquer custo. Também não é característico dos portugueses, o associativismo. Economias de escala, penso nunca ter sido solução.</p> <p>Maior união com associações e outras empresas.</p>
	<p>2.3. Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE)</p> <p>0</p>	<p>"Criar um conjunto de empresas que trabalhem com o objetivo de fornecer ao cliente tudo o que precisa. "</p> <p>1 1</p>

	<p>“A subcontratação permite-nos poupar, pedindo a outra empresa que produza parte do nosso produto.”</p> <p>“A subcontratação não é uma boa opção, uma vez que perdemos a responsabilidade pelos nossos produtos.”</p> <p>“A subcontratação é uma boa opção, pois só aceitamos os produtos se tiver a qualidade que pretendemos.”</p>	<p>3</p>	<p>Parceria entre empresas. Se trabalharmos em conjunto os preços serão mais acessíveis. Trading para todas as empresas.</p> <p>Criar parcerias estratégicas entre empresas (mesmo concorrentes) ex. criar centrais de compras para conseguir melhores preços na aquisição de matérias primas e eliminar intermediários, criar acordos de cooperação entre países para quebrar barreiras alfandegárias (ex. Brasil), potenciar feiras do sector e contactos com o potenciais exterior em parceria com o ICEP ou outras entidades, etc.</p> <p>sobretudo unirem-se (parcerias) para negociar com o cliente / mercado</p>	<p>3</p> <p>6</p>
	<p>2.5. Redes de Networking</p> <p>"É preciso começar primeiro lá fora e falar com as pessoas certas."</p>	<p>1</p>		<p>0</p> <p>1</p>
	<p>2.6. Clusters</p>	<p>0</p>	<p>Junção de PME e terem um bom grupo de comando que as dirija. Criação de <i>cluster</i> para permitir uma maior rede de cooperação dando possibilidade de as empresa terem maior força e competitividade lá fora.</p>	<p>2</p> <p>2</p>

	<p>2.8. Fusão</p> <p>“A fusão de empresas poderia resultar se cada uma delas fosse responsável por um tipo de mobiliário, por exemplo: cozinha, quarto, sala.”</p> <p>“Fazer uma fábrica semelhante à IKEA seria impossível, os preços seriam muito elevados.”</p> <p>“A fusão de empresas não funcionaria, quando as coisas envolvem dinheiro é cada um para seu lado. Isto é uma selva.”</p> <p>“Não quero a fusão de empresas, porque haveria demasiada gente a mandar.”</p>	<p>"Fusão de empresas que permita criar um grupo forte, potenciando o crescimento e a exportação."</p> <p>Fusão de 3-4 empresas para constituir uma marca.</p> <p>É difícil fundir as empresas porque ninguém confia em ninguém. Todos tentam 'passar a perna' ao próximo.</p> <p>A fusão de empresas é uma boa ideia, porém, se as mentalidades não se alterarem nada será feito. Cada um olha por si, tentando ganhar mais do que o vizinho. Enquanto as pessoas se limitarem a copiar o que o vizinho vende melhor em vez de inovarem e arriscarem em criar a sua própria imagem, a união de empresas não será possível</p> <p>Este setor sofre de um problema cultural que impede que os «patrões» confiem uns nos outros para trabalharem em conjunto. Só ultrapassando a cultura do «meu pequeno quintal» seria possível esse crescimento sustentado de exportações baseado em fusões com aumento de sinergias.</p>
	<p>2.9. Aquisição de Empresas</p>	

	<p>2.10. Capital de Risco</p> <p>“Os grandes estão metidos nessas agências de capital e “mamam” tudo.”</p>	<p>1</p> <p>Não há capital para investir(não recebem). 1 2</p>
<p>3. Financiamento</p>	<p>3.2. Financiamento Público</p> <p>“Os fundos de apoio não funcionam, vão sempre para as mesmas empresas.”</p> <p>“O governo faz promessas e não recebemos o que nos é prometido.”</p>	<p>2</p> <p>“Apoios para a realizar a internacionalização das empresas.”</p> <p>Apoio financeiro</p> <p>As PME não recebem o prometido pelo estado.</p> <p>Aumentar os incentivos para as PME (...).</p> <p>Mais incentivos mas atualmente aumentar as empresas é muito complicado.</p> <p>Mais apoios.</p> <p>Que a política ajude. o governo só ajuda os grandes.</p> <p>Mais apoios à exportação.</p> <p>Maior apoio financeiro para as exportações. (Portugal 2020. não é fácil preencher os requisitos pois é só para os 'grandes'). 12 14</p> <p>Falta de apoio que tanto se anuncia por parte do Estado, pois são anunciados mas nunca se vê.”</p> <p>Devia de haver mais apoio à exportação e ver quais são as empresas que realmente interessa investir.</p> <p>Criar mais ajudas (...) quer a nível financeiro.</p> <p>Apoios estatais e bancários (que não visem a colocação de afilhados e que não se dediquem apenas a explorar as empresas)ao nível do</p>

Anexo 3 – Grelha de Análise Horizontal das Entrevistas

			posicionamento e comercialização (pagamentos/recebimentos) com os clientes.	
	<p>3.3. Crédito bancário</p> <p>“As pequenas empresas com dívidas às finanças são impedidas de obter crédito. A meu ver, o crédito deveria ser concedido, sendo que o valor da dívida seria removido do empréstimo.”</p>	1	<p>O dinheiro atribuído ao banco para investir nas PME deveria ser investido nas mesmas e não no crédito ao consumo, como muitas vezes acontece.</p> <p>Apoios (...) bancários</p>	2 3
	<p>3.4. Capitais Próprios</p> <p>“As empresas não têm capacidade financeira para exportar, isso implica muitos custos.”</p>	1		1
<p>4. Características do empresários parceiro</p>	<p>4.1. Características do empresários parceiro</p>	0		0 0

5. Dimensão da empresa	5.1. Conhecimento da classificação	0	0	0	
	5.2. Segurança dos trabalhadores	<p>“O que me preocupa mais são os funcionários e a conta da luz para pagar ao fim do mês.”</p>	1	<p>ter garantia que o trabalho não vai acabar para que desta forma se possa fazer investimento de forma sustentada e segura.</p>	1 2
	5.3. Dimensão ideal	<p>“A dimensão da empresa não garante a sustentabilidade financeira nem o aumento das exportações. O importante é o tipo de produto e a sua qualidade.”</p>	1	<p>Mais importante que a dimensão interna é aumentar a flexibilidade. Uma grande dimensão acarreta um grande risco. Uma grande flexibilidade possibilita atender as encomendas grandes e as pequenas. Flexibilidade implica cultura de abertura, ética nos negócios e confiança entre empresários. Mais do que investir no ativo fixo das empresas é necessário investir no capital humano dos empresários e apoiar o desenvolvimento de uma cultura empresarial de cooperação, algo que ainda não existe em Portugal. É pois necessário dar visibilidade às boas práticas de cooperação. Não é necessário produzir dentro, para produzir bem!</p> <p>Aumentar a empresa não é o principal objetivo, (...)</p>	2 3

	<p>5.4. Relação entre dimensão e aumento de margens e valor acrescentado</p> <p>“Prefiro ter poucos funcionários e contratar mais se for necessário por um curto período de tempo do que ter muitos funcionários a darem despesa.”</p> <p>“Perdemos mais encomendas por causa dos orçamentos, não pela incapacidade de produzir. Muitas vezes a distância entre o fabricante e o comprador influencia os orçamentos.”</p> <p>“O IKEA veio dar trabalho a muita gente, mas também veio destruir o trabalho de muitos.”</p> <p>“A fábrica tipo IKEA poderia resultar se cada empresa tivesse uma linha <i>low cost</i> que fosse lá produzida. Assim os clientes ficaram a conhecer a marca e teríamos preços competitivos.”</p>	<p>Aumentar a empresa não é o principal objetivo, o mais importante é prestar um bom serviço para atender bem o cliente, gerando boa publicidade. Para exportar os móveis devem ser standard o que permite reduzir os preços.</p> <p>Devemos garantir contratos de fidelização ou se aumentamos primeiro o tamanho? Deve-se procurar trabalho e à medida que o trabalho surja deve se otimizar e aumentar a empresa.</p>
	4	2 6

<p>5.5. Dimensão como fator limitador do processo de exportação</p>	<p>0</p>	<p>atualmente aumentar as empresas é muito complicado. Aumentar a empresa não é o principal objetivo,</p> <p>2 2</p>
<p>5.6. Concorrência de empresas de maior dimensão</p>	<p>0</p>	<p>Ikea criou muitas oportunidades de emprego mas também estragou os negócios de muita gente.</p> <p>1 1</p>
<p>5.7. Aspiração de crescimento</p> <p>“Quando somos novos temos muitos sonhos, queremos abrir muitas lojas, mas com a idade conformámo-nos, habituamo-nos a um certo nível de vida que para nós já é suficiente.”</p> <p>“Para quê abrir mais uma loja se já trabalho das 9h às 22h?”</p>	<p>2</p>	<p>Aumentar a empresa não é o principal objetivo,</p> <p>1 3</p>

6. Estratégias de Promoção das Exportações

6.1. Formação do capital humano

“O que importa é a Universidade da Vida e não o ensino normal.”

“Tem que se melhorar a mentalidade dos empresários.”

“Não me quero formar porque não sinto a necessidade, já tenho a minha vida feita.”

3

Aplicar fundos na formação de profissionais (escolas profissionais e industriais).

Governo não deve ajudar tanto os desempregados e aproveitar estes que estão no fundo de desemprego para postos de trabalho como o sector de higiene pública, cultivo etc. Portanto instruir desempregados em vez de permitir que pessoas que não querem trabalhar receberem injustamente. Aumentar à educação dos portugueses. O esforço das pessoas das empresas não é correspondido pelo governo. Criar mais ajudas quer a nível da formação e informação, quer a nível financeiro.

Aumentar os apoios financeiros e de formação, nomeadamente nas línguas (Inglês essencialmente).

sinto dificuldade em exprimir-me em França principalmente para-me entenderem. sinto muita falta de apoio no mercado francês e sinto-me sozinho. Só quando o cliente vê com os próprios olhos é que o cliente confia em nós.

Não me quero formar pois tenho a vida bem feita e não sinto a necessidade

Apoio do governo na formação dos profissionais das empresas;

Para o bom funcionamento, boa produtividade e trabalhos de qualidade é necessário boa qualificação profissional e principalmente

10

13

mental. afinal as empresas são pessoas, não é verdade?

Gostaria de acrescentar, que empresas como a nossa deveriam ter o acompanhamento de pelo menos um profissional capacitado e pago pelo estado, para apoiar nas dificuldades, como por exemplo burocracias. Lembro que empresas como a nossa foram criadas e são administradas por um marceneiro/carpinteiro profissional que tem apenas o ensino básico 4ª ano, (é o meu caso). Estes para além de profissionais na sua área tem de ser gerentes, vendedores técnicos, orçamentistas, escritórios e entre outros responsáveis pela segurança e saúde no trabalho que enfrentam muitas dificuldades burocráticas, em que nem sempre o contabilista tem responsabilidade em ajudar.

Grande qualidade no sistema de formação interno dos colaboradores e grande qualidade de colaboradores

"Sinto dificuldade em exprimir-me em França principalmente para-me entenderem. Sinto muita falta de apoio no mercado francês e sinto-me sozinho.

<p>6.2. Burocracia/Legislação</p>	<p>“Os projetos da empresa estão aprovados mas estão à espera da resposta da Câmara.”</p> <p>“Quero passar a ser empresa fabril mas o PDM não ajuda, é o maior entrave.”</p> <p>“É tanta burocracia que eu até desanimo com isto.”</p>	<p>3</p>	<p>Reduzir os impostos e burocracias. Diminuir as burocracias e os impostos Reduzir as burocracias e impostos. Reduzir (...) burocracias. O nosso País precisa de regras mais apertadas de Pagamento. se um cliente não me pagar não posso fazer nada, tenho que recorrer ao tribunal e é um processo muito demoroso.</p> <p>5 8</p>
<p>6.3. Carga fiscal</p>	<p>“O volume de vendas não pode ultrapassar os 100.000€ por causa das finanças.”</p> <p>“Queria menos carga fiscal.”</p>	<p>2</p>	<p>Criar condições a nível de impostos. Reduzir os impostos e burocracias. Ter os mesmos direitos que as grandes empresas que permitam que as PME cresçam. É uma injustiça termos que pagar tantos impostos, as PME poderiam dar mais ao país do que aquilo que dão. Analisar a empresa em termos de viabilidade, se tem dívida às finanças esse valor deveria ser removido ao financiamento em vez de o negarem. Reduzir (...) impostos.</p> <p>8 10</p> <p>Menos carga fiscal.</p> <p>Reduzir os impostos (...).</p> <p>taxas aduaneiras em países de expressão portuguesa prejudicam fortemente as vendas, em comparação com, por exemplo o Brasil.</p>

	Menos impostos.
--	-----------------

<p>6.4. Eventos/Plataformas de informação e promoção do setor de atividade</p>	<p>“Não há abertura de mercado. As pessoas escondem os produtos para não serem copiados. Os sites de mobiliário têm códigos para se poder aceder e ver os produtos. Nos centros comerciais os produtos estão há vista, porque não mostrar os móveis? Se te copiarem é porque és bom!”</p>	<p>1</p>	<p>Criação de evento mais abrangente, incluindo outros ramos de comércio, permitindo aumento das vendas de ambos. Eventos noutros países que permitam a divulgação da empresa.</p> <p>O baixo preço da matéria-prima prejudica o produtor. Criar uma plataforma CAPITAL DO MÓVEL com todos os produtos expostos para ser consultada em todo o mundo, o nº de vendas iria aumentar e expandir o nome das marcas e das empresas. As marcas dos expositores seriam as gamas da marca CAPITAL DO MÓVEL. Os compradores sentir-se-iam mais seguros e consultariam os produtos mais facilmente.</p> <p>Falta divulgação das feiras quer a nível nacional quer internacional. Mais publicidade no exterior.</p> <p>Aumentar a divulgação das PME a nível nacional.</p> <p>Criação de uma base de dados de empresas para consulta pública (atualmente é necessário efetuar requisição), esta listagem deveria conter as empresas categorizadas por país, por área de negócio e quem quiser pesquisar teria de registar a sua empresa, de forma a manter os dados atualizados das empresas e obter validação perante a documentação apresentada. Seria uma ferramenta extremamente útil, o AICEP já tem informações importantes, mas um portal de pesquisa de empresas seria um acelerador na área comercial.</p>	<p>7</p>	<p>8</p>
---	---	----------	--	----------	----------

	<p>A presença em feiras internacionais de forma agrupada (ex: empresa de mobiliário+colchões+tapetes+iluminação+decoração) será o primeiro passo para processos de fusão e ganho de escala.</p> <p>"Potenciar a angariação de clientela através da criação de meios que permitam ás empresas estrangeiras tomar conhecimento das empresas que se situam em Portugal especificamente Paços de Ferreira. "</p> <p>Divulgar mais a qualidade dos nossos produtos noutros países que podem ser potenciais compradores.</p>
<p>6.5. Prospecção de mercado</p> <p>“Para aumentar a exportação é preciso fazer um estudo de mercado, saber o que as pessoas precisam e do que gostam.”</p>	<p>1</p> <p>Realização de estudos de mercado no estrangeiro de modo a direcionar a produção e as vendas, aumentando a exportação.</p> <p>Efetuar estudos de mercado para potenciar o desenvolvimento de novas linhas adequadas ao mesmo.</p> <p>Arranjar clientes para exportação</p> <p>Estudo de mercado.</p> <p>5 6</p>

<p>6.6. Inovação</p> <p>“Fugir à tendência não favorece as vendas, pelo que os empresários não apostam na inovação.”</p>	<p>1</p>	<p>inovar e gerar mais vendas dado o mercado estar tão saturado. Modernizar as empresas.</p> <p>Enquanto as pessoas se limitarem a copiar o que o vizinho vende melhor em vez de inovarem e arriscarem em criar a sua própria imagem, a união de empresas não será possível</p>	<p>3</p>	<p>4</p>
<p>6.7. Qualidade do produto/serviço</p> <p>" O importante é o tipo de produto e a sua qualidade.”</p> <p>“Acho que não seria benéfico construir uma fábrica idêntica à IKEA. É precisamente isso que não queremos. Queremos distinguir-nos do mercado de massa, dos móveis descartáveis que se usam e deitam fora. Queremos fazer móveis de qualidade e durem gerações”</p> <p>“Não é dado o devido valor ao serviço pós-venda. É uma excelente oportunidade para fidelizar o cliente, visto que percebe que a empresa lida bem com a reclamação e pretende a</p>	<p>3</p>	<p>Aumentar a qualidade dos produtos. Apostar na qualidade dos produtos. Criar conceitos diferentes.</p> <p>Quantidade é diferente de qualidade. Na minha opinião, para seguir o caminho da exportação devemos apresentar qualidade, pois será o que nos irá diferenciar dos demais. Tendo em conta a nossa dimensão populacional, bem como a nossa capacidade atual de investimento face a outros países que produzem em massa (China, Índia, etc.) o único caminho está na qualidade do produto/serviço.</p> <p>A nossa empresa como muitas outras, são necessárias para servir o mercado com trabalhos por medida e de qualidade, os quais poucas grandes empresas estão preparadas.</p> <p>Aumentar a empresa não é o principal objetivo, o mais importante é prestar um bom serviço para atender bem o cliente</p>	<p>6</p>	<p>9</p>

	sua completa satisfação com o produto.”			
6.8. Marca	“Temos qualidade mas a marca não é reconhecida.”	1	Fusão de 3-4 empresas para constituir uma marca.	1 2
6.9. Foco nas tendências internacionais (cliente)		0	Deveriam apostar mais no design de modo a satisfazer o público internacional. Não fazer o que gostamos mas criar tendências, adequando o produto ao público-alvo.	2 2
6.10. Criação de uma Associação / Entidade Reguladora do setor	“Seria bom que nos juntássemos para nos representarmos, mas não para produzir, porque cada empresa traz algo seu, algo específico, diferente e novo.”	1	Criar uma associação que possa auxiliar os empresários. Existência de entidade que garantisse o pagamento dos compradores no exterior (Angola, França). Entidade que conseguisse atrair clientes para o nosso mercado e que ajudasse a criar a união	3 4

			entre empresas.		
	6.11. Estrutura Organizacional	<p>“Se a empresa for organizada isso transmite segurança aos potenciais compradores, não necessariamente a dimensão.”</p> <p>“Não quero fazer parte de uma fábrica do tipo IKEA, já não tenho idade para isso, já não me quero chatear.”</p>	2	0	2
Nº TOTAL DE EVIDÊNCIAS			45	97	142

Anexo 4 - Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

Tabela 37. Função na Empresa

	Frequência	Porcentagem
Administrador	37	18,9
Gerente	88	44,9
Outro decisor	71	36,2
Total	196	100,0

Tabela 38. Antiguidade na Função

	Frequência	Porcentagem
< 5 anos	46	23,5
5 a 9 anos	45	23,0
10 a 15 anos	39	19,9
> 15 anos	66	33,7
Total	196	100,0

Tabela 39. Idade

	Frequência	Porcentagem
< 30 anos	23	11,7
30 a 40 anos	81	41,3
41 a 50 anos	51	26,0
> 50 anos	41	20,9
Total	196	100,0

Tabela 40. Gênero

	Frequência	Porcentagem
Feminino	65	33,2
Masculino	131	66,8
Total	196	100,0

Tabela 41. Habilitações Acadêmicas

	Frequência	Percentagem
MBA	2	1,0
Mestrado	10	5,1
Licenciatura	57	29,1
Outro	127	64,8
Total	196	100,0

Tabela 42. Localização

	Frequência	Percentagem
Paredes	45	23,0
Paços de Ferreira	54	27,6
Outro	97	49,5
Total	196	100,0

Tabela 43. Antiguidade (anos)

	Frequência	Percentagem
< 5 anos	27	13,8
5 a 9 anos	31	15,8
10 a 15 anos	30	15,3
> 15 anos	108	55,1
Total	196	100,0

Tabela 44. Empresa Familiar

	Frequência	Percentagem
Sim	148	75,5
Não	48	24,5
Total	196	100,0

Tabela 45. CAE principal

	Frequência	Percentagem
31010 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	20	10,2
31020 - Fabricação de mobiliário de cozinha	30	15,3
31030 - Fabricação de colchoaria	6	3,1
31091 - Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	102	52,0
31092 - Fabricação de mobiliário metálico para outros fins	10	5,1
31093 - Fabricação de mobiliário outros mat p/ outros fins	17	8,7
31094 - Atividades de acabamento de mobiliário	11	5,6
Total	196	100,0

Tabela 46. Volume de Negócios (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]

	[2012]		[2013]		[2014]	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
<=100.000	47	24,0%	39	19,9%	34	17,3%
100.001 - 500.000	88	44,9%	89	45,4%	87	44,4%
500.001 - 1.000.000	19	9,7%	24	12,2%	25	12,8%
1.000.001 - 1.500.000	6	3,1%	7	3,6%	11	5,6%
1.500.001 - 2.000.000	11	5,6%	6	3,1%	4	2,0%
2.000.001 - 2.500.000	5	2,6%	8	4,1%	9	4,6%
2.500.001 - 5.000.000	11	5,6%	15	7,7%	17	8,7%
5.000.001 - 10.000.000	4	2,0%	2	1,0%	3	1,5%
10.000.001 - 15.000.000	3	1,5%	4	2,0%	2	1,0%
> 15.000.001	2	1,0%	2	1,0%	4	2,0%
Total	196	100,0	196	100,0	196	100,0

Tabela 47. Volume de exportações anual (em euros) [2012, 2013 e estimativa de 2014]

	[2012]		[2013]		[2014]	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Não exporta	60	30,6%	56	28,6%	48	24,5%
<=100.000	60	30,6%	61	31,1%	63	32,1%
100.001 - 500.000	43	21,9%	42	21,4%	40	20,4%
500.001 - 1.000.000	14	7,1%	13	6,6%	18	9,2%
1.000.001 - 1.500.000	3	1,5%	8	4,1%	8	4,1%
1.500.001 - 2.000.000	4	2,0%	4	2,0%	7	3,6%
2.000.001 - 2.500.000	3	1,5%	2	1,0%	1	,5%
2.500.001 - 5.000.000	4	2,0%	5	2,6%	5	2,6%
5.000.001 - 10.000.000	3	1,5%	2	1,0%	3	1,5%
10.000.001 - 15.000.000	1	,5%	2	1,0%	1	,5%
> 15.000.001	1	,5%	1	,5%	2	1,0%
Total	196	100,0	196	100,0	196	100,0

Tabela 48. Número de colaboradores

	Frequência	Porcentagem
<= 10	101	51,5
11 - 49	75	38,3
50 - 99	16	8,2
100 - 249	3	1,5
> = 250	1	,5
Total	196	100,0

Tabela 49. Funções existentes na empresa

	Não Selecionado		Sim	
	N	%	N	%
Produção	14	7,1%	182	92,9%
Investigação e Desenvolvimento	133	67,9%	63	32,1%
Comercial e Vendas	26	13,3%	170	86,7%
Logística e Distribuição	78	39,8%	118	60,2%
Marketing	136	69,4%	60	30,6%
Recursos Humanos	138	70,4%	58	29,6%
Administrativa	42	21,4%	154	78,6%
Manutenção	125	63,8%	71	36,2%
Financeira	95	48,5%	101	51,5%
Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança	121	61,7%	75	38,3%
Serviços pós-venda	88	44,9%	108	55,1%
Outras	191	97,4%	5	2,6%

Tabela 50. Canal de distribuição e o volume de vendas

	N	%	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Lojas Próprias	97	49,5%	51,4	39,1	76%	0	100
Retalho / Lojas de mobiliário	116	59,2%	47,6	36,7	77%	0	100
Decoradores e outros prescritores	78	39,8%	22,5	26,7	119%	0	100
Grandes superfícies	29	14,8%	12,5	28,1	225%	0	100
Centrais de compras	36	18,4%	17,8	23,0	130%	0	80
Hotelaria	60	30,6%	15,6	20,1	128%	0	90
Outros	93	47,4%	47,2	38,4	81%	0	100

Tabela 51. Tabela de frequências por preferências dos respondentes na escala

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos	48	24,5%	35	17,9%	29	14,8%	65	33,2%	19	9,7%
2. Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão	8	4,1%	24	12,2%	27	13,8%	84	42,9%	53	27,0%
3. Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas	5	2,6%	41	20,9%	32	16,3%	68	34,7%	50	25,5%
4. Não há terrenos com licenciamento industrial com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas	23	11,7%	61	31,1%	40	20,4%	45	23,0%	27	13,8%
5. O m2 do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão	3	1,5%	31	15,8%	31	15,8%	63	32,1%	68	34,7%
6. A minha empresa possui licenciamento camarário e industrial atualizado	9	4,6%	18	9,2%	26	13,3%	57	29,1%	86	43,9%
7. É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações	4	2,0%	13	6,6%	24	12,2%	79	40,3%	76	38,8%
8. No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma "agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas" e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor	9	4,6%	18	9,2%	31	15,8%	84	42,9%	54	27,6%
9. Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos	2	1,0%	19	9,7%	29	14,8%	93	47,4%	53	27,0%
10. Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações	5	2,6%	18	9,2%	49	25,0%	90	45,9%	34	17,3%
11. Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas em pagar o atual justo valor da minha empresa	4	2,0%	18	9,2%	57	29,1%	69	35,2%	48	24,5%
12. Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações	3	1,5%	10	5,1%	42	21,4%	94	48,0%	47	24,0%
13. Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações			8	4,1%	37	18,9%	81	41,3%	70	35,7%
14. Acordos Estratégicos potenciam aumento das exportações			7	3,6%	16	8,2%	92	46,9%	81	41,3%
15. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor	6	3,1%	30	15,3%	37	18,9%	74	37,8%	49	25,0%
16. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor	7	3,6%	39	19,9%	41	20,9%	71	36,2%	38	19,4%
17. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador			9	4,6%	22	11,2%	76	38,8%	89	45,4%
18. Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades			4	2,0%	12	6,1%	81	41,3%	99	50,5%
19. A união com outros fabricantes gera economias de			7	3,6%	19	9,7%	90	45,9%	80	40,8%

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações										
20. Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações	6	3,1%	38	19,4%	38	19,4%	74	37,8%	40	20,4%
21. É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sedeadada em Paços de Ferreira	44	22,4%	51	26,0%	36	18,4%	50	25,5%	15	7,7%
22. A minha empresa tem dimensão suficiente para se fundir com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA	52	26,5%	59	30,1%	33	16,8%	32	16,3%	20	10,2%
23. Clusters (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos	3	1,5%	8	4,1%	26	13,3%	96	49,0%	63	32,1%
24. Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa			6	3,1%	31	15,8%	97	49,5%	62	31,6%
25. Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim potenciem o aumento das exportações	17	8,7%	42	21,4%	59	30,1%	58	29,6%	20	10,2%
26. Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão	33	16,8%	60	30,6%	50	25,5%	41	20,9%	12	6,1%
27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	3	1,5%	21	10,7%	24	12,2%	62	31,6%	86	43,9%
28. Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador	14	7,1%	49	25,0%	32	16,3%	57	29,1%	44	22,4%
29. Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado	13	6,6%	55	28,1%	29	14,8%	66	33,7%	33	16,8%
30. Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação	16	8,2%	48	24,5%	21	10,7%	76	38,8%	35	17,9%
31. Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação	15	7,7%	46	23,5%	18	9,2%	77	39,3%	40	20,4%
32. É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta	9	4,6%	32	16,3%	21	10,7%	87	44,4%	47	24,0%
33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	4	2,0%	18	9,2%	16	8,2%	85	43,4%	73	37,2%
34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	2	1,0%	5	2,6%	18	9,2%	75	38,3%	96	49,0%
35. A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma	22	11,2%	49	25,0%	25	12,8%	63	32,1%	37	18,9%
36. A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda	19	9,7%	62	31,6%	28	14,3%	52	26,5%	35	17,9%
37. A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios	27	13,8%	65	33,2%	29	14,8%	51	26,0%	24	12,2%

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
38. A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo	21	10,7%	70	35,7%	27	13,8%	37	18,9%	41	20,9%
39. Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção	52	26,5%	68	34,7%	23	11,7%	39	19,9%	14	7,1%
40. Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações	4	2,0%	19	9,7%	22	11,2%	79	40,3%	72	36,7%
41. A marca " <i>Associative Design</i> " de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações	7	3,6%	11	5,6%	70	35,7%	77	39,3%	31	15,8%
42. Ser PME só tem vantagens	9	4,6%	67	34,2%	45	23,0%	52	26,5%	23	11,7%
43. Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa	5	2,6%	49	25,0%	23	11,7%	62	31,6%	57	29,1%
44. O objetivo de qualquer empresa é o crescimento constante	5	2,6%	27	13,8%	11	5,6%	69	35,2%	84	42,9%
45. Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho	24	12,2%	71	36,2%	31	15,8%	45	23,0%	25	12,8%
46. Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos	4	2,0%	19	9,7%	22	11,2%	92	46,9%	59	30,1%
47. O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa	1	,5%	1	,5%	11	5,6%	60	30,6%	123	62,8%
48. O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder	2	1,0%	6	3,1%	15	7,7%	76	38,8%	97	49,5%
49. O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização	2	1,0%	16	8,2%	23	11,7%	80	40,8%	75	38,3%
50. A decisão de internacionalizar ou aumentar a dimensão de uma empresa depende exclusivamente do seu líder	15	7,7%	60	30,6%	24	12,2%	55	28,1%	42	21,4%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Tabela 52. Estatísticas das preferências dos respondentes na escala

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
1. Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos	196	2,9	1,4	48%
2. Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão	196	3,8	1,1	29%
3. Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas	196	3,6	1,2	32%
4. Não há terrenos com licenciamento industrial com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas	196	3,0	1,3	42%
5. O m2 do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão	196	3,8	1,1	29%
6. A minha empresa possui licenciamento camarário e industrial atualizado	196	4,0	1,2	29%
7. É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações	196	4,1	1,0	24%
8. No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma "agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas" e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor	196	3,80	1,09	29%
9. Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos	196	3,90	0,94	24%
10. Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações	196	3,66	0,95	26%
11. Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas em pagar o atual justo valor da minha empresa	196	3,71	1,00	27%
12. Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações	196	3,88	0,89	23%
13. Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações	196	4,09	0,84	21%
14. Acordos Estratégicos potenciam aumento das exportações	196	4,26	0,76	18%
15. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor	196	3,66	1,10	30%
16. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor	196	3,48	1,12	32%
17. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador	196	4,25	0,83	20%
18. Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades	196	4,40	0,70	16%
19. A união com outros fabricantes gera economias de escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações	196	4,24	0,77	18%
20. Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações	196	3,53	1,11	31%
21. É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sedeadada em Paços de Ferreira	196	2,70	1,28	47%
22. A minha empresa tem dimensão suficiente para se fundir com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA	196	2,54	1,31	52%
23. Clusters (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos	196	4,06	0,87	21%
24. Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa	196	4,10	0,77	19%
25. Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim potenciem o aumento das exportações	196	3,11	1,12	36%

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
26. Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão	196	2,69	1,16	43%
27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	196	4,06	1,06	26%
28. Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador	196	3,35	1,27	38%
29. Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado	196	3,26	1,22	38%
30. Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação	196	3,34	1,25	38%
31. Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação	196	3,41	1,26	37%
32. É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta	196	3,67	1,14	31%
33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	196	4,05	1,00	25%
34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	196	4,32	0,82	19%
35. A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma	196	3,22	1,32	41%
36. A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda	196	3,11	1,30	42%
37. A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios	196	2,90	1,28	44%
38. A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo	196	3,04	1,35	44%
39. Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção	196	2,46	1,27	52%
40. Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações	196	4,00	1,03	26%
41. A marca "Associative Design" de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações	196	3,58	0,94	26%
42. Ser PME só tem vantagens	196	3,07	1,12	37%
43. Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa	196	3,60	1,22	34%
44. O objetivo de qualquer empresa é o crescimento constante	196	4,02	1,13	28%
45. Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho	196	2,88	1,26	44%
46. Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos	196	3,93	0,99	25%
47. O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa	196	4,55	0,67	15%
48. O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder	196	4,33	0,83	19%
49. O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização	196	4,07	0,96	24%
50. A decisão de internacionalizar ou aumentar a dimensão de uma empresa depende exclusivamente do seu líder	196	3,25	1,30	40%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Tabela 53. Comunalidades

	Extracção
1. Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos	,681
2. Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão	,725
3. Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas	,721
4. Não há terrenos com licenciamento industrial com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas	,649
5. O m2 do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão	,557
6. A minha empresa possui licenciamento camarário e industrial atualizado	,743
7. É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações	,659
8. No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma "agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas" e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor	,647
9. Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos	,742
10. Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações	,638
11. Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas em pagar o atual justo valor da minha empresa	,685
12. Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações	,697
13. Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações	,725
14. Acordos Estratégicos potenciam aumento das exportações	,764
15. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor	,679
16. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor	,716
17. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador	,622
18. Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades	,733
19. A união com outros fabricantes gera economias de escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações	,666
20. Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações	,599
21. É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sedeadada em Paços de Ferreira	,722
22. A minha empresa tem dimensão suficiente para se fundir com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA	,732
23. Clusters (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos	,720
24. Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa	,724
25. Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim potenciem o aumento das exportações	,708
26. Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão	,702
27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	,740
28. Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador	,693
29. Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado	,695

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

30. Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação	,774
31. Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação	,752
32. É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta	,600
33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	,668
34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	,784
35. A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma	,704
36. A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda	,605
37. A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios	,679
38. A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo	,629
39. Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção	,661
40. Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações	,624
41. A marca " <i>Associative Design</i> " de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações	,616
42. Ser PME só tem vantagens	,643
43. Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa	,679
44. O objetivo de qualquer empresa é o crescimento constante	,768
45. Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho	,529
46. Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos	,632
47. O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa	,675
48. O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder	,751
49. O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização	,564
50. A decisão de internacionalizar ou aumentar a dimensão de uma empresa depende exclusivamente do seu líder	,555

Tabela 54. Variância Total Explicada

Componente	Valor Próprio inicial			Após rotação		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7,981	15,961	15,961	3,292	6,584	6,584
2	3,471	6,941	22,903	2,669	5,338	11,922
3	2,816	5,632	28,535	2,668	5,336	17,259
4	2,332	4,663	33,198	2,587	5,173	22,432
5	2,112	4,223	37,421	2,498	4,996	27,429
6	2,037	4,073	41,494	2,424	4,847	32,276
7	1,694	3,388	44,882	2,270	4,540	36,815
8	1,634	3,269	48,151	1,967	3,935	40,750
9	1,511	3,022	51,172	1,949	3,898	44,648
10	1,397	2,794	53,966	1,907	3,814	48,462
11	1,327	2,655	56,621	1,896	3,791	52,254
12	1,225	2,450	59,071	1,855	3,710	55,964
13	1,154	2,309	61,380	1,840	3,679	59,643
14	1,148	2,297	63,677	1,502	3,003	62,646
15	1,082	2,165	65,842	1,401	2,802	65,448
16	1,051	2,102	67,944	1,248	2,496	67,944
17	,952	1,904	69,849			
18	,874	1,748	71,597			
19	,865	1,730	73,327			
20	,811	1,621	74,949			
21	,797	1,595	76,543			
22	,742	1,485	78,028			
23	,712	1,425	79,453			
24	,669	1,337	80,791			
25	,648	1,296	82,087			
26	,631	1,263	83,350			
27	,601	1,202	84,552			
28	,556	1,111	85,663			
29	,553	1,106	86,769			
30	,521	1,042	87,811			
31	,512	1,025	88,836			
32	,472	,943	89,779			
33	,452	,904	90,683			
34	,411	,821	91,504			
35	,393	,786	92,291			
36	,385	,770	93,061			
37	,367	,734	93,795			
38	,341	,683	94,478			
39	,330	,661	95,139			
40	,288	,575	95,714			
41	,285	,570	96,284			
42	,266	,531	96,815			
43	,254	,509	97,324			
44	,231	,461	97,786			
45	,231	,461	98,247			
46	,210	,419	98,666			
47	,200	,399	99,066			
48	,187	,374	99,439			
49	,153	,307	99,746			
50	,127	,254	100,000			

Tabela 55. Matriz Rodada pelo método Varimax

	Fator															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
9. Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos	,787	,055	-,053	,009	,241	,103	,062	,019	,121	,077	,067	,102	-,016	-,041	-,001	-,080
8. No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma "agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas" e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor	,703	,034	,158	,092	-,003	,078	,147	,056	,088	,128	,019	,023	-,132	-,202	-,059	,020
7. É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações	,671	-,052	,047	,127	,240	,121	-,184	,168	-,097	,018	,130	-,008	,001	,074	-,122	,075
12. Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações	,629	,108	,092	,127	,190	-,000	,110	,126	,074	-,247	,233	,067	,005	,038	,096	,256
11. Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas em pagar o atual justo valor da minha empresa	,533	,163	-,063	-,170	-,047	-,152	,077	,074	,128	,105	-,179	,180	-,185	,120	,350	-,205
10. Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações	,504	,259	,160	,126	-,038	,122	,179	-,184	,003	,190	,045	,083	-,059	,378	,027	-,021
48. O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder	,106	,766	,138	,095	,140	,047	-,005	-,118	,112	,052	-,092	-,101	,158	,159	,025	-,064
47. O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa	,064	,655	-,049	,244	,308	,149	-,092	,032	,068	,075	-,091	-,002	,142	-,033	,035	-,114
46. Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos	,055	,653	,027	,027	,034	-,071	,078	,112	,008	,249	,119	,185	-,227	-,086	-,051	-,059
14. Acordos Estratégicos potenciam aumento	,167	,431	,173	,407	,209	-,057	,254	,185	,183	-,276	-,022	-,150	-,078	-,120	,156	,179

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

das exportações

29. Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado	,006	,090	,728	,054	,078	,320	,054	-,033	,045	,044	,089	,080	-,069	,099	-,091	-,018
28. Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador	-,044	-,003	,724	-,015	,172	,224	,112	-,004	,183	,087	,026	,122	,043	,068	,029	-,098
45. Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho	,130	,018	,581	-,109	-,200	,074	-,014	-,021	,000	,190	-,017	,121	,004	,158	,200	-,010
41. A marca "Associative Design" de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações	,240	,078	,552	,212	,076	,080	-,271	,192	-,070	,086	,126	,075	,017	-,168	-,129	,030
40. Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações	,197	,307	,420	,396	,142	-,013	-,011	,126	,103	,264	-,006	-,085	,090	-,020	-,045	,153
23. Clusters (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos	-,022	,152	,028	,788	,167	-,012	,031	-,040	,044	,130	,088	,102	-,052	,018	,032	-,057
24. Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa	,131	,030	-,042	,768	,134	,114	,014	,088	,090	,064	,081	,189	,081	,037	,023	-,111
13. Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações	,310	,271	,139	,491	,101	-,036	,323	,011	,155	-,235	,069	-,108	-,010	-,033	,217	,189
18. Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades	,245	,181	-,060	,280	,692	,046	,005	-,056	,091	,155	-,136	-,054	,015	,037	,099	-,098
19. A união com outros fabricantes gera economias de escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações	,238	,210	,068	,080	,674	-,123	,126	,061	,031	-,101	,167	-,041	-,050	-,106	-,013	,103
17. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador	,128	,131	,118	,172	,660	,024	,149	,050	,201	,076	,036	-,084	,037	,026	,157	-,049
30. Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação	,076	-,038	,208	,015	-,013	,832	-,029	,095	,013	,022	,051	,054	,075	,084	,045	-,017

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

31. Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação	,122	,028	,215	,014	,001	,802	,014	,022	,101	-,047	,024	,121	-,064	,105	,056	-,004
32. É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta	,050	,213	,163	,157	-,085	,504	,208	-,037	,060	,263	,063	-,060	-,303	-,122	,039	,083
16. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor	,078	,010	-,023	-,013	,079	,108	,806	,066	-,119	,079	-,027	-,009	-,051	-,002	-,050	-,106
15. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor	,099	-,008	,031	,113	,098	-,038	,768	,100	,041	,112	-,097	,134	,011	,014	-,008	-,037
2. Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão	,053	-,024	-,031	,162	-,046	-,005	,084	,813	,009	,107	-,005	,074	-,003	-,047	,069	,018
3. Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas	,158	,142	,002	-,118	-,003	,156	-,006	,748	,075	-,045	,033	-,136	,065	,215	-,025	-,004
5. O m2 do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão	,050	-,174	,183	,022	,205	-,020	,167	,507	-,017	-,058	-,013	-,055	-,039	,374	-,111	-,037
34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	,097	,241	,104	,125	,203	,284	-,150	,032	,692	,073	-,069	,087	,031	-,203	-,056	-,048
27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	,119	-,161	,210	,083	,355	-,108	,044	-,049	,576	,138	-,099	-,011	,094	,350	,002	-,122
1. Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos	,024	-,025	-,164	,077	-,345	-,114	-,224	,157	,519	-,142	,156	-,133	-,132	,090	,285	,034
33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	,195	,185	,066	,013	,135	,316	,172	,022	,486	,276	,058	,130	,005	-,174	-,197	,202
49. O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização	,062	,318	,238	,314	,241	,058	,099	,021	,449	-,065	-,059	,094	-,057	,084	-,026	,056
44. O objetivo de qualquer empresa é o	,168	,173	,288	,214	,086	,058	,059	,073	-,033	,729	-,015	,047	,146	,055	,033	,037

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

crescimento constante																
43. Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa	,041	,131	,161	,004	,055	,021	,267	,014	,166	,660	,048	,007	,119	,086	,243	,113
22. A minha empresa tem dimensão suficiente para se fundir com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA	,056	-,034	,030	,037	,110	,016	-,050	,033	,112	,062	,803	,116	,079	,056	,154	,035
21. É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sediada em Paços de Ferreira	,154	-,054	,086	,097	-,114	,080	-,090	-,011	-,174	-,056	,776	,032	,004	-,031	-,050	-,100
20. Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações	,216	,238	,069	,127	,156	,114	,245	-,046	,032	,120	,368	,200	-,316	,114	-,257	-,073
26. Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão	,104	-,088	,115	,102	,019	,056	,085	-,113	,123	-,005	,152	,766	,028	-,029	,067	,073
25. Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim potenciem o aumento das exportações	,151	,093	,140	,182	-,201	,160	,019	,027	-,052	,047	,069	,730	,056	,075	-,072	-,004
42. Ser PME só tem vantagens	-,129	,268	,240	-,251	,108	-,220	,119	,307	-,059	,033	-,237	,399	-,073	,118	,150	-,051
39. Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção	,017	,064	,080	-,077	-,062	,059	,139	,025	,087	-,148	,061	,131	-,732	,068	,145	-,077
35. A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma	-,119	,115	,099	-,006	-,067	,015	,088	,069	,069	,043	,143	,219	,723	,017	,217	-,074
38. A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo	-,150	,135	-,011	-,002	,226	-,176	,357	-,101	,152	,259	,295	,078	,414	,071	,033	-,088
50. A decisão de internacionalizar ou aumentar a dimensão de uma empresa depende	-,166	,227	,257	-,227	-,089	,231	,175	,089	,054	-,039	,011	,103	,346	,314	,067	,140

Anexo 4 – Análise de Dados Quantitativos: Tabelas resultantes da Análise de Frequências e Análise Estatística

exclusivamente do seu líder																	
4. Não há terrenos com licenciamento industrial com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas	-,050	,037	,091	,029	-,052	,116	-,046	,238	-,016	,075	,049	,050	-,025	,730	-,041	,121	
6. A minha empresa possui licenciamento camarário e industrial atualizado	-,015	,005	,021	,115	,179	,127	-,045	-,009	-,040	,156	,093	,027	,064	-,064	,797	,016	
36. A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda	-,115	,161	,145	,017	,097	,098	,233	,066	-,065	-,018	,061	,056	-,054	-,035	,066	-,668	
37. A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios	-,127	,005	,110	-,164	,068	,245	,063	,111	-,131	,211	-,049	,271	-,072	,191	,142	,586	
% variância explicada	6,6	5,3	5,3	5,2	5,0	4,8	4,5	3,9	3,9	3,8	3,8	3,7	3,7	3,0	2,8	2,5	
Variância total explicada	67,9																

Notas: Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. A Rotação convergiu em 34 iterações. N = 196. KMO = 0,737. As saturações superiores a 0.4 estão a negrito.

Tabela 56. Estatísticas de consistência interna: Fator 1 - Fusões e Aquisições

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,777	6

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as seis variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 1 - Fusões e Aquisições.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja significativamente mais elevado:

Tabela 57. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 1 - Fusões e Aquisições

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
7. É aconselhável que as empresas se unam para aumentar a sua dimensão e assim aumentar as exportações	,512	,746
8. No sentido de aumentar a dimensão das empresas, deveria ser criada uma "agência de capital privado para aquisições/fusões de empresas" e com isso garantir a continuidade das boas PME do setor	,577	,730
9. Fusão entre empresas permite o aumento da dimensão destas e facilita a entrada nos mercados externos	,728	,692
10. Aquisição de empresas é uma boa forma de aumento da dimensão e potencia o aumento das exportações	,435	,765
11. Aquisição de empresas, permite o aumento da dimensão mas não há entidades interessadas em pagar o atual justo valor da minha empresa	,361	,784
12. Participar em Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) potencia o aumento das exportações	,557	,737

Tabela 58. Estatísticas de consistência interna: Fator 2 - Liderança e Estratégia

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,724	5

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as cinco variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 2 - Liderança e Estratégia.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja significativamente mais elevado:

Tabela 59. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 2 - Liderança e Estratégia

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
14. Acordos Estratégicos potenciam aumento das exportações	,498	,674
46. Existem empresas que evitam aumentar a dimensão por causa das dificuldades que isso acarreta ao nível de gestão de pessoal e processos	,374	,731
47. O líder tem um papel crucial no desempenho da empresa	,587	,651
48. O aumento da dimensão de uma empresa depende da postura do seu líder	,597	,633
49. O líder tem que ter um perfil de risco para iniciar a internacionalização	,438	,700

Tabela 60. Estatísticas de consistência interna: Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,713	5

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as cinco variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado:

Tabela 61. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
28. Quanto maior a dimensão maior a sustentabilidade financeira da empresa e a consequente manutenção no mercado exportador	,573	,620
29. Quanto maior a dimensão, mais fácil se torna exportar, logo maior são as margens de lucro e valor acrescentado	,610	,603
40. Ter uma marca própria é importante para o aumento das exportações	,383	,698
41. A marca "Associative Design" de uma associação do setor fomenta o aumento das exportações	,430	,683
45. Empresas com maior dimensão proporcionam aos seus trabalhadores maior segurança do posto de trabalho	,380	,706

Tabela 62. Estatísticas de consistência interna: Fator 4 - Integração em Clusters e Redes

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,702	3

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 4 - Integração em Clusters e Redes.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item 13 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Tabela 63. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 4 - Integração em Clusters e Redes

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
13. Redes de <i>networking</i> potenciam o aumento das exportações	,410	,745
23. Clusters (exemplo: decoração de hotéis) ajudam as empresas na conquista dos mercados externos	,576	,537
24. Fazer parte de um cluster exportador acarreta mais valias para uma empresa	,587	,535

Tabela 64. Estatísticas de consistência interna: Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,752	3

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado:

Tabela 65. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
17. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário seja inovador	,576	,678
18. Para a realização de uma união estratégica é importante que haja desde início uma divisão de tarefas e responsabilidades	,624	,627
19. A união com outros fabricantes gera economias de escala que podem ser aproveitadas no aumento das exportações	,550	,703

Tabela 66. Estatísticas de consistência interna: Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,735	3

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item 32 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Tabela 67. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
30. Ser pequena empresa limita as potencialidades de exportação	,641	,545
31. Quanto menor a dimensão maior a dificuldade de exportação	,701	,465
32. É frequente que as empresas percam encomendas para o exterior porque não têm dimensão para fazer face ao trabalho que isso acarreta	,365	,851

Tabela 68. Estatísticas de consistência interna: Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,740	2

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as duas variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala:

Tabela 69. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
15. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a montante da cadeia de valor	,587	.(a)
16. Para a realização de uma união estratégica é importante que o outro empresário não seja um concorrente direto mas sim que trabalhe a jusante da cadeia de valor	,587	.(a)

(a) não pode ser calcular para uma dimensão com dois itens.

Tabela 70. Estatísticas de consistência interna: Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,627	4

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,60, pelo que podemos considerar que as cinco variáveis medem de forma minimamente aceitável uma única dimensão: o Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item 4 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Tabela 71. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
2. Questões jurídicas associadas ao licenciamento industrial servem de barreira ao aumento da dimensão	,404	,560
3. Os PDM Municipais são uma barreira ao aumento da dimensão das empresas	,564	,437
4. Não há terrenos com licenciamento industrial com tamanho apropriado que permita o aumento da dimensão das fábricas	,296	,643
5. O m2 do terreno industrial existente é demasiado caro e como tal inviabiliza o aumento da dimensão	,383	,574

Tabela 72. Estatísticas de consistência interna: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,446	4

O valor do Alfa de Cronbach é inferior ao valor de 0,60, pelo que não podemos considerar que as quatro variáveis meçam de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item 1 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Tabela 73. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1. Conheço os escalões nacionais e europeus que classificam as empresas em termos de dimensão por número de Recursos Humanos	,092	,588
27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	,277	,352
33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	,243	,385
34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	,518	,177

Por esse motivo, vamos retirar o item 1 deste Fator, obtendo-se:

Tabela 74. Estatísticas de consistência interna: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, sem o item 1

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,588	3

O valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item 27 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Tabela 75. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações, sem o item 1

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
27. Exportar é um dos objetivos principais de qualquer empresa	,285	,672
33. A dimensão transmite segurança aos potenciais clientes estrangeiros	,386	,505
34. As empresas exportadoras têm mais oportunidades de crescimento	,562	,284

Tabela 76. Estatísticas de consistência interna: Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,725	2

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar que as duas variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala:

Tabela 77. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
43. Qualquer empresa ambiciona tornar-se em grande empresa	,570	.(a)
44. O objetivo de qualquer empresa é o crescimento constante	,570	.(a)

(a) não pode ser calcular para uma dimensão com dois itens.

Tabela 78. Estatísticas de consistência interna: Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,593	3

O valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar que as três variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item 20 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Tabela 79. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
20. Produzir para uma organização do tipo "cooperativa" torna as empresas mais competitivas porque não há a preocupação de escoamento dos produtos e potencia o aumento das exportações	,269	,663
21. É possível unir algumas empresas e construir uma unidade de produção idêntica à fábrica do IKEA sedeadada em Paços de Ferreira	,499	,336
22. A minha empresa tem dimensão suficiente para se fusionar com outras empresas do setor no sentido de construir uma nova fábrica idêntica à IKEA	,453	,410

Tabela 80. Estatísticas de consistência interna: Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,673	2

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,60, pelo que podemos considerar que as duas variáveis medem de forma minimamente aceitável uma única dimensão: o Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala:

Tabela 81. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
25. Empresas de Capital de Risco (<i>Private Equity</i>) são uma boa opção para que as empresas alcancem uma maior dimensão e assim potenciem o aumento das exportações	,508	.(a)
26. Seria capaz de recorrer a uma empresa de Capital de Risco com o objetivo de formar um grupo de 5 ou mais empresas de idêntica dimensão	,508	.(a)

(a) não pode ser calculada para uma dimensão com dois itens.

Tabela 82. Estatísticas de consistência interna: Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,540	4

O valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,50 pelo que podemos considerar que as quatro variáveis medem de forma próxima e aceitável uma única dimensão: o Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado:

Tabela 83. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
35. A minha empresa tem capacidade produtiva instalada suficiente para fazer face a grandes encomendas e por isso nunca perdeu nenhuma	,503	,306
38. A minha empresa tem uma capacidade comercial que lhe permite vender em qualquer parte do mundo	,332	,464
R 39. Já recusei grandes encomendas por não ter capacidade de produção	,261	,521
50. A decisão de internacionalizar ou aumentar a dimensão de uma empresa depende exclusivamente do seu líder	,228	,549

(a) não pode ser calculada para uma dimensão com dois itens.

Relativamente ao *Fator 14 – Licenciamento*, contempla apenas um item, pelo que não pode ser calculada a consistência interna. O Fator obtém-se diretamente do indicador.

Tabela 84. Estatísticas de consistência interna: Fator 15 - Recurso à Subcontratação

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,209	2

O valor do Alfa de Cronbach é bastante inferior ao valor de 0,60, pelo que não podemos considerar que as duas variáveis meçam de forma aceitável uma única dimensão: o Fator 15 - Recurso à Subcontratação.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala:

Tabela 85. Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Fator 15 - Recurso à Subcontratação

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
36. A minha empresa não tem grande capacidade produtiva instalada mas tem grande capacidade comercial e por isso o recurso à subcontratação permite a execução de qualquer encomenda	,117	.(a)
R 37. A subcontratação não é caminho para fazer face a grandes encomendas, uma vez que não há capacidade de produção instalada que assegure a resposta à encomenda sem receios	,117	.(a)

(a) não pode ser calculada para uma dimensão com dois itens.

Em virtude destes resultados, deixa de fazer sentido a utilização deste Fator.

Assim, para a escala e para cada uma das suas dimensões, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que as constituem.

Tabela 86. Fatores construídos a partir da escala

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Fator 1 - Fusões e Aquisições	196	3,84	0,67	18%	1,00	5,00
Fator 2 - Liderança e Estratégia	196	4,23	0,59	14%	1,40	5,00
Fator 3 - Consequências Positivas do Aumento da Dimensão e da Marca	196	3,41	0,79	23%	1,00	5,00
Fator 4 - Integração em Clusters e Redes	196	4,08	0,65	16%	2,00	5,00
Fator 5 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial	196	4,30	0,63	15%	2,00	5,00
Fator 6 - Limitações das Pequenas Empresas	196	3,47	0,99	28%	1,00	5,00
Fator 7 - Alianças Estratégicas/ Cooperação Empresarial sem ser com Concorrente Direto	196	3,57	0,99	28%	1,00	5,00
Fator 8 - Barreiras ao Aumento da Dimensão	196	3,54	0,80	22%	1,25	5,00
Fator 9 - Interesse na Internacionalização/ Aumento das Exportações	196	4,14	0,72	17%	1,67	5,00
Fator 10 - Interesse no Aumento da Dimensão	196	3,81	1,04	27%	1,00	5,00
Fator 11 - Ambição resultante de Uniões e Fusões de Empresas	196	2,92	0,92	31%	1,00	5,00
Fator 12 - Intervenções com Capital de Risco	196	2,90	0,99	34%	1,00	5,00
Fator 13 - Capacidade Produtiva e Comercial	196	3,26	0,85	26%	1,00	5,00
Fator 14 – Licenciamento	196	3,98	1,17	29%	1,00	5,00