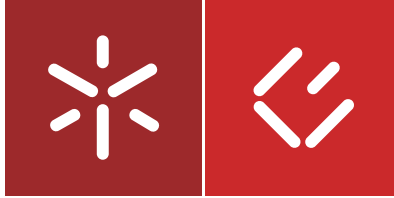


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Guimarães Santoalha Ribeiro Carneiro

A importância dos recursos e capacidades
para o desempenho organizacional:
Um estudo exploratório



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Guimarães Santoalha Ribeiro Carneiro

A importância dos recursos e capacidades
para o desempenho organizacional:
Um estudo exploratório

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa Soares

DECLARAÇÃO

Nome: Joana Guimarães Santoalha Ribeiro Carneiro

Endereço eletrónico: joana.carneiros@gmail.com

Contacto: 919972059

Número de Cartão de Cidadão: 13912487

Título dissertação: A importância dos recursos e capacidades para o desempenho organizacional: Um estudo exploratório

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa Soares

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Estratégia

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

Universidade do Minho, __/__/____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Quando comecei a elaborar a minha dissertação de mestrado, foram vários os obstáculos que tive de enfrentar. Mas, nunca desisti nem, nalgum momento deixei que me enfraquecesse nesta longa caminhada. Esta persistência e ambição deveu-se em parte ao apoio recebido de várias pessoas.

Antes de mais, tenho que agradecer em grande parte aos meus pais, Isabel e Luís, que sempre me deram a oportunidade de seguir qualquer caminho que eu decidisse escolher, com os meus pais, não há limites e por isso tenho a felicidade de ser totalmente livre em todas as minhas decisões.

Agradeço à Professora Doutora Ana Maria Soares, sem o seu apoio e orientação neste percurso não conseguiria alcançar o final desta meta. Sempre se apresentou disponível para me receber, ajudou-me a orientar e a seguir o melhor caminho. Foi uma ajuda determinante na realização da minha dissertação.

Ao Professor Doutor Vasco Eiriz, por ter sido meu professor neste mestrado e por me ter encorajado na parte inicial da realização da dissertação.

A todas as organizações onde fiz a recolha de dados, que me receberam de braços abertos, mostraram-se inteiramente empenhados para a colaboração das minhas entrevistas.

E por fim, à Inês e ao Hugo que me acompanharam nesta etapa e sempre me encorajaram e se mostraram disponíveis em tudo.

RESUMO

TÍTULO: A importância dos recursos e capacidades para o desempenho organizacional: Um estudo exploratório

RESUMO:

Perante o ambiente económico altamente competitivo que se vive, torna-se necessário compreender o comportamento das organizações quer seja face às mudanças e exigências do mercado, às necessidades dos consumidores, à estratégia seguida pela organização e como atuar de forma a superarem os seus concorrentes. De forma a compreender-se o comportamento das organizações no mercado, e porque se trata de um campo bastante amplo, decidiu-se focar apenas nos recursos e nas capacidades da organização. Com isto, pretende-se perceber que tipo recursos e capacidades é que uma organização utiliza, quais são os mais importantes e a forma como são geridos por uma organização. Todo este processo advém da estratégia seguida pela organização e da capacidade de uma organização conseguir agir/reagir rapidamente ao mercado.

Na investigação do estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória através de entrevistas a dez organizações que foram selecionadas da lista PME Excelência 2014 de Portugal. Trata-se de organizações do distrito de Braga maioritariamente pertencentes ao concelho de Guimarães. Com esta pesquisa exploratória procurou-se compreender de forma aplicada a importância que os recursos e as capacidades têm no desempenho da organização.

As organizações demonstraram atribuir uma grande importância aos recursos, realçando os recursos humanos, para o bom desempenho da organização, também a experiência e o conhecimento mostraram ser determinantes no desempenho da organização. A necessidade em reavaliar constantemente a sua estratégia seguida foi muito assinalada pelas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos; capacidades; desempenho organizacional; vantagem competitiva; capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

TITLE: The role of resources and capabilities for organizational performance: An exploratory study

ABSTRACT:

Given the highly competitive economic environment that we live, it is necessary to understand the behavior of organizations whether in relation to changes and requirements of the market, consumers needs, the strategy followed by the organization and how to act in order to overcome their competitors. In order to understand the behavior of organizations in the market, and because this matter it is a very broad field, it was decided to focus only on resources and organizational capabilities. Therefore, we intend to understand what kind of resources and capabilities are used by organizations, which are the most important and how they are managed by organizations. This whole process stems from the strategy followed by the organization and the ability of an organization to be able to act / react quickly to the market.

In the research study, the exploratory research was conducted through an interview to ten organizations that were selected from the list of SME Excellence in 2014 of Portugal. The organizations belong to Braga district, mostly located in Guimarães city. With this exploratory research we tried to understand by applied form the importance that the resources and capabilities have on organizational performance.

The organizations demonstrated to assign great importance to resources, enhancing human resources for the good performance of the organization, also the experience and knowledge proved to be decisive in the performance of the organization. The need to constantly reevaluate their strategy was very emphasized by the organizations.

KEYWORDS: Resources; capabilities; organizational performance; competitive advantages; dynamic capabilities.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice De Ilustrações	xii
Índice De Gráficos.....	xii
Índice De tabelas	xii
Lista de abreviaturas	xiii
1. Introdução.....	1
1.1 Apresentação e relevância do tema	1
1.2 Objetivos e metodologia de investigação.....	3
1.3 Estrutura e organização da dissertação	4
Cap. 1 - Introdução.....	4
Cap. 2 – Enquadramento teórico	4
Cap. 3 – Metodologia	5
Cap. 4 – Análise de dados	5
Cap. 5 – Conclusão do estudo	5
2. Enquadramento teórico	7
2.1.1 Visão Baseada nos Recursos	7
2.1.2 Importância da combinação dos recursos e capacidades	11
2.1.3 Vantagem Competitiva e Desempenho	13

2.1.4 A importância dos recursos no mercado internacional	14
2.1.5 O modelo VBR no âmbito da análise do mercado	15
2.2 Visão das Capacidades Dinâmicas	16
2.2.1 Mercados de dinâmica moderada versus Mercados de dinâmica de velocidade alta	20
2.2.2 Características Chave das Capacidades Dinâmicas	22
2.2.3 Capacidades Dinâmicas: Exemplos	24
2.3 Teoria da Vantagem de Recursos	25
2.4 Interligação recursos e capacidades	29
2.5 Síntese e Conclusão: Abordagem Visão Baseada nos Recursos, Visão das Capacidades Dinâmicas e Teoria da Vantagem de Recurso	31
3. Metodologia	33
3.1 Pesquisa qualitativa e quantitativa	33
3.2 Entrevista em profundidade	35
3.3 Amostra	37
3.4 Recolha de dados: Entrevista	39
3.5 Tratamento de dados: análise de conteúdo	40
4. Análise dos resultados	43
4.1 Perfil dos intervenientes	43
4.2 Análise dos resultados	46
4.2.1 Fatores importantes no desempenho organizacional	47
4.2.1.1 Como se distinguem dos concorrentes.....	48

4.2.2 Recursos da organização.....	49
4.2.3 Capacidades da organização.....	54
4.2.4 Mudanças na estratégia.....	55
4.2.5 Inovação.....	58
4.2.5.1 Inovação Proativa vs. Inovação Reativa.....	60
5. Conclusão do estudo.....	63
5.1 Principais conclusões.....	63
5.2 Implicações para a gestão.....	67
5.3 Limitações ao estudo e propostas de investigação futura.....	68
Bibliografia.....	71
Referências Online.....	79
Apêndices.....	81
Apêndice 1: Exemplo email enviado às organizações.....	81
Apêndice 2: Identificação dos Intervenientes.....	82
Apêndice 3: Guião da entrevista.....	83
Apêndice 4: Caracterização do IAPMEI: Estatutos PME Líder e PME Excelência .	84
Anexos.....	85
Anexo 1: Critérios PME Líder 2015.....	85
Anexo 2: PME Excelência 2015.....	89

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Modelo conceptual Visão Baseada nos Recursos	13
Ilustração 2: Visão Geral do modelo: Capacidades Dinâmicas.....	19
Ilustração 3: Consenso emergente relativo às capacidades dinâmicas e a sua ligação com o desempenho da empresa	20
Ilustração 4: Capacidades dinâmicas e tipos de mercados dinâmicos.....	22
Ilustração 5: Esquema da Teoria de Vantagem de Recursos	27
Ilustração 6: Matriz da posição competitiva	28
Ilustração 7: Relação entre recursos, capacidades e desempenho (visão linear).....	29
Ilustração 8: Feedback da visão dos recursos, capacidades e desempenho	30
Ilustração 9: Comparação das visões da VBR, DC e TVR	32
Ilustração 10: Categorias e subcategorias identificadas	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	44
Gráfico 2: Grau de Formação	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Identificação dos entrevistados das respetivas organizações.....	38
Tabela 2: Identificação CAE e volume de negócios das organizações.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS

CAE – Classificação atividade económica

CAQDAS – Computer-assisted qualitative data analysis software

CD – Capacidades Dinâmicas

FINCRESCE – Programa do INOFIN para estimular processos de crescimento de empresas

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INOFIN – Programa-Quadro de Inovação Financeira para o Mercado de PME do IAPMEI

PME – Pequenas e Médias Empresas

TVR – Teoria da Vantagem de Recursos

VCD – Visão das Capacidades Dinâmicas

VBR – Visão Baseada nos Recursos

VRIN – Valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable (Valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis)

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e relevância do tema

O estudo que agora se apresenta resulta do interesse em compreender porque é que certas organizações conseguem distinguir-se no mercado de uma determinada indústria ou seja, porque é que organizações semelhantes atuando na mesma indústria apresentam desiguais níveis de desempenho. Nesta linha de reflexão, o que se procura responder nesta dissertação é de que forma uma organização alcança vantagem competitiva e consegue aumentar o seu desempenho. A fim de alcançarmos estes objetivos, serão invocadas ao longo do estudo teorias e visões de diversos autores que abordam este tema. Consequentemente, o problema de investigação a abordar nesta dissertação de mestrado é: *“A importância dos recursos e capacidades para o desempenho organizacional: Um estudo exploratório”*.

A motivação para a escolha deste tema deve-se ao interesse pela área de gestão, nomeadamente no que se refere à estratégia de uma organização. É sabido que a estratégia empresarial é um conceito complexo e sobre o qual não existe uma conceção única, no entanto vejo-o como extremamente desafiador, razão pela qual o elegi como objeto de estudo nesta dissertação de mestrado. Como tal, a questão de pesquisa que vai ser abordada é: *“De que forma a qualidade dos recursos e das capacidades de uma organização podem afetar o seu desempenho?”*. Com esta questão de pesquisa pretende-se entender de que forma uma organização se consegue destacar dos seus concorrentes. Isto é, perceber através da análise dos recursos e das capacidades, assumindo que operam no mesmo setor de atividade, uma organização se consegue destacar dos seus concorrentes e, consequentemente no mercado onde atua.

Cada organização define uma estratégia diferente, tentando alcançar os objetivos previamente estabelecidos, visando também superar a sua concorrência e, conseqüentemente alcançar sucesso. Assim, este tema surge, igualmente, pelo interesse em perceber que fatores são determinantes para o desempenho de uma organização. Porque é que há organizações com melhor desempenho organizacional do que outras? Que fatores contribuem para que haja organizações de uma dada indústria que se mantêm no mercado e não são bem-sucedidas, acabando por encerrar? Assumindo que operam no mesmo mercado, quais os fatores que determinam a presença de organizações mais fortes do que outras?

Estas são algumas das questões que se considera pertinentes. Depois de um estudo prévio, complementado com algum trabalho de pesquisa, dedica-se uma especial atenção ao estudo da importância dos recursos e das capacidades de uma organização, o que julgamos constituir um tema relevante em termos científicos. Assim, o nosso objetivo fundamental será o de perceber até que ponto os recursos e as capacidades determinam o desempenho de uma organização.

Este trabalho enquadra-se na teoria da Visão Baseada nos Recursos, doravante designada VBR, estudada por vários autores, tendo este modelo por base a importância dos recursos numa organização. Igualmente teremos presente a teoria da Visão das Capacidades Dinâmicas, doravante designada de VCD ou CD e a Teoria da Vantagem de Recursos, doravante designada TVR. Estes modelos estão inteiramente relacionados e sustentam a questão de pesquisa apresentada.

De forma a enriquecer a investigar a questão de pesquisa apresentada será realizado um trabalho empírico, através da realização de uma entrevista em profundidade a cerca de dez organizações, procurando diversificar os setores de atividade. Esta investigação tem como principal propósito recorrer à teoria abordada e utilizá-la em exemplos reais, de tal forma que se consiga obter uma melhor perceção sobre o tema abordado na referida dissertação.

1.2 Objetivos e metodologia de investigação

Assim, a presente dissertação de mestrado apresenta como tema “*A importância dos recursos e das capacidades para o desempenho organizacional: Um estudo exploratório*”, que por sua vez, surge uma questão de pesquisa inerente ao tema: “*De que forma é que uma organização se destaca dos seus concorrentes?*”. Como tal, pretende-se compreender como e, com que recursos e capacidades é que uma organização, operando numa determinada indústria, consegue alcançar e sustentar o sucesso, ou seja, como é que consegue superar e ser melhor que os seus concorrentes. Especificamente, são definidos os seguintes objetivos:

❖ COMPREENDER DE QUE FORMA UMA ORGANIZAÇÃO SE CONSEGUE DESTACAR NO MERCADO DE UMA DETERMINADA INDÚSTRIA

Este objetivo direciona-se ao objetivo principal desta dissertação de mestrado. Tendo este por intuito perceber que meios - recursos e capacidades - permitem a uma organização apresentar um nível de desempenho superior aos dos seus concorrentes.

❖ PERCEBER A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Através deste objetivo pretende-se entender a importância que os recursos e as capacidades de uma organização têm e em que é que se diferenciam e como se diferenciam dos seus concorrentes. Desta forma, os recursos e capacidades organizacionais terão impacto no desempenho organizacional e consequentemente no seu posicionamento no mercado.

❖ DE QUE FORMA UMA ORGANIZAÇÃO CONSEGUE ALCANÇAR E SUSTENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA

Neste objetivo, ambiciona-se conhecer através de que recursos e capacidades é que uma organização consegue alcançar vantagem competitiva, e por sua vez sustentá-la. Tendo por intuito perceber que recursos e que capacidades são fundamentais e imprescindíveis no alcance da vantagem competitiva da organização.

Pretende-se entender de que forma é que as organizações reagem às constantes e diferentes mudanças do mercado. Como tal, é fundamental perceber que cada mudança terá um impacto nos recursos e nas capacidades da organização e estas, possivelmente terão de ser alterados a cada mudança do mercado.

1.3 Estrutura e organização da dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. A estrutura que a seguir é apresentada, de forma mais explícita, menciona todos os capítulos presentes nesta dissertação e apresenta uma contextualização acerca de cada um deles.

Cap. 1 - Introdução

A presente introdução faz um enquadramento geral do tema explicando a sua relevância, mencionando e explicando os objetivos, exibindo a metodologia de investigação utilizada e ainda a estrutura e organização da dissertação.

Cap. 2 – Enquadramento teórico

Neste capítulo é realizado o enquadramento teórico que surge da revisão da literatura realizada sobre o do tema da dissertação. Este capítulo faz referência à Visão Baseada nos Recursos (VBR), à Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD) e à Teoria da Vantagem de Recursos (TVR), de forma dar resposta à questão de pesquisa apresentada.

Depois de exposto o enquadramento teórico, neste capítulo é apresentada uma síntese das teorias/visões, dando realce às suas diferenças, assim como à necessidade de estas se complementarem.

Cap. 3 – Metodologia

O presente capítulo descreve a metodologia utilizada no trabalho. Assim, é apresentada a forma de pesquisa utilizada e o procedimento a ser seguido no estudo empírico. É também neste capítulo que é apresentado o processo de seleção da amostra e os setores de atividade em que o estudo vai incidir.

Cap. 4 – Análise de dados

No quarto capítulo, procura-se analisar os dados que foram recolhidos através das entrevistas em profundidade realizadas às diferentes organizações de diferentes setores de atividades. A partir dos dados recolhidas são apresentados os resultados obtidos neste estudo.

Cap. 5 – Conclusão do estudo

Neste último capítulo, são apresentadas as principais conclusões da dissertação realizada bem como as conclusões do estudo elaborado. São ainda mencionadas, implicações para a gestão, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

No seguimento da estrutura do trabalho apresentado, após o capítulo 5, é exibida a bibliografia, as referências online, os apêndices e por fim os anexos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Compreender as bases da vantagem competitiva tem sido um tema importante nos estudos sobre estratégia empresarial. Este tema surge da seguinte questão: *“Porque é que há organizações com melhor desempenho que outras?”* Deste modo, é necessário tentar perceber porque é que há organizações que atuando no mesmo setor de atividade, umas têm sucesso e outras não. Ou seja, o que é que as organizações com sucesso *“têm”* ou *“de que forma atuam”* para conseguirem alcançar o sucesso? Deste modo, são utilizadas teorias/visões que sustentam este pensamento.

Uma das teorias que tem tido um papel importante na investigação nesta área é a Visão Baseada nos Recursos (VBR), do original inglês Resource-Based View. No entanto, de forma a complementar a resposta dada à questão com base nesta teoria, são abordadas outras teorias, designadamente, a Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD/CD) e a Teoria da Vantagem de Recursos (TVR).

2.1.1 Visão Baseada nos Recursos

A Visão Baseada nos Recursos resulta do contributo de muitos estudiosos (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991; Hunt, 1996; Newbert, 2008; Esteve-Pérez e Mañez-Catillejo, 2006; Wernerfelt, 1984; Lin e Wu, 2013). No entanto, Barney (1991) foi o pioneiro a formalizar a literatura desta visão num quadro de teoria abrangente. Este autor defende que as organizações que possuem e exploram recursos e capacidades valiosos e raros conseguem alcançar vantagem competitiva. Acrescenta ainda que a vantagem competitiva alcançada pela organização vai-se refletir num aumento do desempenho da mesma a curto prazo. Para Amit e Schoemaker (1993, pág. 35) esta visão consiste nos recursos, ou *“stocks de fatores disponíveis que são propriedade e controlados pela organização”*, e nas capacidades, ou seja, *“a capacidade de uma organização em implantar os recursos”* e, por sua vez, os dois são

heterogeneamente distribuídos entre organizações e imperfeitamente movíveis. Newbert (2007) refere que os recursos valiosos e raros estão inteiramente relacionados com a vantagem competitiva e esta, por sua vez, está relacionada com o desempenho organizacional.

Deste modo, a Visão Baseada nos Recursos considera que estes são essenciais para a competitividade de mercado e para o lucro (Barney, 1986; Dierickx & Cool, 1989).

A literatura de gestão estratégica considera que os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Itami e Roehl (1987) utilizam os termos “ativos visíveis e invisíveis”. Os ativos visíveis incluem os recursos tradicionais de bens de capital e pessoas; por outro lado, os ativos invisíveis são a informação e as pessoas, uma vez que transportam e disseminam informação. Outros autores tratam os ativos como recursos e capacidades. Desta forma, Amit e Schoemaker (1993) veem os recursos como ativos tangíveis, enquanto que as capacidades representam a competência da organização em implantar recursos para alcançar uma meta desejada. As capacidades são baseadas em informação, empresas específicas e são desenvolvidas ao longo de um período de tempo através de interações complexas entre os recursos da organização¹. De acordo com Newbert (2008), os recursos podem dividir-se nas seguintes classes: recursos financeiros (capital, lucros retidos, dinheiro, capital próprio, etc.), recursos humanos (treino, experiência, inteligência, relacionamentos, etc.), recursos intelectuais (patentes, marcas, segredos comerciais, direitos de autor, etc.), recursos organizacionais (relações com outras organizações como, parcerias, fornecedores, clientes e credores, canais de distribuição, etc.) e recursos físicos (tecnologia física, equipamento, matérias primas, etc.).

No entanto, a importância dos recursos depende de um conjunto de características. Os recursos podem dividir-se nos recursos VRIN, que consistem na acumulação de valor, raridade, inimitável e insubstituível, sendo estas características a base da competitividade das organizações e o lucro económico (Barney, 1986; Dierickx & Cool, 1989) e nos recursos *NON-VRIN*, que consistem nos recursos complementares.

¹ O termo competência tem sido usado para representar a interação dos recursos (*inputs* tangíveis) e capacidades (conhecimento) (Galunic e Rodan, 1998).

Por conseguinte, de acordo com Barney (1991), a implementação estratégica de sucesso não depende apenas destas características apresentadas, mas também dos recursos complementares denominados por NON-VRIN. Estes recursos fazem parte da estratégia que permite que os valores dos recursos VRIN sejam realizados e desta forma, assumam uma nova importância quando eles são escassos. Os recursos NON-VRIN e as capacidades quando combinados adequadamente, podem ser cruciais para o sucesso de uma organização (Barney, 1991, 2012; Makadok, 2001).

Como tal, esta visão sustenta a ideia de que uma organização, do ponto de vista interno, resulta de um conjunto de recursos. De acordo com a visão apresentada, se uma organização possuir os recursos VRIN (valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis), conseguem alcançar vantagem competitiva, através da implementação de estratégias de criação de valor. Desta forma, tal estratégia deverá ser formulada de maneira a que os seus concorrentes sejam incapazes de a duplicarem (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Armstrong & Shimizu, 2007; Barney, 1986; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009; Newbert, 2007b; Ray, Barney, & Muhanna, 2004; Wernerfelt, 1984, citado por Lin e Wu, 2013).

Esta visão faz alusão às características internas de uma organização e apresenta como objetivo compreender porque é que as organizações adotam diferentes escolhas estratégicas e, conseqüentemente, obtêm resultados diferentes. Como tal, para que as organizações sejam bem-sucedidas devem desenvolver recursos distintos e melhorar as suas capacidades com vista a conseguirem adaptar-se às mudanças do ambiente competitivo e melhorar as suas perspectivas de sobrevivência.

Torna-se claro que a VBR apresenta como foco central o nível dos recursos de uma organização como a fonte de vantagem competitiva e, sendo as organizações vistas como heterogêneas, cada organização possui um conjunto de recursos intangíveis e tangíveis únicos e capacidades que são adquiridas, desenvolvidas e expandidas ao longo do tempo.

Com base nestes pressupostos, os estudiosos (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Henderson and Cockburn, 1994; Powell, 2001; Teece, Pisano, and Shuen, 1997, citados por Newbert, 2008) desta visão admitiram existir três hipóteses:

1. Se a organização detém ou explora recursos raros e valiosos, então consegue alcançar vantagem competitiva;
2. Se os recursos e capacidades são ambos inimitáveis e insubstituíveis, então a organização vai conseguir manter essa vantagem e;
3. Com a posse dessas vantagens, vai ser possível à organização melhorar a curto e longo prazo o seu desempenho.

Com o intuito de testar estas hipóteses, alguns estudiosos desenvolveram a “abordagem da heterogeneidade dos recursos” referindo que um específico recurso ou capacidade deverão ser valiosos, raros, inimitáveis e/ou insubstituíveis e esses mesmos recursos e capacidades devem estar correlacionados com a vantagem competitiva ou com o desempenho (Newbert, 2007). Nem todas as organizações competem nas mesmas bases, ou seja, as organizações usam recursos ou capacidades diferentes que apresentam uma forte correlação com a vantagem competitiva e/ou com o desempenho, sendo estas ajustadas à estratégia de cada organização. De tal modo que não significa que não tenham sucesso; apenas apresentem ideias estratégicas diferentes e seguem caminhos distintos. Como tal, os gestores devem procurar e explorar recursos e capacidades que não contribuam somente para o alcance da vantagem competitiva, mas também para se ajustarem ao seu modelo de negócios (Newbert, 2008). Sendo assim, os estudiosos invocam o modelo “*conceptual-level approach*”, referindo-se este à operacionalização da variável independente, não em termos de recursos e capacidades específicas mas, focando-se no seu valor, raridade, inimitável e insubstituível (Newbert, 2007). Referências a este modelo mencionam que este é importante pois fornece informações relativas às características dos recursos e capacidades que devem possuir, de forma a melhorar a posição competitiva da organização. Assim, esta abordagem reflete a importância na percepção das características dos recursos e das capacidades que a organização possui de forma a contribuir para uma melhor posição competitiva.

No entanto, Collis e Montgomery (1995) apresentam uma visão mais alargada da apresentada por outros autores. Mencionam que uma organização consegue alcançar vantagem competitiva não só unicamente por possuir recursos e capacidades raros, valiosos e inimitáveis e insubstituíveis (recursos VRIN) mas também pela sua

durabilidade, apropriabilidade e superioridade. De forma a confirmar a sua abordagem, os autores recorrem ao exemplo das patentes auferidas pelas farmacêuticas. Defendendo que são duráveis, na medida em que têm proteção durante um determinado tempo, são apropriáveis porque pertencem legalmente à organização, e superiores na forma de obterem melhor segurança em relação a outras formas de proteção de propriedade intelectual.

2.1.2 Importância da combinação dos recursos e capacidades

Neste contexto, é realizada uma abordagem focada no valor e na raridade dos recursos e das capacidades que uma organização possui, de modo a perceber melhor a sua importância. Para Barney (1991) um recurso e uma capacidade são valiosos quando apresentam potencial que permita à organização diminuir os seus custos e/ou que consiga responder às oportunidades e ameaças do ambiente. De tal forma que se uma organização for capaz de implementar tais recursos e capacidades eficazmente, conseguirá alcançar vantagem competitiva. Deste modo, se uma organização possuir recursos e capacidades com elevado valor, conseguirá obter consideravelmente vantagem competitiva mas, por outro lado, se uma organização apenas dispuser de recursos e capacidades de valor marginal conseguirá, no seu melhor, apenas usufruir de pequenas vantagens competitivas (Barney, 1991). Contudo, é importante compreender de que forma uma organização explora e usa os seus recursos e capacidades e, assim, tentar perceber a sua relação.

Para Penrose, "os recursos, consistem de um pacote de potenciais serviços... Os serviços produzidos pelos recursos são uma função da forma como eles são utilizados" (Penrose, 1959, pág. 25). Amit e Schoemaker (1993) defendem que para se conseguir explorar e usar eficazmente um recurso, é necessário usufruir das capacidades adequadas. Deste modo, um recurso ou capacidade não são de grande utilidade quando usados de forma independente mas, a possibilidade da combinação de recursos e capacidades é que conduz ao alcance da vantagem (Penrose, 1959) e consequentemente ao desempenho da organização (Ilustração 1). De tal forma que os

recursos devem ser processados e devem ser usados com a melhor combinação possível.

Uma organização não deve apenas escolher os melhores recursos, mas também explorá-los da forma mais eficaz com as capacidades próprias e mais adequadas para o efeito (Makadok, 2001). Este autor argumenta que, “não importa o quão bom as capacidades de uma organização possam ser, elas não gerarão lucro económico se a organização falhar ao adquirir recursos cuja produtividade poderia ser melhorada pelas suas capacidades” (Makadok, 2001, pág. 389). Como tal, mesmo que um recurso ou uma capacidade apresente elevado valor, esse valor vai apenas ser realizado quando combinado com um outro recurso ou capacidade. Assim, um recurso ou capacidade mesmo com elevado valor, usados individualmente podem não apresentar qualquer valor. Os recursos e capacidades não devem ser explorados individualmente, o objetivo apresentado é a exploração de uma combinação valiosa e rara de recursos e capacidades. Essa combinação poderá levar a organização a alcançar vantagem competitiva.

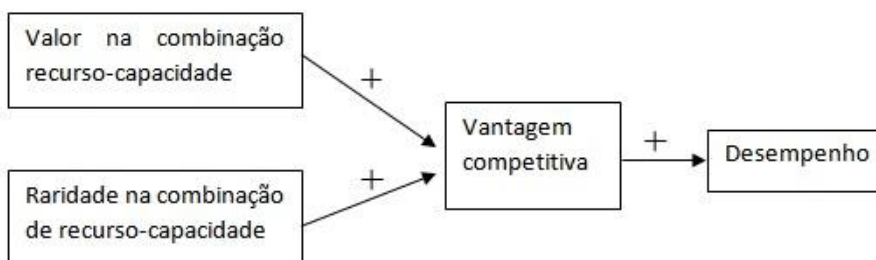
A vantagem competitiva é derivada, provavelmente pela exploração de recursos e capacidades, que são raros ou possuídos apenas por um número pequeno de organizações de uma determinada indústria, contribuindo assim, para a inexistência da concorrência perfeita (Barney, 1991). É de salientar a importância da exploração da combinação de recursos e capacidades para que esta seja rara e contribua assim para obter vantagem competitiva. Barney (1991) sustenta a ideia de que se as organizações possuírem o mesmo conjunto de recursos e capacidades, tenderão a utilizar a mesma estratégia que se traduzirá numa redução da vantagem competitiva para cada organização.

De acordo com a abordagem apresentada, para uma organização alcançar vantagem competitiva não é suficiente apenas possuir capacidades e recursos raros. Assim, é essencial para uma organização desenvolver uma combinação perfeita de recursos e capacidades que a diferencie e, assim, a torne rara, podendo mesmo os recursos e capacidades serem comuns, mas de tal forma que essa mesma combinação seja rara. Assim, para Barney (1991), a organização com o melhor desempenho não será necessariamente aquela que possuir a combinação de recursos e de capacidades

mais rara e valiosa mas, em vez disso, aquela que explorar a sua combinação mais eficazmente.

Enquanto algumas organizações possuem a vantagem de ter acesso a recursos e capacidades valiosos e outras não o têm este facto não garante à organização a obtenção de rendimentos positivos (Barney, 1986; Dierickx e Cool, 1989). Como tal, a posse de recursos e capacidades raras e valiosas não são suficientes para usufruir de um bom desempenho. Compete à organização implantá-los em combinações que assim resultem da diminuição de custos, da exploração de oportunidades de mercado e/ou da neutralização de ameaças do ambiente (Newbert, 2008). Neste sentido, o objetivo da organização será explorar a combinação mais valiosa e rara, de tal forma que os seus concorrentes não o consigam fazer. Tal combinação leva a organização a possuir vantagem competitiva derivada da exploração, que por sua vez vai interferir no seu nível de desempenho.

Ilustração 1: Modelo conceptual Visão Baseada nos Recursos



Fonte: Newbert, 2008, pág. 747

2.1.3 Vantagem Competitiva e Desempenho

A vantagem competitiva e o desempenho são dois conceitos distintos mas que estão inteiramente relacionados. Para Barney (1991), a vantagem competitiva é geralmente conceptualizada como a implementação de uma estratégia que não será implementada por outras organizações, que facilita a redução de custos, a exploração de oportunidades de mercado, e/ou a neutralização de ameaças competitivas,

enquanto que o desempenho está relacionado com a acumulação de lucro originado pela organização resultante da implementação da sua estratégia (Rumelt, Schendel, e Teece, 1994, citado por Newbert, 2008). Peteraf e Barney (2003) argumentam que quando uma organização alcança vantagem competitiva, consegue originar maior rentabilidade em comparação aos seus concorrentes. De acordo com esta abordagem, é bem notória a distinção entre estes dois conceitos.

No entanto, a vantagem competitiva pode muitas vezes contribuir para a melhoria do desempenho de uma organização mas, por vezes, pode não ser suficiente (Durand, 2002, citado por Newbert, 2008). São assim mencionados os fatores exógenos à organização que podem contribuir para impacto do desempenho organizacional. Como tal, possuir vantagem competitiva por si só pode não ser suficiente visto que os fatores exógenos à organização podem afetá-la, podendo-se salientar os fatores económicos, políticos, sociais e ambientais, entre outros.

No entanto, uma organização pode implementar uma estratégia de acordo com a VBR, mas ser incapaz de alcançar o resultado económico desejado a um custo mais baixo do que o requerido para criá-lo (Coff, 1999; Peteraf and Barney, 2003).

Teece (1987) refuta que a capacidade de uma organização conseguir apropriar valor económico, advém principalmente das tecnologias utilizadas por estas e que estão associadas aos produtos e serviços que, por sua vez, estão relacionadas com a eficácia das formas disponíveis de proteção jurídica.

Em suma, por um lado a vantagem competitiva resulta do valor que for criado a partir da exploração da combinação dos recursos e capacidades por outro, o desempenho representa o valor económico criado a partir da comercialização. Assim, apesar de se tratar de dois conceitos diferentes, existe uma inteira relação entre eles.

2.1.4 A importância dos recursos no mercado internacional

A questão da importância dos recursos também tem sido analisada na vertente internacional. Navarro-García et al. (2015) fazem alusão à importância dos recursos no âmbito internacional ou seja, no que se refere à exportação das organizações. Como tal, é abordada a atividade de exportação suportada pela Visão Baseada nos Recursos

num âmbito mais amplo, considerando que os recursos são base para os resultados nos negócios (Barney, 1991). Este estudo considera dois tipos de recursos: os recursos baseados na experiência, recursos experimentais, e os recursos realizados com o auxílio das estruturas, recursos estruturais.

A respeito dos recursos experimentais existe a distinção entre os de experiência geral e os de experiência internacional. Por um lado, os recursos com experiência geral estão relacionados com o conhecimento das atividades do negócio numa indústria competitiva como tal, fornece assim a base para o processo de internacionalização (Majocchi, Bacchiocchi e Mayrhofer, 2005, citados por Navarro-García et al., 2015). A experiência internacional está relacionada com o conhecimento sobre os mercados internacionais. Este tipo de experiência origina aprendizagem sobre a atividade de exportação, fornece informação para facilitar a adaptação das organizações acerca das necessidades dos mercados estrangeiros e facilita o posicionamento internacional (Morgan, Kaleka e Katsikeas, 2004, citados por Navarro-García et al., 2015). Também com a experiência internacional é possível reduzir o risco, reduzir as barreiras que possam existir, aumentar a orientação das organizações para os mercados estrangeiros e conduzir para um espírito empreendedor (Knight e Cavusgil, 2004, citados por Navarro-García et al., 2015).

2.1.5 O modelo VBR no âmbito da análise do mercado

A estratégia de orientação de mercado está direcionada para a análise da organização de uma perspectiva externa. O desempenho organizacional é influenciado pela situação do mercado como tal, o desempenho e a vantagem competitiva organizacional são influenciados pela estrutura do mercado (Bourgeois e Astley, 1979). Por sua vez, a estratégia de uma organização é formulada a partir de uma análise detalhada do ambiente, este é influenciado por fatores económicos, tecnológicos, e questões sociais e ambientais. Como tal, de acordo com a perspectiva baseada no mercado, é importante formular a estratégia de acordo com o ambiente de cada indústria.

Porter (1980) invoca cinco forças para recorrer à análise da atratividade de uma indústria. As forças apresentadas por Porter são: o nível da concorrência de uma

indústria, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a ameaça de novas entradas. A partir destas forças referidas é possível conhecer o nível de rivalidade de uma indústria. De acordo com a perspectiva de mercado, o sucesso de uma organização também é influenciado pelo ambiente de uma indústria. A teoria de Porter tem por função, avaliar as cinco forças e, a partir desse resultado, analisar futuros riscos e oportunidades, bem como a posição estratégica de uma organização.

A perspectiva baseada no mercado é essencial na análise estratégica no entanto, não consegue responder a perguntas cruciais como: “Que características deve uma organização possuir de forma a alcançar uma posição de liderança dentro de uma indústria?” ou, “Que características deve uma organização ter para defender a sua posição no mercado?”. Estas questões são críticas em mercados dinâmicos e turbulentos (SubbaNarasimba, 2001). Rumelt (1991), argumenta que o sucesso de uma organização é substancialmente mais influenciado pelos ativos internos e específicos da organização, que propriamente pelas características da indústria onde a organização compete.

Em suma, de acordo com a abordagem apresentada, o sucesso das organizações é determinado primeiramente pelo conjunto de recursos e capacidades que caracteriza a organização (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959) e, só depois pelo posicionamento no mercado. Os recursos estratégicos são aqueles que são essenciais para alcançar e defender a sua posição no mercado; no entanto, é importante não ignorar os fatores exógenos do mercado. Desta forma, o desenvolvimento da estratégia é caracterizado pela avaliação contínua das possibilidades para aplicar esses recursos e capacidades resultantes dos mesmos à mudança do ambiente (Mahoney e Pandian, 1992) e focar na gestão desses recursos que são necessários para o sucesso (Mishina et al., 2004).

2.2 Visão das Capacidades Dinâmicas

Apesar da sua importância para a compreensão da obtenção de vantagens competitivas, a VBR tem algumas limitações pelo que mais recentemente emergiu uma nova teoria, a Visão das Capacidades Dinâmicas.

Eisenhardt e Martin (2000, pág. 1107), similarmente a Teece e aos seus colegas (1997), definem Capacidades Dinâmicas (CD) como:

O processo das organizações que usam recursos - especificamente os processos de integrar, reconfigurar, ganhar e liberar os recursos - para corresponder e até mesmo criar uma mudança de mercado. Capacidades dinâmicas, são as rotinas organizacionais e estratégicas pelo qual as empresas alcançam novas configurações de recursos como os mercados que emergem, colidem, cisão, evoluem e morrem.

Como tal, as capacidades dinâmicas consistem em rotinas estratégicas anteriormente seguidas pelas organizações. Devido à dinâmica do mercado, os gestores são obrigados a alterar a base de recursos da organização, através da aquisição e alteração de recursos, da sua integração, e através de uma nova recombinação, de tal forma que seja capaz de gerar uma nova estratégia de criação de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994). Os autores desta abordagem utilizam o termo dinâmico para se referirem à “capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com as mudanças do ambiente de negócios” (Teece et al., 1997, pág. 515). Quando se referem a indústrias em que a mudança tecnológica é rápida, os gestores têm de ser inovadores de maneira a conseguirem responder aos desafios da forma mais rápida possível (Cavusgil, Seggie e Talay, 2007)

São vários os autores que abordam estas capacidades, sendo que existem designações diferentes usadas na literatura. Kogut e Zander usam o termo *combinative capabilities* para descrever processos organizacionais em que cada organização sintetiza e adquire recursos conhecidos, e gera novas aplicações através desses recursos. Por outro lado, Henderson e Cockburn (1994) usam similarmente o termo *architectural competence* enquanto Amit e Schoemaker (1993) usam o termo *capabilities*.

A visão das CD surge devido às limitações apresentadas pela VBR, por esta não realçar a importância das oscilações que possam ocorrer nos mercados e foi proposta por Teece e Pisano (1994) e mais tarde aprofundada por Teece, Pisano e Shuen (1997). A visão baseada nas CD apresenta-se como uma extensão à VBR com o propósito de analisar a sustentabilidade de vantagem competitiva de uma organização em mercados dinâmicos. Estes processos estratégicos têm como intuito ajudar as

organizações a operarem em mercados dinâmicos de forma a manipularem recursos através de novas estratégias de criação de valor.

De facto, a VBR tem algumas limitações.

Primeiro, não consegue dar resposta a como, e porque é que certas organizações conseguem alcançar vantagem competitiva num ambiente de rápida mudança. Teece, Pisano, e Shuen (1997, pág. 509) descrevem estas circunstâncias em “regimes de rápida mudança”. A indústria de software e a indústria tecnológica são exemplos deste tipo de mercados. Nestas condições, manter a vantagem competitiva é desafiante porque “a duração da vantagem é inerentemente imprevisível, onde o tempo é um aspeto essencial da estratégia, e as capacidades dinâmicas que conduzem à vantagem competitiva são elas mesmas processos instáveis que são desafiadoras para sustentá-las.” (Eisenhardt e Martin 2000, pág. 1106).

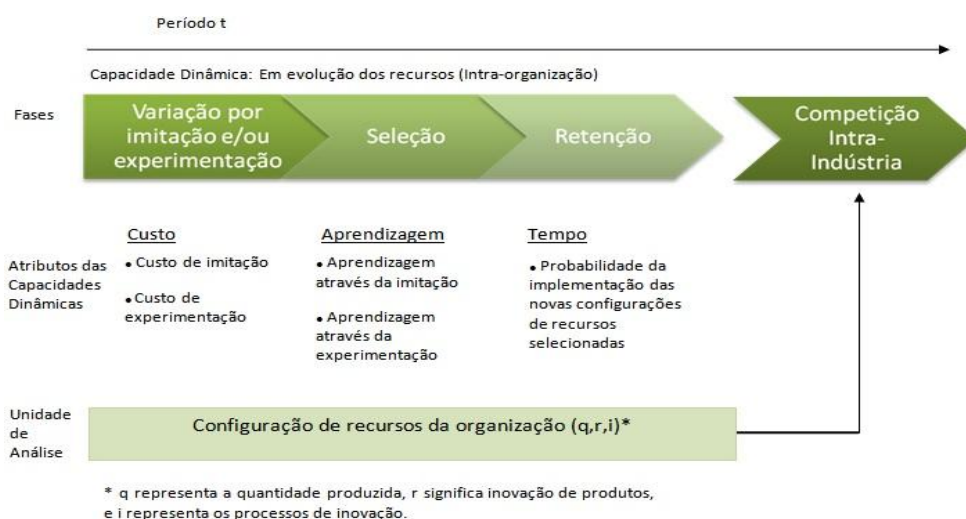
Em segundo lugar, enquanto a VBR afirma que os recursos e capacidades são idiossincráticos, as CD apresentam uma visão diferente, defendendo que estas podem eventualmente apresentar características comuns entre as organizações, mas com detalhes idiossincráticos. Desta forma, as CD sustentam a ideia de que a vantagem competitiva não deriva necessariamente apenas dos recursos de uma organização, mas também através da forma como são configurados e, assim, torna-se necessário construir novas configurações de recursos ao longo do tempo (Cavusgil, Seggie e Talay, 2007).

Assim sendo, as CD conseguem explicar a competitividade das organizações de forma mais eficaz, em comparação com a VBR. Os investigadores acreditam que o uso das capacidades dinâmicas contribui para a vantagem competitiva da organização. Estas são consideradas por serem um transformador pois, têm como funcionalidade converter recursos para assim obter um melhor desempenho organizacional. Com o cruzamento das VBR e das CD, a decisão estratégica torna-se mais complexa, uma vez que a classificação e a seleção dos recursos são ambas importantes (Lin e Wu, 2014).

Zott (2002) sugere uma visão geral do modelo das CD, relativamente aos recursos. Desta forma, o modelo apresenta quatro etapas – a variação, a seleção, a retenção e a competição – num determinado período, cujas etapas vão ser repetidas no futuro. As três primeiras etapas revelam-se importantes para as CD, pois estas

dependem inteiramente da organização. A unidade de análise aqui selecionada é a configuração dos recursos da organização. Esta configuração por sua vez consiste em três variáveis sendo elas, a quantidade de produtos, a inovação dos produtos e a inovação do processo. Ainda assim, o autor menciona três atributos, o tempo de implantação dos recursos para que efetue a mudança, quer seja através da imitação ou experimentação, o custo e a aprendizagem através da implantação de recursos. Desta forma, pretende-se explicar o surgimento de diferentes desempenhos entre organizações. Como se pode ver na figura, os atributos estão ligados com as etapas do modelo. Ainda assim, também os atributos estão relacionados entre si. Desta forma, o desempenho de uma organização é afetado por *quando* é que a organização reconfigura os recursos, *quanto custa* essa reconfiguração e se a organização é *aprende* através da reconfiguração.

Ilustração 2: Visão Geral do modelo: Capacidades Dinâmicas



Fonte: Zott, 2002, pág. 2

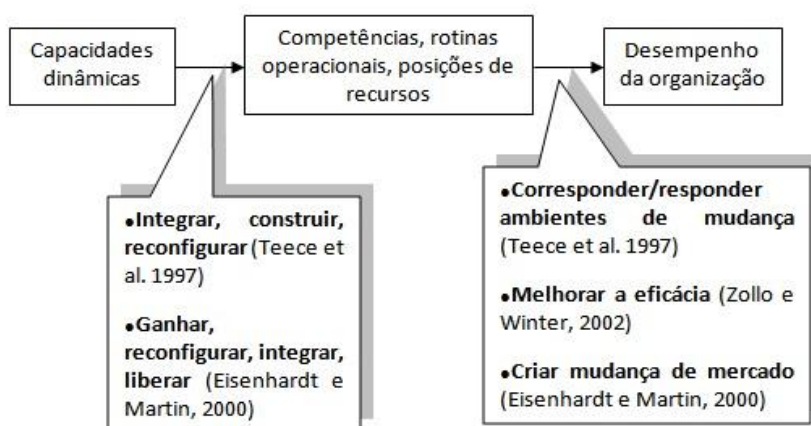
É de salientar que os padrões de eficácia apresentados pela teoria das CD são diferentes para baixos e altos níveis de volatilidade do ambiente (Eisenhardt e Martin 2000), como é apresentado de seguida.

As capacidades dinâmicas criam e moldam o posicionamento dos recursos da empresa (Eisenhardt e Martin, 2000), das capacidades (Kogut e Zander, 1992), das rotinas operacionais (Nelson e Winter, 1982), e das atividades (Porter, 1980). Como tal, estas variáveis determinam o posicionamento no mercado dos produtos da organização e, por sua vez o seu desempenho. Deeds et al. (2000) sugerem que as

organizações vocacionadas para a alta tecnologia, de forma a conseguirem responder à volatilidade do ambiente económico, que se apresenta em mudança permanente devem desenvolver novos produtos, e assim, se manterem competitivos.

De acordo com a ilustração 3, é explícito que existe uma ligação indireta entre as capacidades dinâmicas e o desempenho da organização. Numa primeira fase, é necessário, integrar, construir e reconfigurar (Teece e tal., 1997) as diferentes variáveis organizacionais. Por outro lado, segundo Eisenhardt e Martin (2000), é indispensável ganhar, reconfigurar, integrar e a liberar essas mesmas variáveis. Posteriormente à criação e modelação das variáveis, as empresas vão combinar/abordar as mudanças do ambiente (Teece et al., 1997), melhorar a eficácia (Zollo e Winter, 2002, citados por Zott, 2002) e criar mudança no mercado (Eisenhardt e Martin, 2000).

Ilustração 3: Consenso emergente relativo às capacidades dinâmicas e a sua ligação com o desempenho da empresa



Fonte: Zott, 2002, pág. 4

2.2.1 Mercados de dinâmica moderada versus Mercados de dinâmica de velocidade alta

O nível de dinâmica dos mercados varia consoante o nível da volatilidade destes, que pode ser mais ou menos elevado (ilustração 4). Como tal, existem mercados de dinâmica moderada e mercados de dinâmica de velocidade alta. (Eisenhardt e Martin, 2000).

Os mercados de dinâmica moderada são descritos por serem caracterizados por períodos de mudança frequente, sendo estes períodos lineares e previstos. Ocorrem principalmente em indústrias estáveis, de tal forma que as barreiras são claras e os *players* bem conhecidos. Nestes mercados, as capacidades dinâmicas caracterizam-se por dependerem do conhecimento já existente. Burns e Stalker (1966) argumentam que nestes mercados, os gestores analisam situações no contexto do conhecimento tácito (conhecimento já existente) e das regras de “ouro” que a organização possui e, de seguida, realizam um plano e organizam as atividades de uma forma relativamente ordenada. Helfat (1997) defende que nesta fase os gestores desenvolvem processos eficientes que são previstos e relativamente estáveis, através de passos lineares, iniciando-se com uma análise e terminando com a sua implementação.

Por oposto, os mercados de dinâmica de velocidade alta, ocorrem em mercados muito voláteis, em períodos que não são expectáveis e a mudança não é linear. Cyert e March (1963, pág. 1106) descrevem as capacidades dinâmicas neste período como “simples, experimentais, processos instáveis que dependem na criação de novo conhecimento rápido e execução interativa para produzir resultados adaptativos, mas imprevisíveis.” Este período é descrito pela presença de barreiras ao mercado desconhecidas e o modelo de negócios de sucesso não é claro, os *players* são ambíguos e inconstantes. De um modo geral, a estrutura deste tipo de mercado não é clara, nem evidente. Neste caso, as capacidades dinâmicas não se baseiam no conhecimento já existente, originando a criação de uma situação a partir do novo conhecimento. Como tal, as capacidades dinâmicas são simples, com rotinas básicas.

Dado o exposto, uma organização para conseguir alcançar vantagem competitiva de longa duração deverá empregar as capacidades dinâmicas o mais rápido possível, em comparação aos seus concorrentes. De tal forma que, estes sejam impossibilitados de criar uma configuração de recursos que alcance essa vantagem. Por conseguinte, após a análise realizada, o gestor tem por objetivo principal centrar-se na questão essencial do problema, evitando dar grande importância a aspetos menos fulcrais.

Ilustração 4: Capacidades dinâmicas e tipos de mercados dinâmicos

	Mercados de Dinâmica Moderados	Mercados de Velocidade-Alta
Definição de mercado	Estrutura de indústria estável, barreiras definidas, modelos de negócio claros, <i>players</i> identificados, mudança linear e previsível	Estrutura de indústria ambígua, barreiras pouco claras, modelos de negócio fluidos, <i>players</i> ambíguos e inconstantes, mudança não linear e imprevisível
Padrão	Rotinas analíticas e detalhadas que dependem extensivamente em conhecimento existente	Rotinas experimentais e simples que dependem da criação de novo conhecimento específico para a situação
Execução	Linear	Interativa
Estável	Sim	Não
Resultados	Previsíveis	Imprevisíveis
Chave para a evolução eficaz	Frequente, variação na proximidade	Seleção cuidadosamente gerida

Fonte: Eisenhardt e Martin, 2000, pág. 1115

2.2.2 Características Chave das Capacidades Dinâmicas

❖ *Rotinas organizacionais e estratégicas*

As capacidades dinâmicas são caracterizadas por serem rotinas organizacionais e estratégicas, pois resultam da configuração de recursos derivados da necessidade de responderem às constantes mudanças apresentadas pelo mercado. Estas rotinas focam-se na integração, reconfiguração, no ganho ou na liberação dos recursos de forma a combinar ou até mesmo a criar mudanças no mercado (Eisenhardt e Martin, 2000). O termo combinação de recursos utilizado por Kogut e Zander (1992) refere-se a processos organizacionais com o objetivo de sintetizar e adquirir recursos já conhecidos, e gerar novas aplicações desses mesmos recursos.

❖ *Aprendizagem*

Aprendizagem, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997, pág. 520) é, “o processo pelo qual, a repetição e a experimentação permitem desempenhar tarefas melhores e mais rápidas”. Assim, a aprendizagem surge pela necessidade de reconfigurar ativos da organização e realizar transformações internas e externas para responder às mudanças do ambiente económico onde a organização se insere.

❖ *“Path dependence” – Dependência da trajetória*

Este conceito enfatiza a importância das rotinas e investimentos passados nos comportamentos (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Como tal, os seus comportamentos passados e a sua evolução ajudam a compreender as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva de uma organização.

❖ *Posicionamento dos ativos*

Esta abordagem, tal como o Visão Baseada nos Recursos, enfatiza a importância dos recursos organizacionais no alcance de vantagem competitiva. São discutidos os ativos tecnológicos, complementares, financeiros, estruturais, institucionais, de reputação e de mercado por Teece, Pisano e Shuen (1997).

❖ *Replicação e “Best Practice”*

Teece, Pisano e Shuen (1997) dão importância à replicação e transformação de competências de um cenário económico para outro totalmente diferente. Este fenómeno advém das mudanças do ambiente económico e, por isso, torna-se importante para o alcance de vantagem competitiva.

Numa organização existem várias possibilidades de caminhos a serem seguidos pelo gestor com base na sua estratégia. Daí, surge o conceito *“Best Practise”* que menciona haver caminhos mais eficazes do que outros na execução das capacidades dinâmicas.

2.2.3 Capacidades Dinâmicas: Exemplos

As capacidades dinâmicas são descritas como sendo vagas e têm sido criticadas por serem tautológicas (a mesma ideia, mas expressas de forma diferente). Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que as capacidades dinâmicas consistem atualmente em rotinas específicas e identificáveis que frequentemente têm sido objeto de pesquisa empírica extensiva à Visão Baseada nos Recursos. Para uma melhor compreensão, são enumerados exemplos específicos de capacidades dinâmicas.

Algumas das capacidades dinâmicas integram recursos, é o caso das rotinas de desenvolvimento de produtos. Desta forma, o gestor procura combinar uma variedade de habilidades e cenários funcionais com o objetivo de criar receitas através da produção dos produtos e serviços (e.g., Clark e Fugimoto, 1991; Dougherty, 1992; Helfat e Raubitschek, 2000, citados por Eisenhardt e Martin, 2000). A tomada de decisão é outro exemplo de capacidade dinâmica. Nesta situação, o gestor procura reunir os vários negócios, com o conhecimento funcional e pessoal, de modo a fazer as suas escolhas estratégicas para moldar os movimentos estratégicos da organização (e.g., Eisenhardt, 1989; Fredrickson, 1984; Judge e Miller, 1991, citados por Eisenhardt e Martin, 2000). A reconfiguração dos recursos é apresentada como outra possibilidade de capacidade dinâmica. Esta consiste na transferência de processos, incluindo-se neste contexto as rotinas para replicação e corretagem (e.g., Hansen, 1999; Hargadon e Sutton, 1997; Szulanski, 1996, citados por Eisenhardt e Martin, 2000), possibilitando aos gestores copiar, transferir e recombina recursos baseados especialmente no conhecimento da organização (Eisenhardt e Martin, 2000).

Outra capacidade dinâmica está relacionada com o ganho e a liberação de recursos. Assim, isto consiste em rotinas de criação de conhecimento, onde os gestores e outros colaboradores procuram criar e desenvolver novo conhecimento dentro da organização. Esta capacidade dinâmica é crucial e indispensável em indústrias como a farmacêutica (e.g., Helfat, 1997; Henderson e Cockburn, 1994; Rosenkopf e Nerkar, 1999, citados por Eisenhardt e Martin, 2000). A aliança e aquisição de rotinas têm por objetivo trazer novos recursos para a organização possibilitando, desta forma, o aumento do *know-how* e o que se pode repercutir no

melhoramento do desempenho da organização (e.g., Capron, Dussauge e Mitchell, 1998; Gulati, 1999; Lane e Lubatkin, 1998; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996; Ranft e Zeithaml, 1998; Zollo e Singh, 1998, citados por Eisenhardt e Martin, 2000). Por último, o abandono de rotinas cuja combinação de recursos acaba por fracassar e assim, não alcançando vantagem competitiva, é também considerada uma capacidade dinâmica (Sull, 1999a, 1999b, citados por Eisenhardt e Martin, 2000).

2.3 Teoria da Vantagem de Recursos

A TVR apresenta por objetivo, compreender os mercados e a competição existente entre as organizações. Esta teoria é descrita como sendo dinâmica, uma teoria de processo relativa à competição e que é transversal a várias matérias, incluindo marketing, gestão, economia, negócios em geral e ética.

De acordo com o pensamento de Hunt, a TVR prevê corretamente a diversidade de desempenho organizacional (2000a, c), prevê também que o progresso tecnológico domina o rácio K/L (capital/trabalho) no crescimento económico (2000a), que o crescimento aumenta por causa do aumento do investimento (2000a), que a maioria dos progressos tecnológicos que impulsionaram o crescimento económico derivam das ações de direção das organizações orientadas para o lucro (2000a), e que esta teoria pode prevenir a estagnação económica resultante da intensificação do capital (2000a).

De acordo com a taxonomia de Hodgson (1993), esta abordagem é evolutiva e caracteriza-se por ser uma provocação de desequilíbrio, uma teoria de processo de competição em que a aprendizagem através da inovação e da organização são endógenas. As organizações e os consumidores têm informação imperfeita, e o empreendedorismo, as instituições e as políticas públicas afetam o desempenho económico.

A TVR propõe que as organizações têm como objetivo principal o desempenho financeiro superior. Até porque, o termo superior refere-se a mais do que, e a melhor do que, de tal forma que as organizações tentam exceder um nível de desempenho através de uma referência definida. Deste modo, a medida de

desempenho financeiro pode ser o lucro ou o retorno dos ativos ou o retorno do património, em que a referência específica pode ser o seu próprio desempenho financeiro, num determinado período ou, o de um conjunto de organizações rivais ou, a média de uma indústria ou ainda, a média de participação no mercado bolsista (Hunt e Morgan, 1996).

Dado o exposto, esta teoria ajuda a responder à questão de saber porque é que determinadas organizações usufruem de desempenho financeiro superior (ou inferior). De acordo com esta teoria, o desempenho superior num determinado período resulta da posição de mercado de vantagem competitiva. Este posicionamento por sua vez resulta da vantagem comparativa (ou desvantagem) de recursos, em que estes são definidos por serem ativos tangíveis e intangíveis disponíveis pela organização que permitem a esta, produzir eficientemente e/ou eficazmente ofertas ao mercado que apresentam valor para um determinado segmento de mercado (Hunt e Morgan, 1996). A competição é um processo contínuo de desequilíbrio que consiste numa luta entre as organizações para obterem vantagem comparativa nos recursos e, desta forma, alcançarem uma posição de mercado de vantagem competitiva e, conseqüentemente, um desempenho financeiro superior.

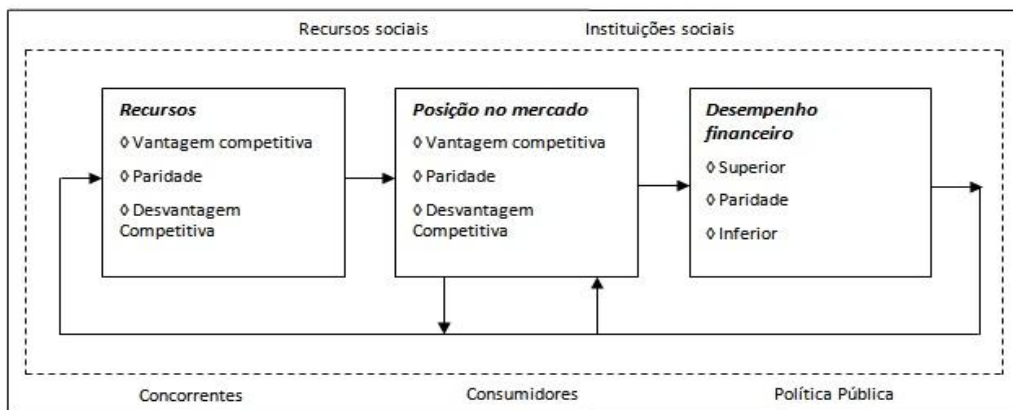
Na teoria da vantagem de recursos, a inovação desempenha um papel crucial. Deste modo, Hunt e Morgan (1996) fazem a distinção entre a inovação proativa e a inovação reativa. A primeira, refere-se à inovação criada pela organização na ausência de pressão competitiva, por outro lado, a inovação reativa reporta-se à inovação solicitada pela concorrência. Esta teoria reconhece as habilidades empresariais das pessoas e as capacidades empresariais das organizações como recursos organizacionais. Como tal, isto explica o processo competitivo em que tais recursos levam a mudanças económicas. Desta forma, as capacidades empresariais produzem dinamismo económico quando produzem inovação proativa que contribui eficientemente e/ou eficazmente, e quando estas resultam de uma posição de mercado de vantagem competitiva e por sua vez desempenho superior.

Nas figuras a seguir apresentadas são realçados quatro aspetos: os segmentos de mercado, os recursos heterogéneos da organização, a vantagem/desvantagem comparativa dos recursos e as posições de mercado da vantagem/desvantagem

competitiva. Esta teoria reconhece que muitos dos recursos das organizações dentro da mesma indústria são heterogêneos e imóveis. Ainda assim, algumas organizações beneficiam da vantagem competitiva e outras da desvantagem competitiva em eficiência e/ou em eficácia na produção das ofertas no mercado que apresentam valor para um particular segmento de mercado.

De acordo com as figuras, quando uma organização tem vantagem comparativa nos recursos, esta consegue alcançar uma posição de vantagem competitiva no mercado. A organização ocupando esta posição, vai repercutir-se num desempenho financeiro superior. Então, é de realçar que as organizações competem por recursos no alcance da vantagem comparativa. Ainda assim, de acordo com o diagrama apresentado, este processo é influenciado por cinco fatores: os recursos da sociedade em que as organizações os extraem, as instituições sociais, em que são estas que definem as regras, as ações dos concorrentes e dos fornecedores, os consumidores e as decisões de política pública. Desta forma, as organizações aprendem através da competição como resultado do feedback do desempenho financeiro e que, por sua vez, este depende da posição do mercado e este, dos recursos da organização.

Ilustração 5: Esquema da Teoria de Vantagem de Recursos



Fonte: Hunt e Morgan, 1996, pág. 108

Como tal, uma organização que compete num determinado segmento de mercado e que possui desvantagem competitiva, aprende através do seu desempenho financeiro inferior, que por sua vez ocupou uma posição de desvantagem competitiva no mercado.

De acordo com a proposta apresentada pela TVR, a qualquer altura, as organizações concorrentes são distribuídas pelas nove células apresentadas na

ilustração 6 e, como tal, todas as organizações pretendem alcançar desempenho financeiro superior que estão presentes nas células 2, 3 e 6. Como não é possível que todas as organizações possuam desempenho superior em simultâneo, determinadas organizações vão ocupar lugares de desvantagem competitiva, tal é observável nas células 4, 7 e 8. Para tal, uma organização para neutralizar e/ou para ultrapassar a vantagem de outras organizações, deverá adquirir outros recursos e/ou apostar na inovação. Assim, estas organizações tentam adquirir os mesmos recursos das organizações que auferem de vantagem competitiva, ou apostar na inovação e tentam imitar esses recursos. Desta forma, procuram recursos semelhantes ou até recursos que apresentem valor superior e assim superar os seus concorrentes. Para que as organizações consigam manter a sua posição de vantagem competitiva no mercado, devem continuar a reinvestir nos recursos que produziram essa mesma vantagem competitiva, mas necessitam, igualmente, de ser beneficiados com o insucesso dos seus opositores ao adquirirem esses mesmos recursos ou que no processo de inovação, falhem (Hunt e Arnett, 2003).

Ilustração 6: Matriz da posição competitiva

		Valor relativo produzido pelos recursos (Eficácia)		
		Inferior	Paridade	Superior
Custo relativo dos recursos (Eficiência)	Inferior	Posição Indeterminada 1	Vantagem Competitiva 2	Vantagem Competitiva 3
	Paridade	Desvantagem Competitiva 4	Posição de Paridade 5	Vantagem Competitiva 6
	Superior	Desvantagem Competitiva 7	Desvantagem Competitiva 8	Posição Indeterminada 9

Fonte: Adaptado de Hunt e Morgan, 1997, pág. 6

2.4 Interligação recursos e capacidades

A perspetiva linear clássica defende que os recursos e as capacidades dependem de cada um e ambos determinam o desempenho da organização, como se vê na ilustração 7.

Ilustração 7: Relação entre recursos, capacidades e desempenho (visão linear)



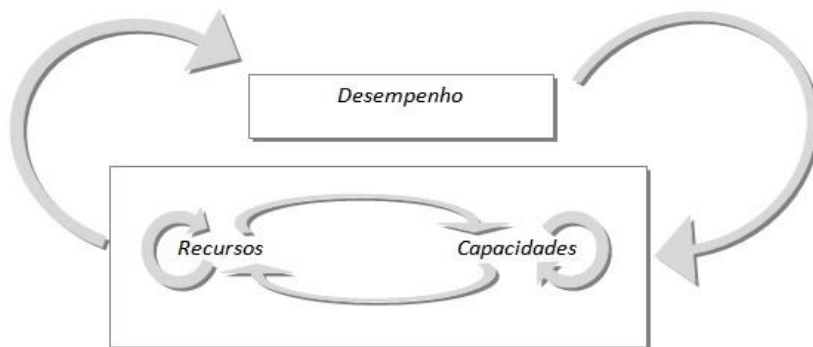
Fonte: Größler, 2007, pág. 253

No entanto, do ponto de vista sistémico, o esquema deve ser melhorado em relação a dois pontos (Größler, 2007). Primeiro, é de salientar que a estratégia dos recursos e capacidades influenciam outros recursos e capacidades, frequentemente através de variáveis intermédias e de si mesmos. Um exemplo deste caso é a dependência existente dos recursos tangíveis e intangíveis, como já foi referido. Assim, os recursos estratégicos “número de trabalhadores” e “experiência dos trabalhadores” estão inteiramente relacionados. Pondo-se a possibilidade de haver um aumento do número de trabalhadores, esta condição interfere com a “experiência dos trabalhadores”, visto que esta vai diminuir porque os novos trabalhadores frequentemente não possuem as habilidades necessárias desde o início da existência da organização. A longo prazo, será possível visualizar um aumento da experiência dos trabalhadores, quando estes estão totalmente treinados e quando adicionado o seu talento ao conhecimento existente (Morecroft, 2002, citado por Größler, 2007).

O segundo melhoramento apresentado é a relação do feedback entre o desempenho por um lado e os recursos e as capacidades por outro. Como é apresentado na ilustração 8, para além da estratégia dos recursos e capacidades influenciarem o desempenho da organização, este por sua vez afeta os recursos e as

capacidades. Como exemplo da relação entre os recursos e capacidades e o desempenho organizacional é a “produção de produtos de elevada qualidade” e a “receita das vendas” como indicador de desempenho. Produzir com elevada qualidade influencia as vendas que, por sua vez, determinam as receitas das vendas. Contudo, as receitas das vendas também determinam quanto esforço (tempo e dinheiro) é dedicado ao melhoramento adicional da capacidade de qualidade do produto.

Ilustração 8: Feedback da visão dos recursos, capacidades e desempenho



Fonte: Größler, 2007, pág. 254

2.5 Síntese e Conclusão: Abordagem Visão Baseada nos Recursos, Visão das Capacidades Dinâmicas e Teoria da Vantagem de Recurso

Como vimos, nas três correntes abordadas, a Visão Baseada nos Recursos, as Capacidades Dinâmicas e a Teoria da Vantagem de Recursos, são úteis para dar resposta à questão de pesquisa apresentada. Na tabela 9 estão apresentadas as diferentes abordagens.

A Visão Baseada nos Recursos ancora-se na posse pela organização de conjunto de recursos e capacidades que são heterogéneos entre as organizações e não são movíveis. De acordo com esta visão, uma organização para conseguir alcançar vantagem competitiva terá de possuir os recursos VRIN - recursos valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis (Barney, 1986).

No entanto, como foi explicitado, esta visão apresenta limitações e de forma a ultrapassá-las, foi desenvolvida a visão das CD. Estas funcionam como um enraizamento à Visão Baseada nos Recursos. Esta perspetiva enfatiza a ideia de que possuir recursos únicos não é suficiente, mas também é necessário construir uma configuração dos recursos através das Capacidades Dinâmicas. Tal é necessário de forma a conseguir responder de forma rápida e eficaz às mudanças apresentadas pelo mercado.

Tendo em conta a linha de pensamento utilizada, a TVR é enunciada por dar importância a questões relativas ao mercado e da competição existente numa determinada indústria. Esta teoria apresenta como fundamento que uma organização alcança vantagem competitiva quando oferece ao mercado uma variedade de recursos que, relativamente aos seus concorrentes, apresenta um valor superior percebido ou que consegue produzir a um custo mais baixo.

Ilustração 9: Comparação das visões da VBR, DC e TVR

	Visão Baseada nos Recursos	Visão das Capacidades Dinâmicas	Teoria de Vantagem de Recursos
Conceptualização	Conjunto de recursos heterogêneos	Conjunto de recursos heterogêneos	Processo organizacional específico, pelo qual o gestor altera a base de recursos da organização
Recursos/ Capacidades	Idiossincráticos	Idiossincráticos	Comuns com detalhes idiossincráticos
Ambiente	Não diferencia	Dinâmico	Dinâmica Moderado vs. Mercado de Velocidade Alta
Vantagem Competitiva	A partir dos atributos dos recursos VRIN	A partir da variedade de recursos da organização que apresenta uma oferta de mercado que (1) Tem valor superior (2) Pode ser produzida a custo inferior em relação aos seus concorrentes	A partir das CDs algo valiosas, raras, e substituíveis. Encontra-se nas configurações de recursos construídas a partir das CDs

Fonte: Adaptado de Cavusgil, Seggie e Talay, 2007, pág. 162

3. METODOLOGIA

Nesta secção são apresentados os tipos de pesquisa a serem utilizados num estudo exploratório, a pesquisa qualitativa e quantitativa e é justificada o tipo de pesquisa a ser utilizada neste estudo. A técnica de metodologia utilizada na execução do estudo também é referida, explicitando a razão da sua escolha. Também nesta secção é mencionada a amostra assim como o contexto em que foram recolhidos os dados. Por último, é explicado de forma detalhada como foi realizada a análise de conteúdo dos dados da recolha das entrevistas.

3.1 Pesquisa qualitativa e quantitativa

O conceito de pesquisa qualitativa começou a ser difundido a partir dos anos de 1950 e 1960 e, entre 1970 e 1980 tornou-se muito generalizado em muitas disciplinas das ciências sociais (Allwood 2002; Rennie et al. 2002). A difusão da diferença destes dois conceitos deu-se como consequência deste desenvolvimento (Skinner, Tagg, Holloway, 2000).

De acordo com a visão de Skinner, Tagg e Holloway (2000), os pesquisadores ligados à gestão estão mais direcionados para as técnicas qualitativas, com o intuito de gerar dados e analisá-los, por outro lado, os gestores (pelo menos em Inglaterra) restringem-se a técnicas quantitativas.

A pesquisa qualitativa consiste num processo desestruturado, frequentemente num projeto exploratório, com base em pequenas amostras, em que pretende estudar em profundidade o tema abordado (Malhotra, Birks e Wills, 2012). A pesquisa qualitativa envolve contacto prolongado e intenso com as pessoas ou com grupos de pessoas (Skinner, Tagg e Holloway, 2000). Por outro lado, a pesquisa quantitativa compreende técnicas de pesquisa que têm por objetivo recolher dados quantificáveis e, por sua vez, aplicar alguma forma de medição e análise estatística (Malhotra, Birks e Wills, 2012). Skinner, Tagg e Holloway (2000) argumentam que as técnicas quantitativas apresentam um enfoque na medição de coisas que podem ser

contabilizadas “usando categorias pré-determinadas que podem ser tratadas como dados de intervalos ou ordinais e submetidos para análise estatística” (Patton, 1997, pág. 273).

Muitos pesquisadores quantitativos desprezam completamente estudos qualitativos, defendendo que os resultados não são válidos, por assumirem que estes demonstram ser pouco melhores que os relatos jornalísticos. Os pesquisadores quantitativos acrescentam que a pesquisa qualitativa ignora uma amostra representativa, apresentando resultados com base em poucos casos ou apenas num caso. Tal como os pesquisadores apoiantes dos métodos quantitativos, também os pesquisadores qualitativos rejeitam firmemente métodos estatísticos, e outros métodos quantitativos, por apenas fornecerem informação superficial ou informação completamente equivocada. As técnicas qualitativas são vistas como sendo o único método capaz de recolher dados sensíveis suficientes para capturar as atitudes, motivações e comportamentos do consumidor. De acordo com os factos expostos, existem diferenças evidentes entre estas duas abordagens. No entanto, nas tomadas de decisão em marketing e nos negócios sempre foram usadas as duas abordagens e continuarão a ser precisas usar ambas (Malhotra, Birks e Wills, 2012).

No entanto, os métodos qualitativos podem diferir de acordo com a sua posição na possibilidade de generalizar os resultados de uma pesquisa, a outros lugares, tempos e categorias das pessoas (Allwood, 2012). A principal causa do uso desta abordagem deve-se ao facto do autor pretender um ou um número pequeno de “*essence gestalt*” para um certo fenómeno, exemplo disso é o caso de um estudo de experiência de aprendizagem na vida elaborado por Giorgi (1975). Por conseguinte, outras abordagens e autores tendem a rejeitar a possibilidade de generalizar a pesquisa (Allwood, 2012).

Tech (1990) elaborou uma lista de cerca de 26 métodos qualitativos em que, a organiza desde a dimensão *estruturado* até à dimensão *holístico*. “Os métodos qualitativos variam de acordo com o interesse em regularidades e padrões,...enquanto que o objetivo de outros métodos primariamente é de interpretar sentidos e ações, frequentemente num contexto social mais amplo a num contexto histórico.” (Tech, 1990, pág. 1420).

Para a investigação presente, optou-se por uma abordagem qualitativa, por esta se mostrar mais direcionada no contexto do trabalho que se pretende. Assim, ambiciona-se perceber a importância dos recursos e das capacidades das organizações, para o desempenho organizacional. Deste modo, faz todo o sentido prosseguir com uma pesquisa qualitativa. “A pesquisa qualitativa é particularmente valiosa para a pesquisa que visa explorar metas organizacionais reais, ligações e processos nas organizações; para compreender o fracasso das políticas e práticas”(Marshall and Rossman, 1995, pág. 166).

3.2 Entrevista em profundidade

Os procedimentos da pesquisa qualitativa podem ser realizados de forma direta (não disfarçada) ou indireta (disfarçada) (Malhotra, 2007). Tendo em conta o tema e os objetivos do trabalho apresentado, coloca-se de parte prosseguir-lo utilizando o procedimento de forma indireta. Nesse sentido, optou-se por uma abordagem direta. Por conseguinte, esta pode ser realizada através de grupo de focos ou através da entrevista em profundidade.

O grupo de foco é uma discussão de um grupo pequeno de participantes conduzida por um moderador treinado de forma desestruturada e natural. O moderador tem como tarefa conduzir e desenvolver a discussão. O principal propósito deste procedimento é ganhar percepções através da criação de um fórum, em que os participantes se sentem num ambiente confortável e relaxado. Este método é utilizado exaustivamente no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de publicidade e em estudos de imagem (Malhotra, Birks e Wills, 2012).

A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal, direta e desestruturada, em que um único participante é entrevistado por um entrevistador experiente para descobrir motivações, crenças, atitudes, sentimentos subjacentes acerca de um assunto proposto. Este tipo de entrevista é uma entrevista qualitativa e, como tal, tem por base a conversação, dando realce às questões realizadas pelo pesquisador e ouvir as respostas dadas pelo participante (Malhotra, Birks e Wills, 2012).

O propósito da maioria das entrevistas qualitativas é para perceber o sentido através da interpretação e não necessariamente “factos” realçados pelo participante. Este tipo de entrevista deverá ter incidência na interação, de forma a compreender o sentido das experiências e vivências do participante. A fim de explorar este tipo de experiências e modos de vida, a entrevista em profundidade envolve interação social e interpessoal. Neste contexto, deverá ser construída e desenvolvida intimidade para que a entrevista seja eficiente e útil e desta forma, os intervenientes procuram modos de falar como se estivessem perante amigos próximos. No entanto, a natureza da conversa é diferente das conversas de amigos porque tem como finalidade o entrevistador procurar usar a informação obtida na interação para um outro propósito. As entrevistas em profundidade procuram informação e compreensão profunda (Malhotra, Birks e Wills, 2012).

A pesquisa em profundidade apresenta vantagens perante outro tipo de técnicas de pesquisa qualitativa, nomeadamente grupo de foco:

- ❖ permite descobrir uma melhor profundidade das perceções do que o grupo de foco. Isto pode acontecer através da concentração e do desenvolvimento de uma questão com o participante. Num grupo de foco, não pode apenas concentrar-se no interesse e conhecimento dos indivíduos;
- ❖ atribuir as respostas diretamente ao participante, ao contrário do grupo de focos em que frequentemente se torna difícil determinar qual dos participantes deu uma particular resposta;
- ❖ o resultado é uma troca livre de informação, que no grupo de foco não seria possível, porque não existe pressão dos outros participantes, para se conformar com a resposta de grupo. Isto, torna-se idealmente mais adequado para questões sensíveis, especialmente questões comerciais sensíveis;
- ❖ é mais fácil de organizar do que o grupo de foco, que não basta apenas serem mais indivíduos para coordenar, que a entrevista tem de ir ao encontro dos participantes. (Malhotra, Birks e Wills, 2012). Por todas estas razões consideramos que esta é a metodologia mais adequada para o nosso estudo.

3.3 Amostra

A recolha de dados pode ser realizada por duas alternativas, através do censo ou através da amostra. A amostra foi a técnica selecionada, por se tratar de entrevistas em profundidade e, é aquela alternativa que vai ao encontro do pretendido. A amostra é considerada por ser mais precisa, por ser necessária mais atenção em casos individuais, como é o caso das entrevistas em profundidade (Malhotra, 1999).

O presente estudo incide nas pequenas e médias empresas de Portugal que apresentem destaque no mercado. Desta forma, para a seleção da amostra foi necessário estabelecer minuciosamente três critérios.

Deste modo, estabeleceu-se que o primeiro critério seria o de seleção das organizações que possuíam o estatuto de PME Excelência 2014 (consultar apêndice 4, e para mais detalhes consultar anexo 1 e 2). Este programa apresenta por objetivo, distinguir empresas com perfis de desempenho superiores, conferindo-lhes notoriedade no mercado e possibilitando condições otimizadas de financiamento de forma a desenvolverem as suas estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva.

O segundo critério foi definido pela conveniência da investigadora, por esta viver e estar a realizar a sua dissertação de mestrado na cidade de Guimarães e então, o estudo foi limitado ao distrito de Braga, incidindo nas organizações maioritariamente no concelho de Guimarães.

Definimos o terceiro critério pela diversidade de setores de atividade. Procurou-se diversificar os setores de atividade das organizações de forma a enriquecer o presente estudo e, a obter uma visão e um conhecimento mais alargado acerca do presente tema. Como tal, pretendeu-se não se restringir apenas a um setor de atividade ou a setores de atividade relacionados, mas por sua vez desenvolver uma amostra que se mostrasse ser diversificada em vários aspetos. Aspetos esses que passam por se pretender procurar opiniões e visões diversas, por diferentes estratégias seguidas, por diferentes decisões. Desta forma, consegue-se enriquecer o estudo. A tabela 1 apresenta as organizações incluídas neste estudo.



TABELA 1: IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DAS RESPECTIVAS ORGANIZAÇÕES

<i>Organização</i>	<i>Nome do entrevistado</i>	<i>Cargo ou função que desempenha na organização</i>
<i>Bolama Supermercados, Lda.</i>	Carla Silva	Diretora Operacional
<i>Cutipol – Cutelarias Portuguesas S.A.</i>	David Ribeiro	Diretor Comercial
<i>Etigui – Etiquetas de Guimarães, Unipessoal Lda.</i>	João Santos	Administrador
<i>Francisco Vaz da Costa Marques, Filhos & Ca S.A.</i>	Amélia Marques	Administradora
<i>J.O.M., Lda.</i>	Hélder Castro	Diretor Comercial
<i>Mundifios – Comércio de fios S.A.</i>	Maria Machado	Administradora na área Contabilística/Financeira
<i>N.V.E. – Engenharias S.A.</i>	José Óscar Nogueira	Diretor Geral
<i>Polibras – Abrasivos e Polimento S.A.</i>	Carmen Bonifácio	Administradora
<i>PRIMAVERA - Business Software Solutions, S.A.</i>	Isabel Oliveira	Marketing Specialist
<i>Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues, Filhos, S.A.</i>	José Faria	Administrador

3.4 Recolha de dados: Entrevista

A pesquisa qualitativa exige, um contato procurado pelos cientistas mais próximo e mais intenso, podendo-se tornar um dos problemas enfrentados na pesquisa qualitativa. Exige também um maior envolvimento por parte do entrevistador. Como tal, é devido a estes fatores que a forma de obter o acesso a um campo, e das pessoas e dos processos que estão envolvidos num interesse particular necessitam de uma atenção especial (Flick, 2004). Schutze (1993, pág. 69, citado por Flick, 2004) define campo “como uma determinada instituição, uma subcultura, uma família, um grupo específico de portadores de biografias”.

Neste caso, depara-se com problemas como: “Como o pesquisador garante a colaboração de seus participantes potenciais no estudo? Como ele consegue não apenas que se demonstre a disponibilidade, mas que esta também leve a entrevistas concretas ou a outros dados?” (Flick, 2004). No processo de concretização das entrevistas para o presente estudo a investigadora deparou-se com estas barreiras. No estudo apresentado, a amostragem é direcionada às instituições e, segundo Flick (2004) existem duas barreiras, a primeira foca-se com o nível das pessoas responsáveis na autorização da concretização da entrevista e a segunda remete para o nível do entrevistados ou observados, que de certa forma mostraram disponibilidade e investiram o seu tempo na colaboração da pesquisa.

Desta forma, é de realçar que um estudo de pesquisa “representa uma intrusão na vida da instituição a ser estudada. A pesquisa perturba, desorganiza rotinas sem trazer compensação perceptível imediata ou a longo prazo para a instituição e seus membros” (Flick, 2004, pág. 72). Sendo assim, é de valorizar a disponibilidade demonstrada pelas organizações que participaram exaustivamente neste projeto de pesquisa. Para Flick (2004), de forma a negociar-se a entrada numa instituição deve-se não dar muitas informações acerca do projeto mas por outro lado deve-se estabelecer uma relação. Relação essa que deve desenvolver confiança suficiente nos pesquisadores de forma a que as instituições colaborem no projeto de pesquisa.

O processo de realização das entrevistas efetuou-se de várias formas. Maioritariamente as organizações foram contactadas pessoalmente através de

colaboradores ligados às organizações. Desta forma tornou-se muito mais rápido e eficaz o processo da realização das entrevistas.

Contudo, não se possuía o conhecimento de muitas organizações que usufruíam do estatuto de PME Excelência 2014. Desta forma, para conseguir auferir as entrevistas ambicionadas foi enviado um email (apêndice 1) para as organizações no qual, era mencionado o propósito da entrevista e, em anexo foram enviadas as questões que se iria abordar na entrevista, de forma a se tornar mais esclarecedor para o possível entrevistado. No entanto, mostrou-se difícil obter resposta por parte das organizações e, tendo sido feito um contacto follow-up via contacto telefónico, para conseguir obter uma resposta.

O processo de contacto das organizações mostrou-se claramente difícil, nomeadamente, obter uma resposta por parte das organizações, mas não só também na marcação das entrevistas, que em alguns casos só apresentavam disponibilidade passado algum tempo do desejado e noutros casos a entrevista teve que ser adiada.

Para a realização da entrevista foi preparado um guião de questões a partir dos objetivos do estudo e do quadro teórico apresentado (apêndice 3). As entrevistas tiveram lugar nos meses de fevereiro e de março, nas instalações das diferentes empresas, tiveram uma duração média de 30 minutos, e foram gravadas num aparelho áudio. No caso da empresa Primavera, por falta de disponibilidade, a entrevistada respondeu ao guião da entrevista via email. As entrevistas de forma geral correram bem, todos os entrevistados mostraram-se muito colaborativos e com muito interesse em participar na entrevista.

3.5 Tratamento de dados: análise de conteúdo

Com a análise de conteúdo pretende-se identificar os aspetos mais importantes das entrevistas que, de melhor forma respondem às questões colocadas e todo o conteúdo suscetível de ser importante para o trabalho de pesquisa.

Existe uma grande diversidade de estratégias de pesquisa qualitativa e consequentemente há uma grande multiplicidade de pontos de vista do que são os tipos mais significantes de dados qualitativos (Gibbs, 2002).

Creswell (1998, citado por Gibbs, 2002) identifica cinco formas tradicionais sendo elas, o caso de estudo, biografia, fenomenologia, teoria fundamentada e etnografia. Enquanto que a visão de Harré (1997, citado por Gibbs, 2002) está direcionada para uma perspectiva psicológica incluindo, a análise de conversações, análise de discursos, narrativa, história de vida, mas também análise conceptual, análise de grade de reportório e análise de contas. Já Tesch (1990) no que se refere à análise qualitativa, refere que existe um grande número de abordagens de vários pesquisadores e desta forma, o autor reduz esse número de abordagens e enuncia apenas quatro categorias principais: investigações das características de linguagem, investigações de descobertas de irregularidades, investigações de compreensão do sentido do texto ou ações e variedades de reflexão.

A evolução de estilos analíticos desde 1980 tem mostrado uma melhoria através do desenvolvimento, de salientar que durante a década de 1990 começou a aparecer uma maior gama de software para uma análise qualitativa assistida (Gibbs, 2002). Para a realização de uma análise é fundamental obter-se um entendimento do sentido dos textos, o que os computadores estão muito longe de conseguirem fazer (Gibbs, 2002). Sendo assim, o uso de um tipo de software no âmbito na análise qualitativa permite ao pesquisador manter nos registos os seus palpites, ideias, fontes e análise, mas também dá o acesso aos dados de forma a que o pesquisador consiga examinar e analisar (Gibbs, 2002). Este autor relativamente ao uso do software refere:

No entanto, da mesma forma que o processador de texto não escreve um texto com significado por ti, mas faz o processo de escrever e editar de forma mais fácil, usando o software de dados de análise qualitativos de computador-assistido (CAQDAS) pode fazer a análise qualitativa mais fácil, mais precisa, mais confiável e mais transparente.

(Gibbs, 2002, pág.11)

Como tal, a análise de conteúdo foi feita recorrendo ao uso do software NVivo, que é capaz de levar a um nível superior.

Após a realização das entrevistas, numa primeira fase, foi necessário transcrever todas as entrevistas da forma tradicional. Depois de transcritas, estas foram integradas no NVivo, em que foi criada uma pasta, com as categorias e

subcategorias, previamente definidas pela autora. Depois de realizado este passo, efetuou-se a seleção do material pretendido em que, as transcrições foram agrupadas nas categorias e subcategorias respetivamente. Através deste software tornou-se muito mais simples a organização do material recolhido e foi realizado com maior precisão, evitando que houvesse partes que possivelmente pudessem ser esquecidas ou ignoradas.

No método tradicional, os pesquisadores têm que utilizar uma variedade de técnicas como, fotocópias, cartões de arquivamento, armários, canetas de cor (Gibbs, 2002), “post-it” e uma grande capacidade de organização, para que nenhum detalhe seja esquecido. Desta forma este software vem colmatar estas lacunas existentes.

Em relação à qualidade da pesquisa qualitativa, Dey (1993) sugere:

Nós temos a tendência de fazer mais evidência àquilo que confirma as novas crenças, e prestámos menos atenção a qualquer evidência que a contradiga. Este é um problema particular na análise qualitativa, por causa do volume e complexidade dos dados. Porque os dados são volumosos, nós temos de ser seletivos - e nós podemos seleccionar os dados que não combinam. Porque os dados são complexos, nós temos de confiar mais na imaginação, percepções e intuição – e nós podemos levar rapidamente a conclusões erradas.

(Dey, 1993, pág. 222)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de terminadas as entrevistas e de recolhidos todos os dados pretendidos, procede-se à análise dos resultados. Este capítulo começa com a apresentação do perfil dos entrevistados, quer seja o sexo do entrevistado quer o seu grau de formação. Depois apresenta-se de forma esquematizada as categorias e subcategorias criadas no contexto do tema do trabalho. Por fim, é realizada a análise dos resultados procedentes das entrevistas.

4.1 Perfil dos intervenientes

Foram realizadas dez entrevistas cujas organizações possuem o estatuto de PME Excelência 2014. Foi tomado como requisito que nenhuma organização pertencesse ao mesmo setor de atividade, com o intuito de diversificar a amostra para que a recolha de dados fosse variada. Desta forma as organizações selecionadas pertencem a setores de atividade diferentes. Apesar do diferente nível de formação e do cargo que os entrevistados ocupam na organização, estes mostraram dominar perfeitamente todos os assuntos abordados.

É apresentado o perfil dos entrevistados, assim como o setor de atividade que cada organização pertence e o respetivo volume de negócios. Como se pode ver no gráfico 1, a amostra é constituída em igual números por homens e mulheres, 7 dos quais apresentam como grau de formação licenciatura ou pós-graduação.

Gráfico 1 - Sexo

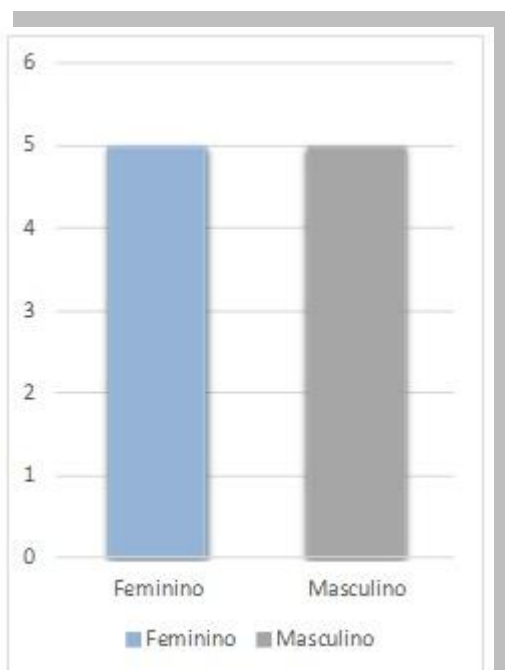
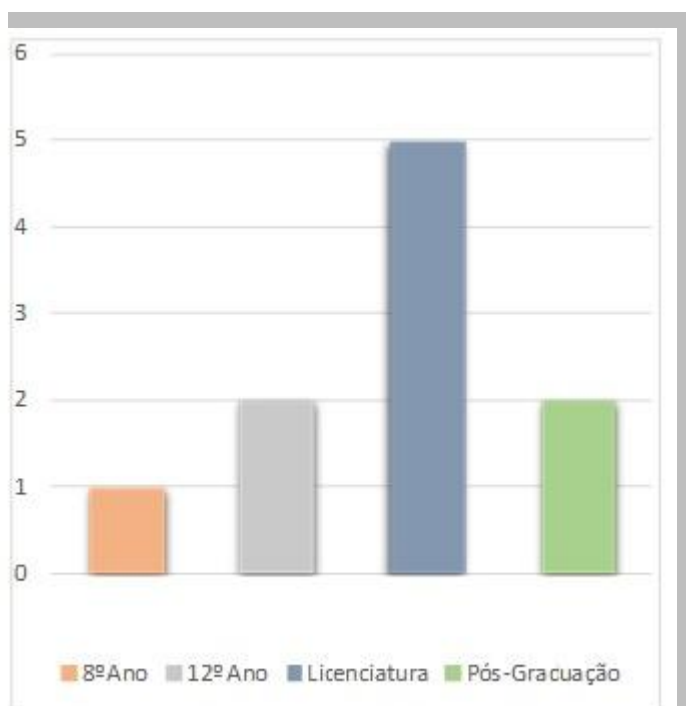


GRÁFICO 2: GRAU DE FORMAÇÃO



De seguida, é apresentada a classificação da atividade económica e o volume de negócios de cada organização estudada.

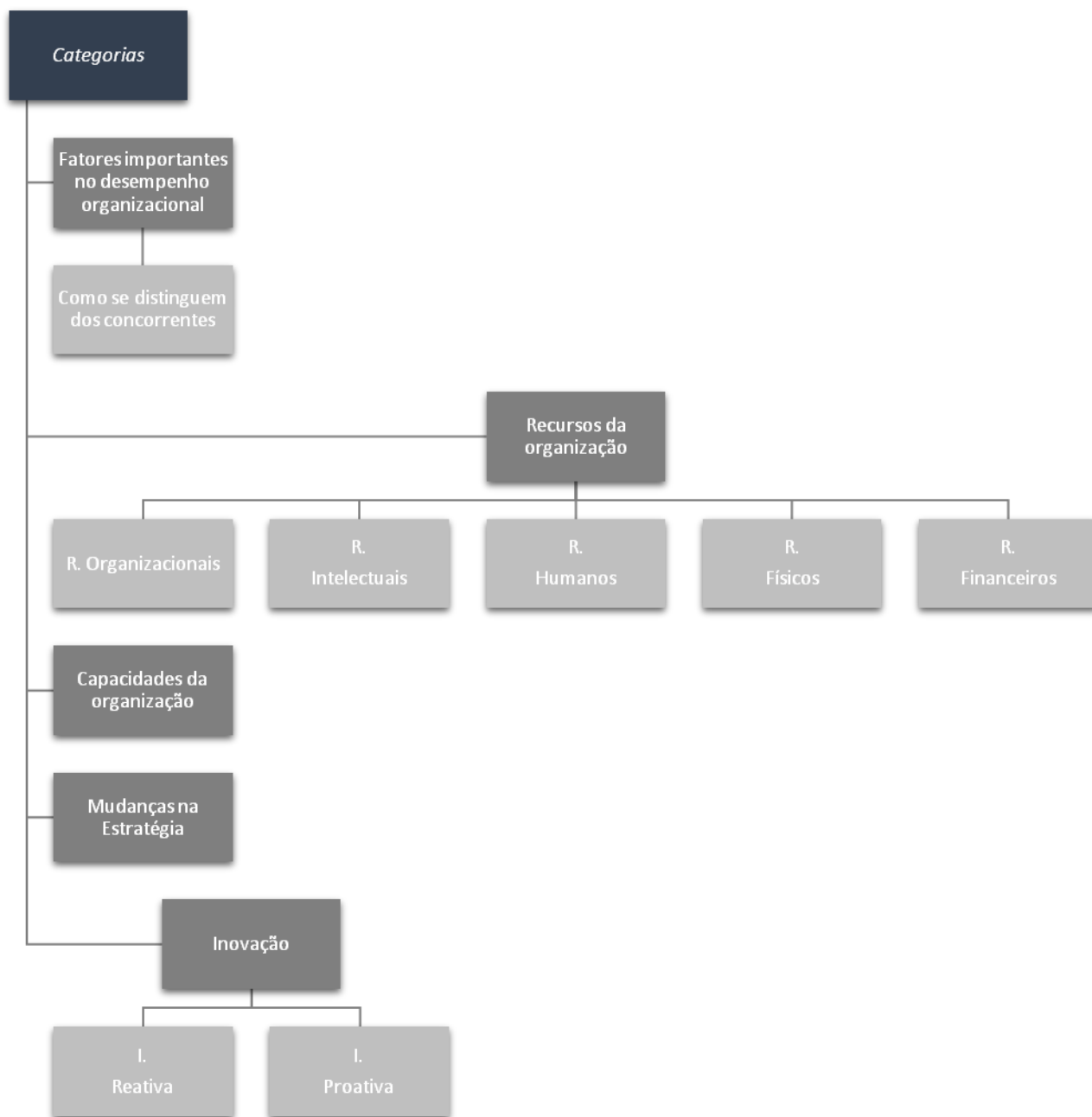
❖ TABELA 2: IDENTIFICAÇÃO CAE E VOLUME DE NEGÓCIOS DAS ORGANIZAÇÕES

<i>Organização</i>	<i>CAE (Classificação Atividade Económica)</i>	<i>Volume de negócios (€)</i>
<i>Bolama Supermercados, Lda.</i>	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados	38.000.000
<i>Cutipol – Cutelarias Portuguesas, S.A.</i>	Fabricação de cutelaria	7.000.000
<i>Etigui – Etiquetas Guimarães, Unipessoal, Lda.</i>	Fabricação de passamanarias e sirgarias	2.000.000
<i>Francisco Vaz da Costa Marques, Filhos & C.ª, S.A.</i>	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário	15.590.000
<i>J.O.M., Lda.</i>	Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados	30.000.000
<i>Mundifios – Comércio de fios, S.A.</i>	Comércio por grosso de têxteis	75.000.000
<i>N.V.E. – Engenharias, S.A.</i>	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)	10.600.000
<i>Polibras – Abrasivos e Polimento, S.A.</i>	Fabricação de produtos de limpeza, polimento e proteção	6.500.000
<i>PRIMAVERA - Business Software Solutions, S.A.</i>	Atividades de programação informática	19.700.000
<i>Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues, Filhos, Lda.</i>	Tecelagem de fio de tipo de algodão e Acabamento de fios, tecidos e artigos têxteis, n.e.	6.700.000

4.2 Análise dos resultados

Da análise às respostas das entrevistas (consultar apêndice 3) emergiram as categorias e subcategorias, que se passa a expor:

Ilustração 10: Categorias e subcategorias identificadas



Fonte: Elaboração própria

4.2.1 Fatores importantes no desempenho organizacional

A questão inicial da entrevista realizada às organizações era uma questão abrangente, referindo-se esta aos fatores que consideram mais importantes, e por sua vez, aqueles que têm mais influência no desempenho organizacional.

Como tal, os fatores mais importantes no desempenho organizacional, mencionados pelas organizações foram maioritariamente, **as pessoas** (recursos humanos). Foi com bastante destaque que os entrevistados responderam que são as pessoas que mais influência têm no desempenho da organização, tendo sido referidos quer os gestores quer os colaboradores em geral. Sendo assim, são as pessoas que fazem parte da organização que têm maior influência no desempenho que a organização e que, eventualmente contribuem para o crescimento e consequentemente para o sucesso da organização.

“A gestão, gestão de topo, foram e são os fatores que mais influenciam os resultados da empresa. Nós temos uma gestão, primeiro pouco hierarquizado, e damos muito valor ao nosso capital humano, às pessoas que trabalham connosco, e damos muita responsabilidade a cada pessoa.” (Maria Machado, Mundifios)

“Os fatores que considero mais importantes são os recursos humanos, quer na gestão quer os trabalhadores a operarem na produção. A empresa tem de ser vista como um todo. Se não estivermos no mesmo caminho não funciona. É necessário existir uma interligação total.” (Carmen Bonifácio, Polibras)

“Existem vários fatores que podem influenciar o sucesso de uma organização. Entre eles destacamos as pessoas e a sua capacidade inovadora que nos permite ir mais além.” (Isabel Oliveira, Primavera)

“O empenho dos administradores que aqui estão, e a colaboração que temos tido, o resto dos trabalhadores desta empresa” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa Marques, Filhos & Cª)

Contudo, foram ainda mencionados outros fatores essenciais para o desempenho, como é o caso do Supermercados Bolama que considerou como fator importante o facto de ser uma estrutura familiar, também a NVE que considerou que a solidez financeira é o fator mais importante no desempenho da sua organização.

Também a organização e a forma sistemática do trabalho da organização mostrou ser um fator crucial para a Etigui.

4.2.1.1 Como se distinguem dos concorrentes

À questão *como acha que a sua organização se distingue dos seus concorrentes*, foram dadas respostas muito divergentes, que se explicam por se tratar de setores de atividades diferentes, e por adotarem estratégias diferentes, e como tal expressam motivos completamente distintos. No entanto, a Etigui, a Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues e a Primavera mencionam um fator em comum na forma como se conseguem distinguir dos seus concorrentes, especificamente a **capacidade da rapidez na resposta aos seus clientes**, assinalando importância de serem capazes de atender com eficácia e eficiência às necessidades e procura dos seus clientes.

“Por possuir rapidez na entrega das encomendas, flexibilidade e diversidade de produtos que oferece ao mercado”. (João Santos, Etigui)

“Distingue-se a nível de alguns produtos, através do timing de entrega das encomendas, da qualidade dos produtos, da inovação da nossa empresa, ao produzimos têxteis lar.” (José Faria, Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues)

“Pelos valores e missão que preconizamos junto de todo o ecossistema Primavera. Penso que a essência da Primavera e das pessoas que fazem a Primavera faz toda a diferença. Ao nível tecnológico, o facto de darmos resposta atempadamente a todas as necessidades aos nossos clientes.” (Isabel Oliveira, Primavera)

A Francisco Vaz da Costa, Filhos & Ca, referiu minuciosamente a grande diferença da sua organização em comparação aos seus concorrentes, e desta forma consegue-se destacar com bastante notoriedade dos seus concorrentes:

“...de uma determinada estratégia que temos seguido, numa análise, não a curto prazo mas a longo prazo, de uma análise ponderada e sobre o que é que é a evolução dos negócios. De termos a visão da distribuição internacional do trabalho, de termos a visão de que determinados tipos de trabalhos iriam ser feitos a longo e médio prazo como por exemplo em países tipo a China e não nos dedicarmos a esse tipo de trabalhos, nem termos uma grande

capacidade instalada para fazer um mono produto.” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa, Filhos & Cª)

No caso dos Supermercados Bolama, esta cadeia de supermercados distingue-se dos seus concorrentes (que são as grandes superfícies) por estar **orientada para o crescimento sustentado e não para o lucro**.

*“A nossa visão é ter um crescimento sustentado, tentando dar sempre um passo de cada vez.”
(Carla Silva, Supermercados Bolama)*

A JOM refere que é a sua visão na diferenciação dos seus concorrentes passa por apostar na **proximidade aos seus clientes**, de tal forma que o cliente possua assistência desde que entra na sua loja até à aquisição e montagem dos equipamentos. Com esta visão a JOM procura estabelecer uma relação com os clientes e desta forma conhecer os gostos e necessidades dos seus clientes para conseguir responder a todas as necessidades procuradas pelos seus clientes. Como tal, com estratégia que a JOM adota, consegue diferenciar-se dos seus concorrentes.

A Cutipol consegue-se distinguir dos seus concorrentes por desde logo apostar numa estratégia direcionada para o design dos talheres, por ter sido a pioneira em apostar num design moderno aliada à elevada qualidade que estes apresentam, ao contrário dos seus concorrentes que se focam em talheres tradicionais.

“Distinguimo-nos exatamente pelo nosso design, nós temos estado na vanguarda do design, não exatamente no preço mas no design, e isso dá-nos de facto um fator competitivo muito grande, nós estamos um passo à frente da nossa concorrência.” (David Ribeiro, Cutipol)

4.2.2 Recursos da organização

No que se refere aos recursos da organização, todas as organizações mencionaram, indiscutivelmente, que os **recursos são essenciais e indispensáveis no funcionamento de uma organização**. De facto, os recursos fazem parte da organização

e, sem recursos não existe organização. Os recursos contribuem para o desenvolvimento da organização, tendo cada um deles uma função e um nível de importância bem distintos no desempenho organizacional. Quando se questionou acerca da importância e do desempenho que os recursos têm na organização, todos os entrevistados, sem nenhuma exceção, destacaram que os **recursos humanos** são aqueles que têm maior importância na organização.

“Todas as organizações são feitas de pessoas, e esse é sem dúvida alguma o recurso fundamental em qualquer organização, e a nossa não é exceção.” (Hélder Castro, JOM)

“Dando destaque aos recursos humanos sendo o mais importante em qualquer empresa e na nossa área que é uma área de mão-de-obra intensiva, ter bons colaboradores, ter bons prestadores de serviços, ter pessoas motivadas é a chave”. (José Óscar Nogueira, NVE)

“As pessoas fazem a diferença de qualquer organização. Porque as empresas são feitas de pessoas, pessoas com várias visões, várias culturas e é esta diversidade que permite superarmo-nos. Uma equipa altamente motivada e que se desafia diariamente é o principal ativo de uma empresa.” (Isabel Oliveira, Primavera)

“Nomeadamente os recursos humanos, é necessário estabelecer uma boa relação. Estabelecendo-se boas ligações com as pessoas, estas ficam mais empenhadas e tentámos sempre motivá-las. Desta forma, tentamos motivá-las com prémios ou outro tipo de incentivo.” (José Faria, Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues)

Com o objetivo de compreender com uma maior clareza os diversos recursos que a organização possui, de que forma é que os utiliza e a melhor forma de os rentabilizar, nas entrevistas realizadas foram abordados os diferentes recursos, de acordo com a classificação de Newbert (2008). Como a amostra do presente estudo engloba as PME Excelência 2014, procurou-se perceber como é que estas organizações se destacam dos seus concorrentes.

Como tal, relativamente aos recursos financeiros é de salientar que a capacidade financeira que algumas organizações apresentam foi alcançada com o próprio trabalho, e desta forma **nunca necessitaram de recorrer ao crédito bancário**.

“Os recursos financeiros que possui são da empresa, não recorremos ao financiamento bancário, fazemos um investimento sustentado, tentando sempre ter um pé de meia.” (Carla Silva, Supermercados Bolama)

“Sempre se pautou por uma gestão muito rigorosa, os dividendos nunca eram distribuídos, as reservas sempre ficaram na empresa. Somos uma empresa bastante capitalizada porque soubemos realmente deixar na empresa o resultado que a empresa dava. A nível de financiamento, nós não precisamos de financiamento bancário.” (Maria Machado, Mundifios)

“Á custa de obtendo os resultados e não os ter distribuído os dividendos e deixando ficar o capital na empresa, foi assim que nos conseguimos construir uma estrutura financeira, uma capacidade financeira que temos de hoje em dia, nunca pedimos empréstimos ao banco.” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa & Filhos, Cª)

“Temos uma autonomia financeira muito boa, nós temos sido rigorosos nos prazos de pagamento, é fundamental. Normalmente o pagamento é antecipado ou é contra a mercadoria, nos não damos crédito aos nossos clientes, temos essa facilidade felizmente, nem todos terão. Como a procura é maior que a oferta, nós temos essa possibilidade. Não recorremos a empréstimos bancários, trabalhamos sempre com recursos próprios e temos sempre cash flow, sem problemas financeiros.” (David Ribeiro, Cutipol)

Ainda assim, outras organizações necessitaram de recorrer ao crédito bancário numa parte inicial, mas ao longo dos anos **foram capazes de se auto financiarem** fruto do seu trabalho, como é o caso da JOM.

Ainda assim, outras das organizações entrevistadas, recorrem ao crédito bancário, mas realçam a necessidade de **recorrerem a um crédito controlado e cauteloso.**

“Um dos critérios base sempre foi uma gestão criteriosa financeira da empresa, cumprir com as nossas obrigações, pagar a tempo e horas, tentar fazer um apertado controlo de crédito também, tentar fazer uma gestão rigorosa de a quem é que se consegue crédito e com que prazo, isso é fundamental.” (José Óscar Nogueira, NVE)

“Controlo apertado do crédito, é o principal, fazemos uma negociação bancária realizadas periodicamente e não anualmente.” (Carmen Bonifácio, Polibras)

No que se refere aos recursos intelectuais, apenas metade das organizações estudadas, referiram possuir este tipo de recursos, até porque se tratam de organizações muito distintas e nem sempre estes recursos se enquadram a vários setores de atividade. Dentro destes recursos, apenas a existência de uma **marca** foi referido. Sendo assim, a JOM, a Polibras, a Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues, a Francisco Vaz da Costa & Filhos, Ca, e a Cutipol mencionaram possuir uma ou mais marcas registadas. Desta forma, a posse de uma marca, contribui para o crescimento da organização e para a satisfazer as necessidades dos clientes. Nesta classe, é de salientar com bastante notoriedade a marca Cutipol, por esta ser muito reconhecida e reputada por muitos dos seus clientes, entre os quais, chineses, coreanos, japoneses, entre outros.

“Ligaram para cá da embaixada da Coreia do sul, que nós na Coreia do Sul é uma coisa incrível, é quase como sei lá o real Madrid ou o Barcelona. Chegam às nossas lojas, ao Porto e a Lisboa e querem tirar fotografias em frente às lojas é uma loucura, não imagina a loucura que os coreanos têm pela Cutipol, é impressionante. E há tempos ligou para cá o departamento comercial da embaixada para terem uma perceção, o porquê do sucesso da Cutipol lá na Coreia do Sul. Normalmente é o made in france, made in germany, o made in Portugal não tem o peso que têm os outros países. Então expliquei-lhes que temos um produto adequado ao vosso mercado e temos tido sucesso muito grande. Recebemos emails da China a perguntarem – nos se sabemos o quão famosos lá nós somos. E isso é importantíssimo a notoriedade de uma marca.” (David Ribeiro, Cutipol)

Relativamente aos recursos humanos, como já foi referido é o recurso que mais tem impacto na organização e que de certa forma contribui para o bom funcionamento da organização. Nesta classe foi realçado por todas as organizações a necessidade de dar formação constante aos seus colaboradores. No entanto outros aspetos foram referidos.

“Fazer parte da Primavera implica ter uma série de skills (hard e soft) que fazem do candidato um talento a recrutar e a reter na nossa empresa. O processo de desenvolvimento dos recursos humanos pressupõe troca de sinergias entre a área e os recursos humanos que, através de uma série de métricas e processos que acompanham, monitorizam os seus recursos

conseguindo acompanhar o seu desempenho e garantir o seu desenvolvimento/crescimento profissional.” (Isabel Oliveira, Primavera)

“Nós o que pretendemos é pessoas que querem trabalhar, motivadas, que vistam a nossa camisola, porque depois o conhecimento é cá dentro que fazemos, somos nós que vamos também criar o êxito para o nosso colaborador” (Maria Machado, Mundifios)

“Não basta apenas dar formação é também preciso ter as pessoas nos lugares certos e então há aqui um duplo trabalho a correr.” (Hélder Castro, JOM)

“Os colaboradores indiferenciados procuramos que sejam de familiares que já cá estão, isso porquê? Porque a transmissão de know-how é muito mais fácil, porque as pessoas não gostam muito de ensinar, alguém que chegue aí de paraquedas, não gostam de ensinar, quando são familiares fazem-no com todo o gosto, estão entusiasmados.” (David Ribeiro, Cutipol)

Os recursos organizacionais mostraram-se apenas relevantes para poucas organizações da amostra do estudo. Quando se refere recursos organizacionais, estes remetem para as parcerias com as organizações, para os canais de distribuição utilizados pela organização, para os clientes, para os fornecedores, entre outros. Desta forma, as **parcerias** e os **canais de distribuição** foram os únicos aspetos mencionados pelos entrevistados.

“Trabalhámos com uma entidade que nos presta assessoria, e aconselhamento da forma de trabalho” (Carmen Bonifácio, Polibras)

“Parceria com empresas para facilitar as compras, como exemplo, a energia, temos parcerias com algumas empresas, que nos permite ter um potencial de negociar os preços, tanto do gás como da eletricidade.” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa & Filhos, Cª)

“Os nossos canais de distribuição são próprios, sempre foram próprios. Nós temos parcerias, ou melhor empresas parceiras nossas ou que fazem parte de um grupo. Embora sejamos uma empresa comercial, nos temos uma empresa industrial, nos temos uma imobiliária, nos temos uma empresa de agenciamento de importação e exportação, temos uma empresa de seguros, temos uma empresa de despacho aduaneiro e procuramos unirmo-nos das ferramentas organizacionais que melhor respondam às nossas necessidades.” (Maria Machado, Mundifios)

Finalmente, no segmento dos recursos físicos, foi bem realçado por todas as organizações a **preocupação pelas formas de seleção e compra** das matérias-primas, produtos, equipamentos e tecnologia física.

“Relativamente às máquinas da empresa tentamos estar sempre à frente. No que diz respeito às matérias-primas primamos pela qualidade dos mesmos, independentemente do preço porque apostamos na qualidade das matérias-primas.” (José Faria, Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues)

“Temos uma obrigatoriedade, até porque somos certificados só compramos materiais com certificação CE. Aqui não vamos ao preço, vamos comprar e mesmo nos materiais também se põe esse o caso, porque é o que experiência nos diz.” (José Óscar Nogueira, NVE)

“Na seleção de produtos que vão ser vendidos, há uma espécie de um grupo de pessoas que faz a seleção do produto de modo a ter diferentes opiniões e tentamos que a escolha do produto seja relativamente consensual.” (Hélder Castro, JOM)

4.2.3 Capacidades da organização

De uma forma geral as organizações indicaram que as capacidades que mais influência demonstram ter para o desempenho da organização requerem, de possuir **conhecimento (*know how*)** e **experiência** no setor de atividade em que operam. Relativamente ao conhecimento, as organizações enumeraram várias formas de conhecimento que avaliam ser importantes para o desempenho da organização. Este conhecimento refere-se ao conhecimento de parceiros, de concorrentes, de fornecedores, de mercados, ao conhecimento necessário para se produzir um produto, todo o processo de produção, o conhecimento das matérias-primas utilizadas, o conhecimento de novas técnicas e de novas tecnologias a serem introduzidas no mercado. Assim, torna-se crucial estar constantemente atento ao mercado, e às mudanças frequentes que o mercado apresenta. Torna-se necessário uma adaptação às novas exigências do mercado, de forma a se conseguir acompanhar o mercado.

A experiência é aqui mencionada por se tratar de um aspeto fundamental porque, é através da experiência acumulada ao longo dos anos, da experiência que vai

sendo adquirida no dia-a-dia que se consegue formar uma organização sólida e capaz de conseguir responder ao mercado.

“O conhecimento é importante porque para se produzir é necessário haver conhecimento, know-how. Quando surgem novos materiais ou novas técnicas nós temos de estar a par dessas mesmas técnicas e desses materiais e portanto temos de ter formação específica. A experiência também é importante porque para se poder ter esse alcance, essa visualização do futuro, também tem de ser ter experiência.” (João Santos, Etigui)

“O conhecimento do mercado, novos mercados, todas as novas tecnologias, a formação interna e externa a todos os colaboradores, mas de forma geral principalmente aos quadros técnicos, a ida a feiras, expor os nossos produtos.” (Maria Machado, Mundifios)

“A experiência tem influência porque de certa forma, já estamos no setor há cerca de 105 anos e ao longo dos anos fomos desenvolvendo os nossos produtos e, atualmente possuímos nome no mercado que derivou dessa experiência.” (João Faria, Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues)

“Quando vim para cá trabalhar esta empresa não tinha qualquer tipo de organização, e tive de estar em contacto muito diretamente com a parte produtiva e isso deu-me muito conhecimento do processo produtivo, que eu acho que é muito importante para se fazer uma gestão correta da empresa.” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa, Filhos & Cª)

“Os recursos humanos são em todas as organizações o seu maior ativo. Pelo que, qualquer organização tende a consolidar-se tanto quanto mais estável for a sua equipa e o know-how da mesma.” (Isabel Oliveira, Primavera)

4.2.4 Mudanças na estratégia

Relativamente à mudança da estratégia da organização ao longo dos anos, das cerca das dez organizações entrevistadas, nove organizações afirmaram **ser inevitável a mudança da estratégia** e que a sua estratégia está em constante mudança. No entanto, o Supermercados Bolama revelou-se uma exceção nesta amostra, referindo que desde a sua existência nunca alterou a sua estratégia, e sempre seguiu a mesma direção.

“A nossa empresa desde que iniciou que mantém a mesma estratégia, nunca a alterou, nos sempre apostamos em produtos de qualidade ao melhor preço.” (Carla Silva, Supermercados Bolama)

O comportamento do mercado não é sempre constante, e desta forma o mercado apresenta oscilações. Para colmatar a dinâmica do mercado as organizações devem alterar a sua base de recursos e/ou capacidades, de forma a conseguirem gerar uma nova estratégia de criação de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994). Podem ser diversos os fatores para que a mudança ocorra e desta forma leve a uma nova formulação da estratégia. Pode derivar das novas exigências e necessidades dos clientes/mercado.

“Estamos sempre a adaptar a estratégia da empresa, constantemente porque o próprio mercado assim o exige e nós temos que nos adaptar às novas exigências do mercado, porque está constantemente a mudar, os nossos parceiros também mudam constantemente de estratégia, se alguém dá um espirro, o outro tem de acompanhar.” (João Santos, Etigui)

“Todos os dias. Neste mercado temos de estar em atualização todos os dias, porque todos os dias há coisas novas. Todos os dias há variáveis novas e todos os dias temos que nos adaptar. O concorrente não é limitador da nossa estratégia, nós definimos a nossa estratégia, mas obviamente que consultamos a estratégia dos nossos concorrentes para percebermos o que está a acontecer. Sentimos que efetivamente o nosso modelo atual é algo que começa a deixar de se utilizar e, sentimos a necessidade neste momento de alteramos aquilo que é o nosso modelo de exposição dos produtos.” (Hélder Castro, JOM)

“Não há sempre uma estratégia, vai-se sempre alterando. A estratégia vai-se fazendo caminhando. A estratégia vai-se modelando ao mercado. É o mercado, de que certa forma, formula a estratégia.” (Maria Machado, Mundifios)

“Já nos vimos obrigados a procurar novos mercados, novos mercados para produtos, já tivemos de mudar de estratégia, a alargar na gama de produtos, na variedade, nos mercados, na variedade de produtos, a introduzir novos produtos que estejam mais de acordo com o que o mercado atual procura.” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa, Filhos & Ca^ª)

A estratégia pode também repercutir-se por outros fatores, foi o caso da crise económica que se instalou em Portugal, que se iniciou em 2008 mas que se estendeu por muitos mais anos, em que variadas organizações foram obrigadas a reagir a esta crise e a criar uma nova estratégia capaz de gerar retorno e que garantisse o continuamente do seu posicionamento no mercado.

“Já, nós mudamos de estratégia constantemente, aliás afinamos a estratégia constantemente. Posso dar um exemplo: nós éramos uma empresa vocacionada para as obras públicas no passado e redefinimos muito a nossa estratégia nos últimos 10 anos. Atualmente temos um enfoque nas obras de reabilitação e sobretudo edifícios históricos, edifícios antigos, zonas delicadas. Tivemos que reagir a uma crise que surgiu em 2008, e então tivemos que ir atrás e perceber de que forma é que nós podíamos reorientar e, foi aí que surgiu a tal maior especialização na reabilitação.” (José Óscar Nogueira, NVE)

“Já mudou de estratégia. Vai-se alterando à medida que o mercado se altera. Passo a dar um exemplo: no ano de maior crise em 2008/2009 mudamos de estratégia, antes comprávamos os produtos prontos para vender e nessa altura tivemos que pensar minuciosamente e decidimos ser nos próprios a produzir esses mesmos produtos.” (Carmen Bonifácio, Polibras)

Quando se trata de organizações direcionadas para a tecnologia, mais que nunca, estas organizações apresentam um grande e permanente enfoque para a evolução, para a melhoria constante, para novas invenções. Por se tratarem de organizações tecnológicas, a estratégia destas organizações, que atuam nesta área de negócio, vêm a sua estratégia a ser acompanhada pela sua evolução.

“Estamos em constante mudança e evolução, não fosse esta uma empresa de tecnologia. Como qualquer empresa temos de responder diariamente a novos desafios. Através dos programas de desenvolvimento (aumento de competências pessoais) ou através do ajuste da própria oferta de produtos da Primavera.” (Isabel Oliveira, Primavera)

Em conclusão, a mudança da estratégia, na sua maioria, torna-se indispensável, podendo acabar por pôr a manutenção da organização no mercado em risco. Como se

trata de um mercado instável, que apresenta grande volatilidade, esta instabilidade pode surgir de inúmeros fatores como os que já foram mencionados.

4.2.5 Inovação

À pergunta relativa à necessidade de inovar, as respostas dos entrevistados revelaram-se ser unânimes. Todas as organizações apresentam como **um requisito obrigatório a necessidade de inovar**, de acompanhar as tendências que o mercado assim o exija. A inovação é uma preocupação para as organizações de forma a conseguirem permanecer e a destacarem-se no mercado, que se revela ser sempre muito competitivo. Através da inovação as organizações podem ainda alcançar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, ou apenas acompanhar a concorrência de forma a manterem-se no mercado.

“Todos os dias tentamos inovar. Quando confrontados com a concorrência (grandes superfícies) tentámos melhorar de forma a acompanhar os nossos concorrentes e não ficarmos para trás.” (Carla Silva, Supermercados Bolama)

“Todos os dias inovamos. Nos temos que estar permanentemente em melhoria contínua.” (José Óscar Nogueira, NVE)

A inovação implica inovar em diversificados contextos. A inovação pode estar direcionada para dar resposta às necessidades dos clientes, necessidades essas que podem variar, assim, a *Francisco Vaz da Costa & Filhos, Ca*, o *Supermercados Bolama*, e a *Sociedade Vital Marques Rodrigues* preocuparam-se em inovar o serviço aos clientes e, recentemente criaram uma plataforma online de forma a responder às exigências e necessidades dos seus clientes. Também a *Etigui* demonstrou uma grande preocupação em inovar, para conseguir responder às necessidades dos seus clientes.

“A inovação é um princípio básico, não conseguimos fugir a isso. Esta inovação está direcionada para o produto em si mas também para as máquinas porque muitas vezes temos que nos adaptar às necessidades dos nossos clientes.” (João Santos, Etigui)

Como tal, a inovação pode também remeter para o produto em si, para a maquinaria utilizada no processo produtivo, no processo produtivo em si, para ferramentas utilizadas na organização.

“Fomos das primeiras empresas a fazer o aproveitamento das águas pluviais para utilizar na rega, quer em termos de sanitários, quer em termos de projeto quer em termos de execução/construção. Estamos a implementar o sistema lean na construção, na prática, não existe nenhuma empresa em Portugal a aplicar esse sistema e estamos a tentar dar os primeiros passos.” (José Óscar Nogueira, NVE)

“Possuímos de uma máquina mais tecnológica que apenas duas empresas na Europa deste setor têm, e nós somos uma delas.” (José Faria, Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues)

“Foi também sempre uma preocupação, os modelos modernos que lançámos, fomos os primeiros em Portugal a lançar modelos modernos e depois temos diversificado também nos acabamentos. Fomos os primeiros a lançar aqui uma mistura de aço e resina. Fomos os primeiros também a lançar produtos com pormenores a ouro... Nós estamos sempre a inovar, é outra vertente que é fundamental para o sucesso. Não podemos estar estáticos à espera que as coisas aconteçam, temos de antecipar.” (David Ribeiro, Cutipol)

Quando se trata de organizações que são altamente tecnológicas, estas apresentam uma responsabilidade acrescida em relação à inovação, pois esta revela-se o fator crucial no seu funcionamento. Quer em termos da evolução de produtos/serviços oferecidos, quer em novas criações.

“Diria que estamos sempre a inovar, ou pelo menos estimulamos essa inovação e criatividade. Inovamos desde o início da Primavera, com a criação de software de gestão para Windows que na altura não existia em Portugal (decorria o ano de 1993). Desde essa data que os nossos fundadores sempre se preocuparam em estar “à frente” em termos de tecnologia introduzida no nosso software.” (Isabel Oliveira, Primavera)

4.2.5.1 Inovação Proativa vs. Inovação Reativa

Como já foi referido anteriormente, de acordo com a TVR, Hunt e Morgan (1996) assumem a inovação em duas vertentes, por um lado a inovação proativa, que consiste na inovação impulsionada pela organização, sem esta se sentir pressionada pelo mercado competitivo e, por outro lado, a inovação reativa que, tal como a expressão sugere, é reagir ao mercado, uma inovação desencadeada pelas forças do mercado.

De um modo geral, **todas as organizações assumiram que já seguiram uma inovação reativa**, referindo que é uma situação inevitável, não têm outra opção a não ser reagir, e que por vezes têm de reagir em resposta à volatilidade do mercado.

“Já seguimos a inovação reativa quando vimos que os nossos concorrentes dispunham de uma plataforma de compras online.” (Carla Silva, Supermercados Bolama)

“Há situações que são inevitáveis e temos de ser reativos. Posso-lhe dar um exemplo, a indústria da construção passou por algumas dificuldades sobretudo a seguir nos anos 2010, 2011, 2012, passámos algumas dificuldades em termos de indústria e nessa altura tivemos que ser reativos.” (José Óscar Nogueira, NVE)

“Como reativa temos com alguma frequência uma vez que a Primavera desenvolve software de gestão, temos de fazer adaptação do mesmo de acordos com alterações legais e fiscais impostas (exemplo Certificação de software).” (Isabel Oliveira, Primavera)

No entanto, é de realçar o comportamento da Cutipol, que sempre se mostrou ser proativa na execução dos seus produtos. Devido à sua diversificação dos mercados em que se insere, nunca sentiu grandes “crises financeiras”. Também a aposta no design, que é sem dúvida o segredo do seu sucesso, fazem deles proativos por natureza.

Como se pode concluir, a inovação reativa surge de diversas formas, quer pela estratégia definida pelos concorrentes e desta forma a organização tem de reagir de forma a não ficar para trás, quer por situações económicas do país menos favoráveis que obrigam as organizações a reagir de forma rápida e consciente, quer pela legislação do país que obriga as organizações a se adaptarem e reagirem. Também foi

mencionada como inovação reativa, à necessidade das organizações se inovarem para conseguirem responder às exigências solicitadas pelos seus clientes.

“Por vezes temos de seguir uma inovação reativa, como exemplo o caso dos transfers em rolo², que tivemos de nos adaptar às necessidades dos clientes.” (João Santos, Etigui)

“No entanto também já tivemos que ser direcionados pela inovação reativa, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e de forma a reagir ao mercado, a moldarmo-nos ao mercado.” (Maria Machado, Mundifios)

No entanto, em relação à inovação proativa, **todas as organizações** apresentam a mesma opinião e afirmam que, **sempre é preferível direcionar-se para a inovação proativa**. Sendo assim, as organizações referiram que tencionam seguir sempre uma inovação proativa, procuram estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes. Como tal, procuram oferecer ao mercado produtos novos, tendem sempre a evoluir e não a estagnar nos produtos que oferecem.

“Procuramos sempre seguir pela direção de inovação proativa. Não reagir, agir!” (Maria Machado, Mundifios)

“A proativa, a leitura que nós fizemos da evolução do mercado permitiu-nos perceber que efetivamente precisámos de mudar do modelo de exposição, criar ambientes mais atrativos, criar conceitos e portanto eu entendo que essa inovação proativa de nós estarmos um bocadinho à frente e conseguimos perceber que é necessário fazermos essa alteração.” (Hélder Castro, JOM)

“Tentámos ser proativos e estar sempre à frente dos concorrentes, como exemplo as máquinas que já referi, que somos os únicos em Portugal a tê-la.” (José Faria, Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues)

“Se queremos continuar a ter sucesso não podemos ter só uma inovação reativa temos de proativos. Se só vamos agir quando os problemas surgirem temos é que estar na antecipação. Queremos estar sempre um passo à frente. Temos ter de sempre uma inovação proativa o que não quer dizer que às vezes tenhamos de ter uma inovação reativa.” (Amélia Marques, Francisco Vaz da Costa & Filhos, Cª)

² A organização utilizava *transfers* (máquina que estampa etiquetas em malha) de etiquetas em papel.

5. CONCLUSÃO DO ESTUDO

Com este estudo procurou-se compreender a importância que os recursos e as capacidades têm no desempenho de uma organização, e de que forma é que estes têm impacto no desempenho e por conseguinte no sucesso da organização.

Depois de elaborada minuciosamente a revisão da literatura para compreender o enquadramento teórico, partiu-se para um estudo exploratório com o objetivo de compreender os conceitos abordados do ponto de vista teórico em casos reais de forma a responder aos objetivos deste estudo. Desta forma, foi claro que as organizações terão de ser capazes de relacionar os recursos e capacidades em conjunto desta forma, e caso não exista uma inteira ligação entre estes dois, a organização não será bem sucedida. Uma organização tem de ser vista como um todo, tem de existir uma ligação direta entre os recursos e as capacidades. Este aspeto ficou muito claro com o resultado das entrevistas.

Desta forma, com o auxílio das entrevistas percebeu-se que as organizações têm de olhar para o futuro, adaptando-se sempre que necessário às exigências e volatilidade do mercado. Assim sendo, os recursos e as capacidades das organizações terão de estar permanentemente à altura do mercado, para garantir a sustentabilidade da organização.

Nesta secção serão apresentadas as principais conclusões do estudo, quer do ponto de vista do enquadramento teórico quer do ponto de vista do estudo empírico realizado. Também nesta secção são referidas implicações à gestão, limitações ao estudo bem como propostas para investigações futuras.

5.1 Principais conclusões

Com a realização do presente trabalho pretendeu-se perceber qual o impacto que os recursos e as capacidades têm no desempenho de uma organização. Para além do trabalho de revisão da literatura foi também realizado um estudo empírico com o

intuito de se obter uma melhor compreensão da realidade e também para o confrontar com todo o enquadramento teórico apresentado no trabalho.

Os resultados permitem responder aos objetivos inicialmente idealizados. Foi possível verificar que:

- ❖ os recursos e as capacidades são elementos cruciais na organização, sem estes não existe organização. Foi relevante saber detalhadamente quais os recursos e capacidades que existem nas organizações, e saber de entre todos os recursos e capacidades qual, ou quais, o(s) mais significante(s), e consequentemente, compreender qual o recurso e capacidade que mais contribuem para o desempenho de uma organização. E, desta forma alcançar e sustentar a vantagem competitiva e consequentemente um bom desempenho;
- ❖ uma organização se consegue destacar num determinado setor de atividade pela sua estratégia bem definida, que consequentemente cria valor para a organização;
- ❖ como reagem as organizações às constantes mudanças que o mercado vai apresentando, tendo-se verificado que essa resposta requer mudanças na estratégia da organização que por sua vez, têm um claro impacto nos recursos e capacidades desta;
- ❖ por último, a aposta constante na inovação por parte das organizações revelou-se um fator essencial para se conseguir um bom posicionamento no mercado.

Com o estudo, tornou-se evidente que uma organização ao possuir um conjunto de recursos consistentes, fortes e capazes de corresponder às exigências do mercado, consegue destacar-se dos seus concorrentes e, desta forma permite-lhe um bom desempenho. Tal como referido por Newbert (2007), os recursos valiosos e raros estão relacionados com a vantagem competitiva e esta por sua vez está relacionada com o desempenho da organização.

Os resultados demonstraram que possuir capacidades influentes, quer seja experiência e o conhecimento, tem bastante impacto no desempenho da organização. Desta forma esta ideia confirma que as organizações que possuem e exploram recursos e capacidades valiosos e raros conseguem alcançar vantagem competitiva (Barney, 1986).

Foi também reconhecido por algumas organizações a necessidade de se diferenciarem dos seus concorrentes e desta forma oferecerem produtos ou serviços que poucos ou nenhuns conseguem oferecer, apostando nas tecnologias. Desta forma, este exemplo vai ao encontro do que Teece (1987) sugere: uma organização para conseguir criar valor económico, tal procedimento resulta principalmente das tecnologias utilizadas pelas organizações.

O mercado está em constante mudança e ao longo do tempo vai apresentando alterações, tal facto foi reconhecido pelos entrevistados. De tal forma que, não há a possibilidade de contornar a volatilidade do mercado e assim, estas mudanças repercutem-se no desempenho organizacional. Assim sendo, o desempenho organizacional é influenciado pela situação do mercado como tal, o desempenho e a vantagem competitiva são influenciados pela estrutura do mercado (Bourgeois e Astley, 1979). Foi clara a importância da necessidade de mudança de estratégia por parte das organizações, mudança essa que passa por uma nova formulação de uma estratégia de criação de valor, visando uma mudança nos recursos e capacidades utilizadas. Por exemplo, a JOM, sentiu necessidade de alterar o modelo de exposição das suas lojas, similarmente a Francisco Vaz da Costa Marques, Filhos & C.^a, fez uma mudança de estratégia através da procura de novos mercados, do alargamento da gama de produtos, da introdução de novos produtos no mercado. Já a NVE, resolveu focar-se no seu conhecimento e especialização de edifícios históricos quando o mercado estava a atravessar uma crise financeira. Desta forma, é necessário reagir ao mercado e criar ou reformular uma nova estratégia de criação de valor.

Desta forma, com a dinâmica do mercado, os gestores são obrigados a alterar a base de recursos da organização, através da aquisição e alteração de recursos, da sua integração, e através de uma nova recombinação, de tal forma que seja capaz de gerar uma nova estratégia de criação de valor (Grant, 1996, 1994).

Todas as organizações afirmam que a inovação é um elemento crucial no seu desempenho. É imprescindível recorrer à inovação em todo o processo de desenvolvimento da organização, sendo referidos dois tipos de inovação identificados por Hunt e Morgan (1996), a inovação proativa e a inovação reativa. A inovação revelou-se ser um princípio básico para todas as organizações. Conforme os resultados, esta inovação surge pela necessidade de acompanhar o mercado e não se deixar ficar atrás dos seus concorrentes e devido às novas exigências e necessidades dos consumidores. Esta inovação reflete-se nos produtos e serviços oferecidos, nas infraestruturas das organizações, no equipamento utilizado e no processo de trabalho. Sendo assim, a inovação mostrou ser um processo de melhoria contínua.

Os resultados provaram que a inovação proativa é aquela que as organizações ambicionam sempre seguir e, desta forma conseguem criar provocações de desequilíbrio no mercado em que os seus concorrentes serão obrigados a reagir e desta forma seguir uma inovação reativa para garantirem o seu lugar no mercado. Tal facto foi confirmado com a afirmação de que para se ter sucesso não chega seguir uma inovação reativa, pelo contrário, tem de se seguir uma inovação proativa, da entrevistada da Francisco Vaz da Costa Marques, Filhos & C^ª. Hodgson (1993) defende que a TVR é uma abordagem evolutiva e caracteriza-se por ser uma provocação de desequilíbrio, uma teoria de processo de competição cujas aprendizagens através da inovação e da organização são endógenas.

Nas entrevistas, foram também abordados fatores importantes no desempenho organizacional, com o objetivo de compreender com maior profundidade e realidade a organização. Foram vários e antagónicos os fatores mencionados, mas houve um que dominou, sendo que os recursos humanos foram identificados como os mais importantes no desempenho organizacional. Não obstante, foram revelados outros fatores que se mostraram ser importantes para a organização como, a forma como se organiza o processo de trabalho, a solidez financeira de uma organização e o facto da organização ser uma estrutura familiar e grande parte dos trabalhadores crescerem com a organização.

Em conclusão, todo o trabalho teórico da revisão da literatura conjugado com o trabalho de pesquisa através das entrevistas contribuíram para responder a todos os objetivos inicialmente delineados.

5.2 Implicações para a gestão

Este trabalho permite formular algumas recomendações aos gestores e empresários. Tais recomendações podem ser direcionadas quer para organizações que já se encontram numa posição competitiva favorável, sendo o caso das organizações que se estudou no presente trabalho, mas também para as organizações que ocupem uma posição não tão benéfica que, por sua vez podem aprender através dos resultados que se obteve neste trabalho.

Desta forma, os recursos da organização devem ser considerados os fatores mais importantes para a organização, dando destaque aos recursos humanos. As pessoas são fundamentais para que uma organização alcance um crescimento sustentado. O dinamismo, o esforço, a motivação, o espírito de equipa, o conhecimento, a capacidade das pessoas darem tudo de si à organização, são aspetos cruciais para o bom funcionamento da organização. São as pessoas que conseguem levar a que a organização tenha um bom desempenho, não querendo descorar de todos os outros recursos.

O conhecimento, também demonstrou ser um fator importante, como tal, é necessário não apenas usufruir do conhecimento que se tem no presente, mas cada vez mais, desenvolver e atualizar permanentemente esse conhecimento, para uma organização se destacar. Este conhecimento está principalmente direcionado para as matérias-primas, para os mercados já explorados e até mesmo possíveis mercados a explorar, para o processo produtivo, para as necessidades e exigências dos consumidores.

Outro aspeto importante remete-se para a estratégia da organização, torna-se crucial para o gestor ou empresário ter a capacidade de assumir que é necessário modificar a sua estratégia quando esta não está a criar qualquer valor para a organização. Esta mudança pode advir da alteração dos recursos da organização, da

alteração dos mercados onde atua, da alteração dos produtos, da alteração do segmento alvo da organização. De uma forma geral é importante não apresentar resistência à mudança e aceitá-la. É fundamental aceitar e criar mudança, tal leva ao acompanhamento do mercado e dos concorrentes, à não estagnação, e desenvolve o crescimento da organização.

Em remate, a última recomendação passa pela inovação. É sabido que a inovação faz parte de um negócio e, atualmente quase nenhum negócio ignora-a porque, é a inovação que vai ajudar a criar valor para a organização. Como tal, seguir a inovação, criar inovação, desenvolver inovação é fundamental para uma organização. Conseguir ter uma visão de inovação proativa é o que faz destacar uma organização no mercado, é este tipo de inovação que consegue gerar oscilações no mercado, criando desvantagens para os seus concorrentes e, desta forma evita a estagnação do mercado.

Como forma de conclusão, a combinação perfeita dos recursos e capacidades valiosos e raros de uma organização pode levar a alcançar a vantagem competitiva da organização, que por sua vez, se traduz num favorável desempenho organizacional (Newbert, 2008).

5.3 Limitações ao estudo e propostas de investigação futura

Este estudo apresenta algumas limitações cuja identificação, que de certa forma, poderá ser proveitosa para futuras investigações.

No que se refere à metodologia utilizada no presente trabalho, através da pesquisa qualitativa, sobre a forma de entrevistas, o número da amostra utilizada demonstra ser um pouco reduzida e, também a área de incidência se centralizar sobretudo no concelho de Braga, nomeadamente na cidade de Guimarães. Outra limitação relaciona-se com dificuldades de respostas dos entrevistados, pois nem todos os participantes apresentaram a mesma facilidade de desenvolvimento das perguntas abordadas. Contudo, as entrevistas foram todas realizadas com sucesso e o seu conteúdo mostrou-se apto e enriquecedor no suporte do trabalho apresentado.

Por conseguinte, apresenta-se como propostas para futuras investigações a necessidade de alargar o número da amostra que foi utilizada e também, não apenas abranger o distrito de Braga mas alargá-lo a todo o território nacional de forma a enriquecer o estudo. Também seria interessante para futuras investigações abordar o tema apresentado adjacente a outras vertentes como a inovação, de tal forma que os recursos e as capacidades de uma organização no presente são uns, mas devido à inovação no futuro terão de ser outros, ou seja, podem não ser sempre os mesmos. E desta forma, é importante e interessante perceber que os recursos e as capacidades de uma organização podem ter de variar, com a inovação, para que tenham o tão ambicionado desempenho organizacional.

BIBLIOGRAFIA

❖ ARTIGOS:

Allwood, C. M. (2002). *On the nature of the qualitative research approach*. Qualitative methods in public health research. Theoretical foundations and practical examples, 201-223.

Allwood, C. M. (2012). *The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic*. Quality and Quantity, 46(5), 1417–1429. <http://doi.org/10.1007/s11135-011-9455-8>

Amit, R., Schoemaker P. J. H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, 14(1), 33-46.

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. Management Science, 32(10), 1231-1241.

Bourgeois, R. D., Astley W. G. (1979). *A strategic model of organizational conduct and performance*. International Studies of Management and Organization, 9(3), 34-66.

Burns, T., Stalker G. M. (1966). *The Management of Innovation*. 2nd edition, Associated Book Publishers: London.

Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). *Dynamic capabilities view: foundation and research agenda*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159–166.

Coff, R. W. (1999). *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*. *Organization Science*, 10(2), 119–133.

Collis, D. J., Montgomery C. A. (1995). *Competing on resources: strategy in the 1990s*. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.

Cyert, R. M., March J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Deeds, D. L., Decarolis, D. & Coombs, J. (2000). *Dynamic capabilities and the new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms*. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge

Dierickx, I., Cool K. (1989). *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.

Eisenhardt Kathleen, M., & Jeffrey A. Martin (2000). *Dynamic Capabilities: What Are They?*. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Ensign, P. C. (2004). *A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm*. *Strategic Change*, 13(3), 125–137. <http://doi.org/10.1002/jsc.669>

Esteve-pe, S., & Man, J. A. (2008). *The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival*. *Small Business Economics*, 30, 231–249. <http://doi.org/10.1007/s11187-006-9011-4>

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ª edição). Porto Alegre: Bookman.

Gibbs, Graham (2002). *Qualitative data analysis: exploration with NVivo* (1ª edição). Buckingham: Open University Press.

Giorgi, A. (1975). *An application of phenomenological method in psychology*. *Duquesne studies in phenomenological psychology*, 2, 82-103.

Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 17, 109-122.

Größler, A. (2007). *A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(3), 250–266. <http://doi.org/10.1108/17410380710730594>

Helfat, C. E., Raubitschek R. S. (2000). *Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products*. Strategic Management Journal, 21(10-11), 961-979.

Henderson R., Cockburn I. (1994). *Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets*. Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 15, 63–84.

Hodgson, Geoffrey M. (1993). *Economics and evolution*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2003). *Resource-advantage theory and embeddedness: Explaining R-A theory's explanatory success*. Journal of Marketing Theory and Practice, 11(1), 1–17. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=335233221&Fmt=7&clientId=29368&RQT=309&VName=PQD>

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. Journal of Marketing, 60(4), 107–114. <http://doi.org/10.2307/1251905>

Itami, H., Roehl T. W. (2000). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press: Cambridge MA.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. Organization Science, 3, 383–397.

Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2013). *Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework*. Journal of Business Research, 67(3), 407–413. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). *The resource-based view within the conversation of strategic management*. Strategic management journal, 13(5), 363-380.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. Strategic Management Journal, 22(5), 387-401.

Malhotra, Naresh K. (2012) *Marketing research: an applied approach*. 4th ed. Harlow: Pearson.

Malhotra, Naresh K. (1999) *Marketing research: an applied orientation*. 3rd ed. Prentice-Hall, Inc.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishina, Y., Pollock, T.G. and Porac, J.F. (2004). *Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion*. Strategic Management Journal, 25, 1179-97.

Navarro-García, A., Schmidt, A. C. M., & Rey-Moreno, M. (2015). *Antecedents and consequences of export entrepreneurship*. Journal of Business Research, 68(7), 1532-1538.

Nelson, R. and Winter S., (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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

Newbert, S. L. (2008). *Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm*. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.

Paton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons: New York.

Peteraf, M. A. e Barney, J. B. (2003). *Unraveling the resource-based tangle*. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323.

Pisano, G. P. (1994). *Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development*. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, 85-100.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.

Rennie, D. L., Watson, K. D., & Monteiro, A. M. (2002). *The rise of qualitative research in psychology*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 43(3), 179.

Rumelt, R. P. (1991). *How much industry matter?*. *Strategic Management Journal* 12, 85-167.

Skinner, D., Tagg, C., e Holloway, J. (2000). *Managers and Research The Pros and Cons of Qualitative Approaches*. *Management Learning*, 31(2), 163-179.

SubbaNarasimha, P. N. (2001). Strategy in turbulent environments: the role of dynamic competence. *Managerial and Decision Economics*, 22, 12-201.

Tagg, C., Skinner, D., & Holloway, J. (2004). *Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches*. *Management Learning*, 31(2), 163–179.
<http://doi.org/10.1177/1350507600312002>

Teece, D. J. (1982). Towards Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.

Teece, D. J. (1987). *Capturing value from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. *Research Policy*, 15(6), 285-305.

Teece, D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research analysis types & software tools*. Falmer Press, New York.

Wernerfelt, B. (1984). *A Resource based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Zott, C. (2002). *Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study*. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. <http://doi.org/10.1002/smj.288>

REFERÊNCIAS ONLINE

IAPMEI (Junho de 2015). Obtido em 2015

<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=170&msid=6>

<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6>

IAPMEI (2013). Obtido em 2015

<http://www.iapmei.pt/resources/download/RA2013.pdf?PHPSESSID=b71a2f309b9bf3b554a4c8713eda1a5e>

RACIUS. Obtido em 2016

<https://www.racius.com>

APÊNDICES

Apêndice 1: Exemplo email enviado às organizações

Colaboração através de uma entrevista na realização da Dissertação de Mestrado



 **Joana Carneiro** <joana.carneiros@gmail.com>

📧 16:12 (Há 42 minutos) ☆



para comercial ▾

Exmos. senhores,

O meu nome é Joana Santoalha Carneiro e sou estudante do 2º ano de Mestrado em Marketing e Estratégia na Universidade do Minho. Nesta fase, encontro-me a realizar a minha dissertação de mestrado que apresenta como tema: "A importância das capacidades e dos recursos no desempenho organizacional". Esta dissertação tem por objectivo central compreender porque é que certas organizações se distinguem no mercado de uma determinada indústria ou seja, porque é que organizações da mesma indústria apresentam diferentes níveis de desempenho.

Desta forma, tive de seguir um critério de seleção das organizações que irei estudar. O critério seleccionado foi, as organizações que foram nomeadas para PME Excelência 2014 e/ou 2015. Visto que a Primavera BSS já foi distinguida neste estatuto, venho solicitar a vossa colaboração, através de uma entrevista à pessoa que melhor consiga responder às questões que proponho. A entrevista terá a duração de 15 a 20 minutos.

Informo que me encontro disponível para realizar a entrevista a qualquer dia e hora da semana.

Em anexo envio as questões que irei colocar ao longo da entrevista.

Aguardo ansiosamente por uma resposta.

Apêndice 2: Identificação dos Intervenientes

Questionário preliminar

I – Entrevistado

- ❖ Nome _____
- ❖ Sexo Masculino
 Feminino
- ❖ Idade _____
- ❖ Formação académica _____
- ❖ Cargo na empresa _____

II – Empresa

- ❖ Nome _____
- ❖ Setor de atividade _____
- ❖ Volume de negócios _____
- ❖ Distrito _____
- ❖ Concelho _____

Declaração: No âmbito da realização da entrevista aceito que seja gravada em forma áudio e que todas as informações possam ser usadas na dissertação.

(assinatura)

Apêndice 3: Guião da entrevista

Esta entrevista surge no âmbito da dissertação de mestrado que estou a realizar no Mestrado de Marketing e Estratégia na Universidade do Minho de Braga. A dissertação de mestrado apresenta como tema “A importância dos recursos e das capacidades no desempenho organizacional”. O tema escolhido resulta do interesse de compreender porque é que certas organizações conseguem distinguir-se no mercado de uma determinada indústria ou seja, porque é que organizações da mesma indústria apresentam diferentes níveis de desempenho.

1. Que fatores considera mais importantes para o sucesso desta organização?
 - 1.1. Como é que acha que esta organização se distingue das suas concorrentes?
2. Considera que os recursos utilizados nesta organização têm influência no sucesso da organização? Porquê?
3. De que forma é que selecionou/recrutou/desenvolveu os recursos desta organização? (Recursos Financeiros, Humanos, Intelectuais, Organizacionais e Físicos)
4. Que capacidades (processos intangíveis, know how, gestão, etc.) desta organização têm influência no sucesso da organização?
5. Tendo em conta a dinâmica do mercado, esta organização já se viu obrigada a mudar de estratégia? Que implicação teve essa mudança para os recursos e capacidades?
6. De acordo com a competição existente no mercado, a organização alguma vez sentiu necessidade de inovar? Em que é que inovou?
7. Assumindo dois tipos de inovação, a proativa e a reativa, a organização já seguiu alguma destas direções? Porquê?

Apêndice 4: Caracterização do IAPMEI: Estatutos PME Líder e PME Excelência

O Estatuto PME Líder foi criado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento no âmbito do programa FINCRESCCE (Programa do INOFIN para estimular processos de crescimento de empresas). Este programa apresenta por objetivo, distinguir empresas com perfis de desempenho superiores, conferindo-lhes notoriedade no mercado e possibilitando condições optimizadas de financiamento de forma a desenvolverem as suas estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva. Desta forma, a IAPMEI em parceria com os principais bancos de Portugal nomeadamente, o Banco BIC, o Banco BPI, o Banco Popular, o Banco Barclays, a Caixa Geral de Depósitos, o Crédito Agrícola, o Millennium BCP, o Montepio, o Novo Banco, o Novo Banco Açores, e o Santander Totta fazem-no através da atribuição do Estatuto PME Líder.

Este estatuto, para além de proporcionar às empresas uma maior reputação no mercado, facilita também o acesso a diferentes fontes de financiamento relativos ao crédito ou capital. Como tal, associados ao estatuto, estão o acesso em melhores condições a produtos e a uma rede de serviços, a facilitação na relação com a banca e a administração pública, e um certificado de qualidade na sua relação com o mercado.

A IAPMEI em parceria com os bancos já mencionados atribui ainda o estatuto de PME Excelência no seguimento das PME Líder, cujo estatuto é direccionado para as empresas que apresentem os melhores desempenhos, criando condições de maior visibilidade no mercado para estas empresas que possuem perfil superior.

ANEXOS

Anexo 1: Critérios PME Líder 2015

1 - “PME Líder” é uma marca registada do IAPMEI.

2 - O Estatuto PME Líder é atribuído pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, no caso das empresas do Turismo, no âmbito do Programa FINCRESCE, em parceria com 11 bancos a operar em Portugal: Banco BIC, Banco BPI, Banco Popular, Barclays, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco, Novo Banco Açores e Santander Totta.

3 - O estatuto PME Líder tem como base os seguintes critérios:

- a) Empresas que assegurem a condição de PME, de acordo com a Recomendação da Comunidade de 6 de Maio de 2003 (2003/361/CE), a ser comprovada através da Certificação PME online, que deve ser renovada anualmente até à data limite legal de apresentação de contas às Finanças, sob pena de caducidade automática*;
- b) Situação regularizada perante a Administração Fiscal, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal;
- c) Foco em PME que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, selecionadas através da superior capacidade de escrutínio e de uma ampla implantação no território nacional, pelos bancos protocolados;
- d) Perfil de risco posicionado nos mais elevados níveis dos sistemas internos de notação de risco dos bancos protocolados, e cuja uniformização se processa por relações estabilizadas e formalizadas com as entidades do Sistema Nacional de Garantia Mútua (ratings 1, 2, 3, 4 e 5). O perfil de risco passa, este ano, a englobar a probabilidade de default (PD) das empresas;
- e) Empresas que, para além do superior perfil de rating, tenham pelo menos três exercícios de atividade completos e que apresentem, com contas fechadas de 2014 (entende-se que as contas se encontram encerradas após a aprovação das mesmas em sede de Assembleia), os seguintes requisitos:

- (i) Resultado Líquido Positivo em 2014;
- (ii) EBITDA** positivo nos dois anos em análise (2014 e 2013);
- (iii) Autonomia Financeira em 2014 \geq 30% (Capitais Próprios/Ativo Líquido);
- (iv) Volume de Negócios em 2014 \geq 1.000.000,00 (1 milhão de euros). Entende-se por Volume de Negócios as vendas e serviços prestados e não serão tidos em conta os subsídios à exploração nem outros rendimentos e ganhos;
- (v) Número de Trabalhadores (UTA) da empresa como autónoma em 2014 \geq 8;

4 - No caso das empresas do Turismo é possível enquadrar empresas que não cumpram os valores mínimos aplicados aos outros setores, quer relativamente ao Volume de Negócios, quer ao Número de Trabalhadores, sendo contudo obrigatório o cumprimento dos seguintes critérios:

- (i) Resultados Líquidos Positivos em 2014;
 - (ii) EBITDA** positivos nos dois anos em análise (2014 e 2013);
 - (iii) Autonomia Financeira em 2014 \geq 30% (Capitais Próprios/Ativo Líquido).
- A eventual atribuição do estatuto PME Líder a micro empresas do setor do Turismo só será possível em situações em que estas demonstrem ter empreendimentos e/ou atividades inovadoras ou que se encontrem inseridos em imóveis de reconhecido valor patrimonial.

5 - O Estatuto PME Líder é validado até final de agosto do ano seguinte, devendo ser renovado até essa data sob pena de caducidade. O Estatuto PME Líder pode também caducar em qualquer momento, por:

- a) Incumprimento de qualquer critério, nomeadamente a degradação do nível de rating protocolado;
- b) Conhecimento de facto que possa pôr em causa a qualidade de desempenho que se pretende associada ao Estatuto PME Líder, nomeadamente:
 - (i) Registo de processos de insolvência em empresas participadas pelos sócios/acionistas nos últimos 12 meses;
 - (ii) Conhecimento de incumprimento com instituições financeiras ou resultante de informação da Central de Riscos de Crédito do Banco de Portugal;

(iii) Processos fiscais, judiciais e situações litigiosas, cujas repercussões futuras possam afetar significativamente a situação económico-financeira da empresa ou de avalistas;
(iv) Conhecimento de ocorrência de incidentes, tais como cheques devolvidos, apontes e protestos de letras.

O IAPMEI ou o Turismo de Portugal são responsáveis pela comunicação à empresa da suspensão do Estatuto PME Líder.

6 - As empresas que reúnam os vários critérios de acesso são convidadas pelos bancos parceiros e propostas ao IAPMEI ou ao Turismo de Portugal, no caso das empresas do setor do turismo.

7 - O Estatuto PME Líder é concedido por comunicação do IAPMEI ou do Turismo de Portugal à empresa, com conhecimento ao banco proponente. A atribuição do Estatuto PME Líder é publicitada em www.pmelider.pt.

8 - São excluídas do acesso ao Estatuto PME Líder as seguintes entidades: SGPS, IPSS, Associações e outras Instituições que não tenham o lucro como objetivo e empresas que não tenham contabilidade organizada.

9 - A lista de setores de atividades enquadráveis no acesso ao Estatuto PME Líder, pode ser consultada no documento apresentado em anexo.

10 - Requisitos específicos para empresas do setor do Turismo:

(i) No caso das CAE 551-Estabelecimentos Hoteleiros, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm de apresentar o nome do respetivo empreendimento turístico;

(ii) No caso das CAE 552-Residência para férias e outros alojamentos de curta duração (Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural), 553-Parques de campismo e de caravanismo, 559-Outros locais de alojamento, 561-Restaurantes e 563-Estabelecimentos de Bebidas, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME

Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm que se fazer acompanhar das licenças de utilização dos respetivos estabelecimentos, emitidas pelas Câmaras Municipais, devendo também indicar o nome do estabelecimento;

(iii) No caso da CAE 771-Aluguer de Veículos Automóveis, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm que se fazer acompanhar pelo licenciamento do exercício de atividade de aluguer de veículos sem condutor (licenciamento titulado por alvará), emitido pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P. (IMITT);

(iv) Todos os Empreendimentos Turísticos (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, turismo de habitação, turismo no espaço rural, parques de campismo e caravanismo e conjuntos turísticos), Alojamento Local, Agentes de Animação Turística (empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos) e Agências de Viagens e Turismo têm de registar-se no Registo Nacional de Turismo, em <http://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/default.aspx>.

* A deteção de omissões ou falsas declarações na Certificação PME levará à rejeição ou suspensão imediata do Estatuto PME Líder e à instauração de uma ação de controlo à Certificação PME da empresa. A não renovação da Certificação PME também poderá levar à suspensão do Estatuto por não cumprimento dos critérios PME Líder.

** O EBITDA será calculado da forma mais favorável para a empresa por um dos seguintes métodos:

a) EBITDA = Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

b) EBITDA = Vendas e serviços prestados + Subsídio à exploração +/- Variação nos inventários da produção + Trabalhos para a própria entidade - Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas - Fornecimentos e serviços externos - Gastos com o pessoal + Outros rendimentos e ganhos - Outros gastos e perdas

Anexo 2: PME Excelência 2015

PME Excelência é uma marca registada do IAPMEI.

Trata-se de um estatuto de qualificação empresarial criado pelo IAPMEI, numa parceria com o Turismo de Portugal e um conjunto de 11 Bancos Parceiros: Banco BIC, Banco BPI, Banco Popular, Barclays, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco, Novo Banco Açores, e Santander Totta.

As PME Excelência são selecionadas pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, com base no universo das PME Líder à data de 30 de novembro de 2015, tendo adicionalmente que cumprir os seguintes critérios:

- (i)** - Classificação entre os 3 primeiros níveis de rating (1, 2 ou 3) do Sistema de Garantia Mútua, baseado nas contas de 2014 (IES 2014);
- (ii)** - Autonomia Financeira (Capitais Próprios/Ativo Total Líquido) \geq 35%;
- (iii)** - Crescimento do Volume de Negócios face a 2013 \geq 0%;
- (iv)** - Rendibilidade dos Capitais Próprios (Resultados Líquidos/Capitais Próprios) \geq 10%;
- (v)** - Rendibilidade Líquido do Ativo (Resultados Líquidos/Ativo Total Líquido) \geq 3%.

No caso do setor do Turismo é possível enquadrar empresas desde que cumpram os seguintes critérios suportados nas demonstrações financeiras de 2014:

- (i)** - Classificação entre os 3 primeiros níveis de rating (1, 2 ou 3) do Sistema de Garantia Mútua, baseado nas contas de 2014 (IES 2014);
- (ii)** - Autonomia Financeira (Capitais Próprios/Ativo Total Líquido) \geq 35%;
- (iii)** - Cumprimento adicional de um dos seguintes critérios, sendo que os

estabelecimentos de restauração e bebidas (CAE 561 e 563) têm de cumprir, no mínimo, dois critérios:

- a) Crescimento do Volume de Negócios face a 2013 $\geq 0\%$;
- b) Rentabilidade dos Capitais Próprios (Resultado Líquido/Capital Próprio) $\geq 8\%$;
- c) Rentabilidade do Ativo (Resultado Líquido/Ativo Líquido) $\geq 3\%$.

O Estatuto PME Excelência tem a validade de um ano.