



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

Ribeiro, Carina Daniela Pinto

## **A internacionalização e a estrutura organizacional: o caso do setor do calçado**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da Professora  
Doutora

**Natália Maria Carvalho Barbosa**

janeiro 2020



## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este trabalho académico pode ser utilizado por terceiros, desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do repositório da Universidade do Minho (RepositoriUM).

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa uma extrema importância para o meu percurso académico assim como, para o meu desenvolvimento e realização pessoal. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a todos os intervenientes que, direta ou indiretamente, permitiram com que tal se concretizasse, acompanhando-me ao longo desta fase.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Natália Barbosa que sempre mostrou disponibilidade, dedicação e preocupação no decorrer deste trabalho, dando os melhores conselhos nas diferentes etapas e ajudando na execução das mesmas. Agradeço ainda à minha família e aos meus amigos pelo apoio incondicional, motivação e amor, que me permitiu sempre manter a vontade de continuar e terminar, especialmente, aos meus pais.

Por fim, agradeço à Universidade do Minho, principalmente, à Escola de Economia e Gestão que me facultou os melhores docentes e ferramentas necessárias, permitindo a conclusão deste processo.

A todos, o meu obrigada.



## DECLARAÇÃO

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 29 de janeiro de 2020

Carina Daniela Pinto Ribeiro



## RESUMO

A temática deste trabalho surgiu do interesse em perceber a forma como este setor se comportou ao longo dos últimos anos, que apresentou uma realidade única na atividade económica portuguesa, muito diferente das restantes indústrias. Note-se que, o setor do calçado na década de 70 apresentava não ter futuro, uma vez que não mostrava qualquer nível de modernização e, atualmente, é considerado um dos setores mais *sexys*, aos olhos do mercado internacional.

O foco principal passa por analisar o peso que as estruturas organizacionais têm, aquando da decisão de as empresas se internacionalizarem, assim como serão tidos em consideração outros determinantes que possam contribuir para este fenómeno, dos quais, a dimensão das empresas, idade, localização, quantidade de marcas próprias, nível de conhecimento dos trabalhadores e produtividade. Considerando o período entre 2014 e 2017, serão estimados 27 modelos através da regressão linear por método dos mínimos quadrados (OLS) e através da regressão de resposta qualitativa pela abordagem do modelo de logit.

Palavras-chave: estrutura organizacional, exportações, logit, OLS, setor do calçado



## ABSTRACT

The theme of this work arose from the interest to understand how the footwear industry has behaved over the last few years, because it has presented a unique reality in the Portuguese economic activity. It should be noticed that this industry had no future in the 1970s. This can be explained by the fact that investment in modernization didn't exist. However, this reality has changed and nowadays the footwear industry is considered one of the sexiest in the eyes of the international market.

The main focus of this academic work is to analyze the organizational organizations, after the decision to internationalize. Will be considered, as well, other determining factors that can contribute to this phenomenon, such as: the size of the companies, the age, the location, the amount of own brands, the workers' knowledge level and the productivity. Considering the period between 2014 and 2017, 27 models will be estimated through the least squares linear regression (OLS) and the qualitative response regression by the logit model approach.

Key words: exports, footwear industry, logit, OLS, organizational structure



## Índice

1. Introdução .....	1
1.1 Motivação .....	1
1.2 Questões de investigação .....	2
1.3 Estrutura do trabalho.....	3
2. Revisão da literatura .....	5
2.1 Introdução do capítulo.....	5
2.2 Estrutura organizacional .....	5
2.3 Internacionalização das empresas .....	10
2.4 A estrutura organizacional e a internacionalização das empresas .....	15
3. A internacionalização do setor de calçado em Portugal .....	21
4. Dados e Metodologia.....	25
4.1 Introdução.....	25
4.2 Recolha de dados e escolha de amostra .....	25
4.3 Definição e análise estatística das variáveis dependentes .....	27
4.4 Definição e análise estatística das variáveis explicativas .....	29
4.5 Análise da correlação entre as variáveis dependentes e explicativas .....	35
4.6 Modelo econométrico .....	39
5. Apresentação e discussão dos resultados .....	43
5.1 Introdução.....	43
5.2 O impacto da estrutura organizacional na exportação.....	43
5.3 A influência da estrutura organizacional na intensidade de exportações.....	47
5.4 A importância da estrutura organizacional para uma intensidade de exportações superior a 10%.....	50
6. Conclusão.....	53
6.1 Conclusões do estudo .....	53
6.2 Limitações do estudo .....	55
6.3 Sugestões para estudos futuros .....	56
Referências Bibliográficas .....	57
Outras referências .....	63
Anexos .....	65



## Lista de tabelas

Tabela 1 Principais mercados de destino do calçado português em 2017 (Milhões de euros)...	22
Tabela 2 Dados sobre o setor do calçado: n° empresas, emprego, exportações, importações, balança comercial, 2010 e 2017 .....	23
Tabela 3 Estatística descritiva das variáveis dependentes: EXP, IEXP e MEXP, 2015 – 2017....	28
Tabela 4 Estatística descritiva das variáveis de interesse: NDG, LOGNDG e LNDG, 2014 – 2016 .....	32
Tabela 5 Estatística descritiva das variáveis explicativas: dimensão, idade, conhecimento, produtividade, localização e marcas, 2014 – 2016 .....	33
Tabela 6 Matriz correlação (1/2) .....	36
Tabela 7 Matriz correlação (2/2) .....	37
Tabela 8 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente EXP com recurso ao modelo de resposta binária logit – efeitos marginais.....	44
Tabela 9 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente IEXP com recurso ao modelo de regressão linear OLS.....	48
Tabela 10 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente MEXP com recurso ao modelo de resposta binária logit – efeitos marginais.....	51
Tabela 11 Explicação das variáveis dependentes e explicativas.....	65
Tabela 12 Frequência absoluta e relativa da variável explicativa EXP, 2015 – 2017 .....	66
Tabela 13 Frequência absoluta e relativa da variável explicativa MEXP, 2015 – 2017 .....	66
Tabela 14 Frequência absoluta e relativa da quantidade de diretores e/ ou gestores .....	66
Tabela 15 Frequência absoluta e relativa das variáveis FG e SOS .....	67
Tabela 16 Concelhos com mais de 50 empresas no setor do calçado .....	67
Tabela 17 Frequência absoluta e relativa da quantidade de marcas próprias de cada empresa	67
Tabela 18 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente EXP com recurso ao modelo de resposta binária logit .....	68
Tabela 19 Resultados dos testes Breusch-Pagan, White e Multicolinearidade, da estimação OLS .....	69
Tabela 20 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente MEXP com recurso ao modelo de resposta binária logit.....	70



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CEO	Chief Executive Officer
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
APICCAPS	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
BvDID	Bureau van Dijk Identification
I&D	Investigação e Desenvolvimento
PME's	Pequenas e Médias empresas
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VIF	Variance Inflation Factor



# 1. Introdução

## 1.1 Motivação

As empresas da atualidade apresentam uma forte tendência para a globalização, uma vez que a internacionalização, a interpenetração das economias dos diferentes países e a crescente evolução tecnológica, assim o provocam.

A internacionalização das empresas tem como sentido a atuação das mesmas em mercados externos de forma a movimentar os seus fatores de produção, desenvolver projetos junto de parceiros estrangeiros ou comercializar os seus produtos noutros países. Este meio veio alterar, significativamente, o cenário para a maioria das empresas, uma vez que se encontra um mercado mais dinâmico, com forte concorrência.

Sendo a internacionalização um processo complexo e dispendioso que requer uma investigação completa de possíveis oportunidades, uma falha no exterior pode prejudicar a riqueza de algumas empresas, dados os recursos limitados que possam dispor. George et al., (2005) afirmam ainda que, o *Chief Executive Officer* (CEO) tem um papel central na tomada de decisão. No entanto, os diretores executivos das empresas apresentam uma certa relutância na temática da internacionalização, posto que implica gastos elevados que possibilita a neutralização das oportunidades que são geradas. Aquelas empresas com maior dinâmica empresarial e que optam por sair da fronteira, investem em diretores com capacidade de explorar esses mercados, equilibrando os objetivos da organização.

De uma forma geral, as empresas que acabam por optar pela internacionalização, beneficiam de economias de escala, recursos financeiros e marketing que anteriormente não conseguiam atingir, sendo as principais razões pelas quais as empresas entram no mercado internacional. A maioria dos diretores tem interesse em experimentar outro mercado de forma a desenvolver a sua experiência internacional, dado que é um ponto-chave para ascensão a CEO e para aumentar a vantagem concorrencial (Daily et al., 2000).

Tendo em consideração a crescente competição e maturidade dos mercados, as empresas vêm-se obrigadas a modificar a sua estrutura de forma a realçar os seus laços com os

restantes mercados, sendo crucial ter uma empresa com uma hierarquia bem estruturada, com gestores que entendam a lógica e a dinâmica dos mercados estrangeiros, de forma a empresa saber enfrentar e resolver os problemas (Nielsen, 2010). As empresas devem criar estruturas que facilitem o fluxo de conhecimento entre a organização de forma a que esta possa gerir este processo de forma eficaz.

A indústria do calçado português, representada pelo CAE. 152 (Classificação Portuguesa da Atividade Económica), apresenta grande relevância na economia portuguesa. Note-se que, segundo a APICCAPS (Associação Portuguesa Indústria Calçado Componentes Artigos Pele Sucedâneos), em 2017 este setor registou um novo recorde pelo 8º ano consecutivo, exportando cerca de 83,3 mil milhões de pares, com um valor total de 1,96 mil milhões de euros, representando um crescimento na ordem dos 3% anuais quer em volume quer em valor. Neste mesmo ano, a indústria do calçado português contribuiu para o bom desempenho da economia portuguesa, registando uma das maiores taxas de crescimento desde o início do século XXI. Apesar de se verificar um abrandamento quer na utilização da capacidade produtiva quer nas encomendas nacionais e estrangeiras, este setor contribuiu para o decréscimo da taxa de desemprego nacional. Segundo o relatório desta associação, as empresas enfrentam diversas limitações como a escassez de mão de obra e preço ou dificuldade de abastecimento de matérias primas, realçando a insuficiência de encomendas de clientes nacionais, sentidas por 23% das empresas, e de clientes estrangeiros, por 43% das empresas.

## 1.2 Questões de investigação

Com este estudo, pretende-se compreender o comportamento desta indústria ao longo dos anos, tendo em conta a sua prestação. É importante referir que, na década de 70, este setor aparentava não ter futuro, passando de um setor tradicional para o setor mais sexy, aos olhos do mercado internacional. Atualmente, o calçado português está na moda, sendo um dos melhores, mais cobiçados e mais caros do mundo. Um par de sapatos para exportar com “*Made in Portugal*” custava, em 2017, cerca de 26,1 dólares, sendo o segundo mais caro e, segundo a APICCAPS, até 2020, o objetivo de Portugal é ter o mercado mais caro neste setor.

De facto, este setor parece ter estado imune à crise, revelando uma realidade única na atividade económica portuguesa, uma vez que, ao longo dos últimos anos, atravessou um período bastante diferente ao que foi deificado pelas restantes indústrias. O crescimento económico que se tem observado nesta indústria gerou um enorme interesse nesta área e nas condições que sustentam a mesma.

Este estudo tem como foco principal, analisar o peso que as estruturas organizacionais (ou hierarquias) têm aquando da decisão das empresas em se internacionalizarem, mais concretamente, em iniciarem a sua atividade exportadora. No entanto, será da mesma forma estudado outros fatores que possam contribuir para as empresas venderem os seus produtos no exterior (dimensão, idade, localização, marcas comerciais, conhecimento e produtividade), que foram tidos em consideração em diversos trabalhos na área. Ainda será analisada a influência dos diferentes determinantes para a intensidade de exportações, assim como para as empresas manterem uma parte significativa de vendas para o mercado externo (superior a 10%).

### 1.3 Estrutura do trabalho

Esta investigação está dividida em 6 capítulos. Após esta pequena introdução, são expostas conclusões, no capítulo 2, fruto da leitura de trabalhos realizados na área da estrutura organizacional e da internacionalização, ou seja, é exposto uma série de conclusões de diferentes autores distintos na investigação desta temática, assim como, na explicação do papel da estrutura organizacional na internacionalização. Posteriormente, no capítulo 3 são mostrados alguns factos e números do setor do calçado em Portugal, em 2017.

No que respeita aos dados e à metodologia, serão apresentadas no capítulo 4, onde é explicada a forma como se obteve os dados e a amostra, sendo ainda apresentados os resultados da estatística descritiva e, no final do capítulo, ainda são apresentados os diferentes modelos econométricos. No capítulo 5 são expostos os resultados obtidos da estimação dos diferentes modelos e feita a discussão dos resultados. Por fim, no capítulo 6, serão dadas a conhecer as conclusões retiradas do estudo, assim como, as limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.



## 2. Revisão da literatura

### 2.1 Introdução do capítulo

Ao longo deste capítulo, serão apresentadas algumas conclusões de trabalhos empíricos realizados quer na temática da estrutura organizacional, quer na internacionalização das empresas, apresentados em duas subsecções. Posteriormente, é exposta uma subsecção onde é abordada a relação entre a estrutura organizacional e a internacionalização das empresas.

### 2.2 Estrutura organizacional

Todas as empresas produtoras de bens e/ou serviços necessitam de organização e, para tal, as empresas precisam de contratar gestores que o façam e combinem diferentes fatores de produção, resolvam problemas que surgem na empresa e elaborem planos para o futuro. Claramente, estes tomadores de decisão enfrentam diferentes choques idiossincráticos como mudança nos gostos, incertezas ambientais e inovações que levam a alterações na produção (Caliendo e Rossi-Hansberg, 2012; Caliendo et al., 2015).

A capacidade para gerir de forma eficiente a contratação, comunicação e utilização destes tomadores de decisão tornou-se um fator determinante de eficiência para as empresas. Assim, um dos principais problemas das organizações passa por determinar – Quem sabe o quê? Quem comunica com quem? Quantos gestores são necessários em cada camada da hierarquia? De que forma deve ser utilizado o conhecimento? (Garicano e Rossi-Hansberg, 2015). A partir do momento em que um proprietário de uma empresa contrata funcionários, desenvolve-se uma estrutura organizacional (Meijaard et al., 2005).

Meijaard, et al. (2005) defendem que a estrutura organizacional está relacionada com a distribuição de tarefas, decisões e procedimentos levadas a cabo pela empresa de forma a atingir os objetivos. Os mesmos autores defendem que uma estrutura organizacional influencia o desempenho económico da empresa e do mercado onde esta está inserida e é obtida através de

um conjunto de escolhas deliberadas e inconscientes, podendo ser um determinante importante para o desempenho das empresas. A organização hierárquica surge como um instrumento de alocação dos agentes heterogêneos em posições onde possam, de forma otimizada, utilizar as suas habilidades (Garicano e Rossi-Hansberg, 2015).

Segundo Mishin (2007), o fator chave de eficiência de uma empresa é a otimização da hierarquia que está presente quando uma organização é composta por camadas. Estas são definidas como sendo um grupo de funcionários, cujas características são semelhantes e executam as mesmas tarefas dentro da empresa. De uma forma geral, uma hierarquia tem a forma piramidal onde, na base se encontram os trabalhadores destinados à produção e, nos níveis superiores encontra-se a gestão da empresa, compostos por um número inferior de trabalhadores, mas, geralmente, com mais experiência e conhecimento, sendo que estes, são responsáveis pela resolução de problemas com maior complexidade. Mais especificamente, a empresa aloca os trabalhadores em diferentes camadas de forma a facilitar a monitorização durante o processo produtivo para que os supervisores transmitam os seus conhecimentos sobre a resolução de problemas aos trabalhadores da produção (Caliendo et al., 2015; Chen, 2014; Garicano, 2000).

De forma a que os gerentes possam resolver, aconselhar e supervisionar da melhor forma, projetar vários níveis de gestores torna-se custoso porque, a adição de níveis hierárquicos representa um custo fixo, sendo, mais benéfico em grandes empresas, que têm acesso a mais recursos e permite-lhes operar numa escala de maior dimensão, onde outras empresas não conseguem permanecer (Caliendo e Rossi-Hansberg, 2012).

Um outro aspeto relevante que influencia o desempenho da hierarquia, é o seu tamanho. É importante notar que, um grande número de elementos que compõem uma hierarquia com muitos níveis de gestores, leva a que a monitorização e a tomada de decisão perca alguma qualidade, uma vez que se torna mais difícil comunicar e coordenar, sendo por vezes mais benéfico ter uma estrutura menos desenvolvida de forma a ter uma avaliação melhor e mais rápida (Ntim et al. 2015; Ramdani e Witteloostuijn, 2010). Tendo em conta que nem todas as empresas têm a mesma dimensão, não existe um tamanho ideal, ou seja, não existe um *one size fits all* de elementos para o número de camadas de gestores. Porém, é importante, previamente, definir e limitar o número de constituintes de forma a melhorar a eficiência da gestão e aumentar o valor da empresa (Ramdani e Witteloostuijn, 2010). Neste seguimento, uma hierarquia inicialmente

ideal, pode-se tornar mais tarde não ideal, levando a que as empresas tenham de se reajustar (Mishin, 2007).

Como a economia mundial está em crescimento, Pertusa-Ortega et al. (2010) afirmam que o sucesso das empresas depende cada vez mais do conhecimento, que não é apenas um fator fundamental de produção, mas também um negócio. De acordo com os mesmos autores, os conceitos competência e habilidade são alguns dos termos mais comuns e mais utilizados para definir conhecimento no contexto das organizações. O conhecimento é definido como uma capacidade que os membros das organizações dispõem, de forma a resolver os problemas (Garicano e Rossi-Hansberg, 2015).

Tendo em consideração que adquirir conhecimento é caro, não é eficiente para as empresas pagarem aos trabalhadores para aprenderem a resolver todos os problemas que possam surgir. Ao invés, os trabalhadores aprendem a resolver os problemas de rotina e os gestores resolvem os problemas excepcionais. Quando os trabalhadores são confrontados com problemas que não sabem resolver, pedem a um trabalhador da camada acima (Caliendo e Rossi-Hansberg, 2012; Caliendo et al., 2015; Caliendo, Monte e Rossi-Hansberg, 2015).

Por outro lado, as empresas devem ser capazes de gerir o conhecimento de forma adequada para que possam prover dos seus benefícios. Para que uma empresa consiga uma gestão eficaz do conhecimento não só deve criá-lo, mas também deve ter a capacidade para aplicá-lo, com a finalidade de melhorar o desempenho da mesma. Considerando que o conhecimento se refere à criatividade, experiências individuais e aprendizagem organizacional, este está presente nas rotinas, tarefas, processos, práticas, regras e valores que moldam a organização. Assim, a gestão do conhecimento tornou-se uma tarefa fundamental e um dos maiores desafios das empresas, cujo objetivo é maximizar os níveis de eficácia e de rendimento da empresa (Pertusa-Ortega et al., 2010).

Uma vez que nem todos os trabalhadores são homogêneos a nível do conhecimento, Pertusa-Ortega et al. (2010) sustentam que as empresas devem ser capazes de o criar internamente, através da aprendizagem, exploração e partilha do mesmo, devendo ser aplicado para a geração de novos produtos e/ ou serviços e ainda para os processos que melhoram a qualidade dos produtos ou permitem oferecer aos clientes um maior nível de atenção e resposta face às alterações da procura. Isto porque, no contexto de produção *Know-how*, o conhecimento

pode ser, muitas vezes, adquirido somente através da aprendizagem *on-the-job*. Neste seguimento, existe uma literatura alargada que analisa as diferentes dimensões das estruturas organizacionais (centralização, formalização e complexidade) com vista a examinar a extensão em que as mesmas influenciam o conhecimento (Meijaard et al., 2005; Mookherjee, 2006; Pertusa-Ortega et al., 2010; Radner, 1992).

Assim, numa estrutura organizacional centralizada, o poder da tomada de decisão está dirigido para os níveis superiores da empresa, tanto no que se refere à alocação dos recursos, formulação de políticas e desempenho das mesmas. Segundo alguns autores (por exemplo, Meijaard et al., 2005; Mookherjee, 2006) a centralização tem que ver com o locus das autoridades na tomada de decisão. Estes autores ainda afirmam que, a estrutura é mais centralizada quando o poder da tomada de decisão é dirigido a um número reduzido de indivíduos. No seu oposto, quando uma empresa é descentralizada, então a tomada de decisão é feita por um conjunto alargado de elementos da empresa.

Pertusa-Ortega et al. (2010) defendem que um baixo grau de centralização no processo da tomada de decisão pode complementar e melhorar o desempenho do conhecimento. Os mesmos autores afirmam que a descentralização promove a incorporação de um número alargado de trabalhadores no processo de “reflexão estratégica”, na qual os indivíduos são expostos a um número alargado de opiniões e quantidades de informação, levando a uma integração criativa onde os níveis inferiores da estrutura organizacional obtêm mais conhecimento.

A estrutura organizacional centralizada pode surgir assim como um entrave para a comunicação entre os diferentes departamentos, bem como a circulação e partilha de ideias, ao contrário da descentralização que vem, claramente, a favor de um meio ambiente que permite espontaneidade, experimentação, liberdade de expressão e circulação de ideias que representam um fator crucial na criação de conhecimento. A presença de grande centralização nas organizações prejudica o desenvolvimento e implementação de novas ideias, devido ao menor envolvimento e motivação dos indivíduos para implementar decisões.

Para além disso, a criação de conhecimento também pode ser influenciada pela presença de regras que limitam as possibilidades dos membros da organização para se comunicarem e interagirem uns com os outros. No entanto, é importante referir que, as regras são úteis para uma

empresa encontrar soluções de um problema ou alcançar um objetivo (Pertusa-Ortega et al., 2005).

A formalização surge como um instrumento que ajuda a controlar e otimizar os processos organizacionais através de mecanismos de coordenação (Meijaard et al., 2005). Segundo Pertusa-Ortega et al. (2010), a formalização é um procedimento da organização, onde as regras assumem um papel principal, tendo em conta que estas orientam as tarefas e/ ou ações necessárias para atingir o objetivo ambicionado. É importante referir que, uma organização sem uma estrutura formalizada, consegue mais facilmente criar conhecimento, mas as tentativas dos membros da organização para o integrar e utilizá-lo será pouco frequente, desorganizado, esporádico e ineficaz. Esta característica vem beneficiar a geração, utilização e aplicação do conhecimento, uma vez que facilita a coordenação e colaboração entre os membros da organização, facilita a circulação de conhecimento produzido nas diferentes camadas da organização e ainda reduz a ambiguidade, permitindo à empresa melhorar o seu desempenho neste campo.

A complexidade organizacional refere-se ao grau de diferenciação existente dentro da organização, nomeadamente, o número de níveis hierárquicos (diferenciação vertical); a localização dos órgãos que compõem a organização, desde escritórios, fábricas e pessoal (diferenciação geográfica); e ainda, as diferentes tarefas desempenhadas pelos membros (diferenciação horizontal).

De uma forma geral, a criação de conhecimento está mais presente na diferenciação das tarefas desempenhadas pelos membros, tendo em conta que, independentemente do número de camadas hierárquicas ou da localização dos diferentes departamentos da organização, a diferenciação horizontal implica a junção de diferentes indivíduos que, embora partilhem de um conhecimento similar, podem dar a conhecer as suas experiências com os restantes elementos. Esta característica apresenta maior relevância uma vez que a diferenciação é maior, já que permite melhorar as competências e as habilidades dos indivíduos e, por isso, enriquecer as atividades realizadas. Assim sendo, a complexidade organizacional ajuda a identificar diferentes problemas e, tendo em conta os diferentes tipos de informação e conhecimento, permite identificar possíveis resoluções do mesmo, estimula novas propostas para melhorar a sua posição na empresa e leva à atribuição de responsabilidades para propor mudanças organizacionais (Pertusa-Ortega et al., 2010).

De uma forma mais esclarecedora, a estrutura organizacional é a forma como os membros da organização estão distribuídos dentro da empresa de acordo com a divisão por setor, tarefas e cargos. A formação da estrutura das empresas tem que ver com a missão, visão, valores e estratégias da mesma para o mercado, tendo em consideração a sua estrutura de recursos. Este aspeto é bastante relevante uma vez que, como os recursos são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, são a combinação única que existe nas empresas e fornecem a base que as distinguem umas das outras, uma vez que é muito difícil para os concorrentes imitar características como o conhecimento ou a experiência dos seus trabalhadores.

### 2.3 Internacionalização das empresas

Compreender a complexidade das diferentes tarefas envolvidas no processo produtivo (criação, fabricação, montagem, marketing, comercialização) é fundamental para perceber as tendências recentes no comércio internacional. De acordo com Nam et al. (2018), as empresas são sistemas abertos que não são autossuficientes devido à sua dependência com o ambiente externo e, de forma a garantir a sua existência e o seu crescimento sustentável, devem analisar o comportamento dos mercados.

O conceito de internacionalização das empresas está relacionado com o âmbito de atuação das mesmas no mercado externo através de diversas configurações (Garri e Konstantopoulos, 2013), sendo que a expansão das empresas para novos mercados é considerada por alguns autores, uma necessidade económica e não uma vantagem competitiva (Rivas, 2012). Para alguns autores, a internacionalização é um processo bastante complexo e dispendioso que requer uma investigação completa das oportunidades que possam surgir. Estas oportunidades devem ser suficientes para compensar os esforços das empresas aquando da internacionalização, desde o desenvolvimento de novas estratégias, até à construção de infraestruturas (George et al., 2005).

Neste seguimento, existem diferentes graus de internacionalização. Conceitualmente, o grau de internacionalização é multidimensional e refere-se à dependência da empresa para com o mercado externo tanto a nível de clientes, fatores de produção ou criação de valor, e ainda está relacionada com a dispersão geográfica de tal dependência (George et al., 2005; Sanders e Carpenter, 1998).

As empresas que expandem as suas operações para além-fronteiras, enfrentam desafios significativos, relacionados com o aumento da incerteza ambiental e com a falta de conhecimento sobre, por exemplo, o local, política, sistema fiscal e jurídico (Nielsen, 2010). Esta opção estratégica exige capacidades únicas dos tomadores de decisão e requer a máxima informação possível do mercado alvo, visto que, a internacionalização não é um processo de progressão constante, podendo registar alguma recessão.

Os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se variam, mas, de uma forma geral, a literatura defende que estas entram no mercado externo devido às oportunidades lá encontradas, nomeadamente no que respeita ao aumento dos lucros, acesso a diferente tecnologia, produtos únicos, informação exclusiva, benefícios fiscais e economias de escala (Hortinha et al., 2011). Este aspeto é apontado como uma forma de as empresas melhorarem a sua competitividade nacional e aproveitar as oportunidades oferecidas pelos mercados internacionais (Filatotchev et al., 2009).

Neste seguimento, Krammer et al. (2018) apontam que, muitas vezes a decisão de internacionalização prende-se com a instabilidade interna, proporcionando a procura de mercados externos uma vez que, face à incerteza, as empresas perdem a confiança de investimento e os consumidores são, igualmente, afetados, provocando uma redução no consumo. O resultado típico da instabilidade faz com que a exportação se torne, na margem, uma condição mais atraente. Da mesma forma, Czinkota et al. (1999) indica que a saturação do mercado interno, a dinâmica do mercado externo, proximidade com os clientes e o excesso de capacidade produtiva, tornam-se os principais motivos para a internacionalização.

Tal como referido anteriormente e tendo em consideração que nem todas as empresas têm a mesma capacidade para se internacionalizarem, existem inúmeros fatores que se encontram relacionados com a propensão das mesmas para o mercado externo. Nestes fatores,

pode-se apontar as características e competências da empresa, as características, atitudes e percepções da gestão e ainda, as estratégias de marketing levadas a cabo pela mesma.

Primeiramente, é apontado (por exemplo, Zazo et al., 2000) que as características das empresas são particularidades que se interligam como, por exemplo, a acumulação de capital, a tecnologia ou os produtos. Neste seguimento, Aaby e Slater (1989) afirmam que os atributos das empresas são decisivos para se internacionalizarem e para o seu posterior sucesso. Os mesmos autores apontam, entre outros, o tamanho da empresa, a história, o nível tecnológico e a estrutura e cultura da mesma como influenciadores da internacionalização. Por exemplo, Evans et al. (2000) defendem que o tamanho facilita a internacionalização na medida em que, as grandes empresas conseguem ficar por períodos mais longos sem obter grandes retornos face ao investimento e Aaby e Slater (1989) afirmam que o tamanho das empresas só é relevante quando relacionado com outros aspetos que indiquem solidez financeira ou economias de escala. Se nos focarmos no nível tecnológico dos produtos, mais especificamente, nos produtos com maior complexidade técnica, estes exigem, segundo Evans et al. (2000), maior preparação por parte das empresas.

Ainda no que respeita às empresas, a sua experiência, à priori, no mercado externo tem um impacto significativo para com um futuro envolvimento internacional e o seu sucesso (por exemplo, Naidu e Prasad, 1994). Isto porque, segundo os mesmos autores, com o tempo, as empresas tornam-se mais realistas no que respeita aos lucros, atenuando as expectativas.

Tal como mencionado anteriormente, os recursos de uma empresa levam a uma vantagem competitiva da mesma, quando estes são caracterizados como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Daily et al., 2000). Deste modo, a experiência internacional e características e habilidades distintas dos gestores, tem um impacto positivo no desempenho da mesma num contexto internacional, visto que reduz a incerteza e interdependência ambiental (Barroso et al, 2011; Daily et al., 2000; Filatotchev et al., 2009; Krammer et al., 2018; Mion e Opromolla, 2014; Nam et al., 2018; Nielsen, 2010; Rivas, 2012).

Equitativamente, Krammer et al. (2018) defendem que, quando os gestores têm experiência nos mercados estrangeiros, há uma melhoria em questões de habilidade, que facilitam a perceção das oportunidades, ameaças e riscos dos mercados externos e ainda, o desenvolvimento de possíveis soluções. Os mesmos autores ainda apontam que, gestores com vários anos de experiência na indústria são mais perspicazes no que respeita à seleção de

possíveis mercados de atuação, mais aptos na formulação de marketing para cada mercado e mais hábeis na gestão do pessoal.

As estratégias de marketing internacional, surgem como um processo inicial tendo como base uma análise das oportunidades do mercado e do produto. De acordo com Schmid e Kotulla (2011), a padronização ou a adequação total das estratégias de marketing nem sempre leva as empresas a exportarem, mas sim a obtenção de um ajuste perfeito entre estas e o contexto em que são implementadas, com base nas características organizacionais internas e o meio ambiente. Mais concretamente, uma empresa quando adapta de forma adequada as suas práticas tendo como base as suas próprias características e o mercado externo onde opera, terá, geralmente, melhores resultados do que uma empresa que não adequa as suas estratégias de marketing com o mercado alvo e os determinantes internos e externos (Dow, 2006).

Os motivos que levam à internacionalização das empresas são muitos e estão relacionados tanto com fatores internos como externos da mesma. Tendo em conta os interesses que as empresas têm para com o mercado externo, estas devem ser capazes de determinar de que forma é que se devem internacionalizar. Este fenómeno tem diferentes configurações podendo ser através das exportações, criação de subsidiárias ou através de cooperação com outras empresas, nomeadamente, licenciamento, *franchising*, *join venture* ou consórcio.

A literatura (por exemplo, Garri e Konstantopoulos, 2013; Krammer et al., 2018; Nam et al., 2018) aponta que, a exportação, ou seja, a venda de produtos e/ou serviços fora do país, surge como o formato mais comum para o envolvimento das empresas no mercado externo. Exportar é visto como o primeiro passo para as empresas se internacionalizarem e, para outras, é o único, uma vez que esta permite maior flexibilidade e tem menor risco em comparação com outras formas de internacionalização. No entanto, as empresas que são envolvidas na exportação enfrentam, igualmente, alguns obstáculos relacionados com a restrição de alguns recursos (contacto com os clientes, tratamento de documentos e transportes) que pode afetar, negativamente, o seu desempenho. Portanto, as empresas devem alavancar os recursos internos e procurar recursos externos que lhes permita superar as barreiras à exportação, mitigar os riscos e aumentar o desempenho (por exemplo, Garri e Konstantopoulos, 2013; Nam et al., 2018).

É importante referir que, para além das razões e das vantagens que levam as empresas a procurar um mercado externo para a comercialização dos seus produtos, existe um conjunto de desvantagens e barreiras associadas a este tipo de internacionalização.

Primeiramente, se as empresas produzem no país de origem e, posteriormente, exportam, existe a necessidade de analisar se o produto corresponde às normas do mercado de destino ou se é necessário adaptá-lo (Viana e Hortinha, 2005). Para tal, existe a necessidade de as empresas investirem numa pesquisa (Contessi e Nicola, 2012), de forma a obter todas as informações necessárias desde questões legais até aos padrões de consumo do país para o qual querem exportar (Wagner, 2015).

Uma outra desvantagem apontada na literatura (por exemplo, Auboin e Meier-Ewert, 2003) prende-se com a taxa de câmbio. Note-se que, se o país da empresa de origem e de destino utilizarem moedas diferentes, a empresa exportadora tem de fazer uma gestão eficiente do risco cambial, isto porque, uma alteração na taxa de câmbio pode não levar a empresa a atingir o lucro.

Podem-se ainda referir os custos adicionais associados ao transporte dos produtos que variam de acordo com a dimensão e peso do mesmo, seguros, taxas (Contessi e Nicola, 2012), bem como, às barreiras alfandegárias, levando a um acréscimo no preço inicial do mesmo, fazendo com que, possivelmente, o torne menos competitivo.

Ainda relacionado com as exportações, surgem as barreiras como um entrave determinante, ameaçando a eficácia e eficiência das empresas. Assumindo que as barreiras à exportação são todas as restrições existentes a nível estrutural, operacional e comportamental que as empresas enfrentam, dificultando a iniciação deste processo de internacionalização, assim como desenvolvê-lo e sustentá-lo (Köksal e Kettaneh, 2011). É importante destacar que, as barreiras que estão associadas a este tipo de internacionalização diferem ao longo do seu processo e variam entre empresas mesmo quando estas se encontram na mesma fase (Leonidou, 1995).

Leonidou (2004), distingue as barreiras à exportação de acordo com a sua natureza: internas ou externas. Relativamente às barreiras internas, aponta-se problemas nas questões de informação e conhecimento, recursos humanos e recursos financeiros da empresa. Isto porque, tal como já foi referido, é fundamental a empresa reduzir o nível de incerteza, tendo as informações e conhecimento necessário para começar a trocar bens e/ou serviços com o mercado de origem.

Por outro lado, é importante que uma empresa tenha pessoal qualificado, tendo em conta que, as características e atitudes dos gestores têm um peso significativo nesta temática e para o seu posterior sucesso. Finalmente, quando uma empresa decide iniciar a sua internacionalização através da exportação, esta incorre a encargos financeiros maiores uma vez que, tem de investigar potenciais clientes, investir no marketing, entre outros. O mesmo autor define como barreira externa, todos os problemas causados pelo meio envolvente à empresa e às suas intervenções. Neste seguimento, surgem as barreiras relacionadas com os clientes, mais especificamente, as diferenças culturais entre os países do mercado de destino e o mercado de origem; e as barreiras ligadas ao processo, onde a burocracia, falhas de comunicação e contacto, atrasos de pagamento e diferenças legais, que dificultam as empresas a iniciarem este processo de internacionalização.

## 2.4 A estrutura organizacional e a internacionalização das empresas

Radner (1992) define, em poucas palavras, que a gestão das empresas é o “descobrir o que fazer”. Considerando que a internacionalização das empresas é um dos contextos mais complexos que a gestão das empresas enfrentam (Carpenter e Sanders, 2004), estas devem ter gestores que entendam a lógica e a dinâmica dos mercados estrangeiros, de forma a que as empresas saibam enfrentar e resolver os problemas (Nielsen, 2010). Barroso et al. (2011), defendem que a globalização veio modificar, drasticamente, o cenário dos negócios, levando a que as estratégias das empresas, face ao cenário internacional, venham a assumir uma importância significativa.

Para além das dificuldades enfrentadas pelas empresas, estas têm sucesso quando identificam e exploram novas oportunidades e implementam os seus recursos de forma a que lhes permita criar valor. Essas oportunidades, de acordo com George et al. (2005), podem ser encontradas no mercado externo e Barroso et al. (2011) defendem que existem grandes incentivos nos mercados internacionais.

A forma como as empresas gerem e lidam com a complexidade decorrente da globalização, continua a ser uma das questões mais pertinentes no que respeita à gestão internacional e estratégica. Neste seguimento, as empresas devem ser capazes de recolher e processar informação, surgindo a estrutura organizacional como responsável do sucesso das empresas face à complexidade internacional (Sanders e Carpenter, 1998).

As estruturas organizacionais, tal como já mencionado, são a alocação dos trabalhadores em diferentes camadas onde, em cada nível, os trabalhadores partilham do mesmo nível de conhecimento e experiência, para que seja mais fácil monitorizar o processo produtivo (Caliendo et al., 2015; Chen, 2014; Garicano, 2000). No mesmo seguimento, Radner (1992) afirma que, quando as empresas possuem uma estrutura organizacional “plana”, ou seja, embora a empresa seja detentora de uma hierarquia, esta tem poucos níveis acabando por atribuir um grande leque de subordinados a cada supervisor, leva a um controlo pouco eficaz e autoritário. Para além disso, as características estruturais das empresas, enfrentam, da mesma forma, um papel significativo no que respeita ao envolvimento das empresas nos mercados externos. De acordo com Bloom et al. (2010), a descentralização das hierarquias tem impacto positivo nas empresas, permitindo-lhes obter custos reduzidos na transferência de informação e comunicação e aumentar a rapidez de resposta face às mudanças do mercado, tal como os sentidos num contexto internacional.

Ainda no seguimento das estruturas organizacionais, existem diferentes estudos que analisam o capital humano dos gestores no contexto da internacionalização. Note-se que, o ambiente internacional aumenta a exposição das empresas a diferentes contextos, culturas e pressões competitivas (Herrera et al., 2016). O capital humano, sendo a acumulação de conhecimento e experiência necessários para o desenvolvimento de uma determinada tarefa, representa um fator de extrema importância para a internacionalização (Barroso et al., 2011; Herrera et al., 2016). Pertusa-Ortega et al. (2010), realçam a importância do conhecimento na evolução da economia mundial, afirmando que este, para além de ser um fator fundamental de produção, é também um negócio. No entanto, Caliendo et al. (2015) defendem que a escolaridade dos trabalhadores apenas fornece o conhecimento necessário para resolver os problemas mais comuns da empresa, ao invés da experiência no mercado de trabalho, que fornece o conhecimento necessário para resolver os problemas menos comuns.

Nielsen (2010) afirma que a diversidade de nacionalidades pode ajudar a gestão das empresas a melhor compreender e interpretar a complexidade do ambiente externo e encontra-se

associada a certas vantagens como a criatividade e a geração de soluções com maior qualidade e maior frequência, mas, esta está associada, igualmente, ao aumento de conflitos, reduzindo o desempenho da empresa. O mesmo autor defende que a diversidade pode, da mesma forma, reduzir a velocidade da empresa tanto em agir como reagir, levando a um menor desempenho, menor integração, maior volume de negócios e insatisfação. Por um lado, pode ser bom para o desempenho do grupo e, ao mesmo tempo, pode ser um mau influenciador para as relações interpessoais.

A descentralização da tomada de decisão presentes nas estruturas organizacionais leva ao aumento da produtividade, uma vez que há um interesse na opinião dos trabalhadores, levando a uma maior satisfação na execução das tarefas e uma maior participação nas mesmas. Neste seguimento, Garicano e Hubbard (2007) verificaram que, a presença de hierarquias pode levar a um aumento da produtividade e Ichniowski et al. (1997) defendem que a gestão de recursos humanos como a participação, formalização e partilha de informação entre os membros da empresa pode determinar a produtividade, bem como a qualidade dos produtos.

Em conformidade com Merino (2004), apenas as empresas que têm as vantagens necessárias para superar os custos de entrada é que se irão internacionalizar. Assim, o mesmo autor defende que é esperado que as empresas que estão presentes no mercado estrangeiro têm níveis de produtividade mais elevados. Além do mais, as empresas que estão nos mercados internacionais têm acesso a diferentes tecnologias de produção e técnicas de gestão e novos estímulos para desenvolver métodos mais eficientes levando as empresas a tornarem-se mais produtivas. O mesmo autor alega que quando as empresas exploram um mercado maior, obtêm economias de escala, movendo-se para baixo na curva de custo médio e, assim, tornam-se mais produtivas.

As características da empresa como a idade e o tamanho vêm assumindo um papel cada vez mais relevante na literatura. A idade das empresas deixou de ser uma condição necessária para a expansão bem-sucedida das mesmas no exterior ao invés da hierarquia (Krammer et al., 2018). De forma contrária, Mata e Portugal (1994) demonstraram que com o passar dos anos, as empresas diminuem a probabilidade de falhar e é responsável pela saída das empresas do mercado devido à experiência que pode ser utilizada para a resolução de problemas. Segundo Westhead et al. (2001), a capacidade de ser exportador não pode ser exclusivamente associado à

idade ou à dimensão das empresas, ao invés do capital humano dos empreendedores e dos recursos internos das empresas que influencia as estratégias competitivas exercidas pela mesma.

Ainda no que respeita à dimensão das empresas, Calof (1993) defende que esta variável não representa uma barreira à internacionalização, no entanto, as grandes empresas possuem mais recursos e são mais capazes de procurar oportunidades de internacionalização. Este autor afirma ainda que as grandes empresas apresentavam níveis mais baixos de intensidade de vendas internacionais do que as pequenas e médias empresas. No seu estudo, comprova que as pequenas e médias empresas são capazes de entrar nos mesmos mercados do que as grandes empresas e conclui que o tamanho apenas limita o número de mercados atendidos.

Um outro aspeto abordado na literatura e que vem a assumir um peso significativo nas empresas, é a sua capacidade de inovação e o seu peso na internacionalização (ver, por exemplo, De Mello et al., 2012; Spitzer, 2015; Tidd et. al, 2005). Primeiramente, a inovação, quer relacionada com os produtos, processos, métodos organizacionais ou de marketing, é uma atividade complexa e multidisciplinar que envolve várias áreas de uma única empresa, os seus clientes e fornecedores e exige uma coordenação eficaz das diferentes atividades (De Mello et al., 2012). O investimento em inovação permite desenvolver novas tecnologias, ter acesso a novas e mais eficientes técnicas de produção e ainda permite ter acesso a novos produtos e/ ou serviços, levando ao aumento da competitividade das empresas.

Segundo Spitzer (2015), o papel de liderança das empresas está relacionado com a necessidade de incentivar a criatividade e a inovação face aos desafios e ter uma organização que pode ser adaptada no curto prazo. Este autor defende que, quanto mais complexa é uma hierarquia, mais difícil é em se adaptar, inovar e criar. Em conformidade com de Mello et al. (2012), em ambientes mais turbulentos, complexos e incertos como os inovadores, as estruturas organizacionais estáticas, com uma rígida divisão e especialização do trabalho, não conseguem fornecer a flexibilidade e a agilidade necessária para manter a competitividade inovadora, ao invés das empresas com o mínimo de regras, uma vez que assim permite o desenvolvimento de um novo produto, negócio ou ideia. Burn e Stalker (1961) e De Aguiar e Martins (2006), defendem que estruturas hierárquicas muito rígidas, onde não há interação nem comunicação entre os diferentes níveis da estrutura, não são as mais adequadas para ambientes que estão sujeitos a constantes mudanças.

A inovação assume uma relevância cada vez mais considerável para as empresas e para o seu posterior sucesso (Marques et al., 2010), vindo a contribuir para a internacionalização das mesmas (Dabić et al., 2012). Note-se que, para além de existir diferentes definições de inovação, Singh e Gaur (2013) defendem que a capacidade para tal é muito importante em ambientes em constante mudança e exige elevados recursos financeiros. Os últimos autores ainda afirmam que, por vezes, as empresas não demonstram interesse em inovar a nível tecnológico devido ao retorno demorado, porém a inovação encontra-se na base da sustentabilidade e do crescimento das empresas.

Tal como já foi referido, segundo Krammer et al. (2018), a presença de gestores com experiência e conhecimento sobre o mercado externo, levam a empresa a uma vantagem competitiva, uma vez que estes facilitam a perceção das possíveis oportunidades, ameaças e riscos que podem surgir, e ainda facilitam o desenvolvimento de soluções exequíveis. Estes autores ainda salientam a experiência como bom influenciador na seleção dos mercados de atuação, execução de marketing e possuem mais habilidade na gestão do pessoal. De Mello et al. (2012) defendem que as estruturas organizacionais que incentivam e fazem uso da aprendizagem baseada na experiência, partilha de conhecimento e interação, pode contribuir positivamente para o desempenho das atividades inovadoras.



### 3. A internacionalização do setor de calçado em Portugal

Este capítulo tem como objetivo mostrar alguns factos e números do setor em análise ao longo dos anos. Serão apresentadas algumas alterações que a indústria sofreu, nomeadamente, a quantidade de empresas, dimensão, produção, exportação e mercados de destino.

Segundo a APICCAPS, a indústria do calçado é um dos setores com maior importância na economia portuguesa, vindo a dar provas do seu valor ao ser reconhecido internacionalmente. A indústria tem registado constantes alterações ao longo dos anos que, inicialmente, era caracterizada por ser demasiado tradicional, com uma mão-de-obra intensiva e, atualmente, é um setor moderno e competitivo, voltado para o exterior. As empresas portuguesas continuam a desenvolver a sua capacidade de criação, design e moda, apostando na sofisticação, criatividade e diferenciação e personalização dos seus produtos. Um fator que tem vindo a influenciar o sucesso do calçado “*Made in Portugal*” prende-se com o constante investimento em marketing internacional, principalmente, no que respeita à presença nas feiras comerciais e utilização de campanhas publicitárias.

Desde 2014 e após a crise económica internacional de 2008 – 2009 e a crise das dívidas soberanas em 2011 – 2012, as taxas de crescimento deste setor foram positivas nos países da zona euro, incluindo Portugal.

De 2010 para 2017, a indústria passou de 32 mil para 40 mil postos de trabalho, onde, no último ano, o valor acrescentado por trabalhador superou os 15 mil euros. Para além disso e, se considerar a indústria de componentes, o valor acrescentado por trabalhador aumenta para 18 mil a 19 mil euros e, na indústria de artigos de pele para 16 mil euros, levando a que, este setor, seja responsável por 3,2% do valor acrescentado bruto da indústria transformadora nacional. Ainda entre 2010 e 2017, registou-se um acréscimo de 300 empresas no setor do calçado.

A escassez de mão de obra qualificada ameaça tornar-se um entrave para esta indústria, sendo uma das maiores dificuldades apontadas pelos industriais, que vêm a apostar no reforço das qualificações dos recursos humanos, que veio a duplicar nas últimas duas décadas.

Com um forte peso no país, o setor de calçado está atualmente dividido, principalmente, em cinco municípios – Felgueiras, Guimarães, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São

João da Madeira – representando três quartos do emprego total do setor. É de notar que, a grande maioria das empresas deste cluster são PMEs (Pequenas e Médias empresas) sendo que, 87% das empresas totais empregam menos de 50 pessoas e, se for considerado apenas o caso dos componentes, esta percentagem sobe para 91% e, no que concerne aos artigos de pele, 97%, apesar de, na última década, a dimensão das empresas ter vindo a aumentar.

Adicionalmente, a dedicação dos industriais aliada à capacidade de produção em pequena escala e rápida resposta às exigências do mercado, torna Portugal um dos principais fabricantes europeus, conferindo confiança aos clientes. Para além do consumo de calçado em Portugal continuar a aumentar, a indústria está fortemente orientada para os mercados internacionais. Note-se que, mais de 95% da produção anual do calçado em Portugal é exportada para mais de 150 países.

De acordo com o relatório *Facts and Numbers 2018* da APICCAPS, Portugal registou, em 2017, um novo recorde com a venda de 83,3 mil milhões de pares de sapatos para o mercado internacional com o valor total de 1,96 mil milhões de euros. É importante realçar que, o sucesso do calçado português prende-se com alta qualidade, sendo atualmente o segundo mais caro do mundo.

Neste mesmo relatório, são apontados os principais parceiros comerciais, sendo os da União Europeia responsáveis por 86% das exportações do calçado português. Contudo, Portugal tem apostado em novos mercados, estando, atualmente, presente nos 5 continentes, mesmo com as limitações e incertezas encontradas, entrando em países como EUA, Rússia, Canadá e Angola.

*Tabela 1 Principais mercados de destino do calçado português em 2017 (Milhões de euros)*

<b>1</b>	França	410	<b>6</b>	Dinamarca	107
<b>2</b>	Alemanha	376	<b>7</b>	EUA	72
<b>3</b>	Países Baixos	281	<b>8</b>	Itália	54
<b>4</b>	Espanha	174	<b>9</b>	Bélgica	48
<b>5</b>	Reino Unido	125		Outros	316

*Fonte: Tabela elaborada pela autora com os resultados obtidos no Stata*

Tabela 2 Dados sobre o setor do calçado: n° empresas, emprego, exportações, importações, balança comercial, 2010 e 2017

	<b>2010</b>	<b>2017</b>	<b>2010/ 2017</b>
Empresas	1245	1526	+ 23%
Emprego	32132	40080	+ 25%
<b>Exportações</b>			
Pares (Milhões)	69	83	+ 20%
Euros (Milhões)	1297	1965	+ 52%
<b>Importações</b>			
Pares (Milhões)	66	58	-12%
Euros (Milhões)	426	623	+46%
<b>Balança Comercial</b>			
Euros (Milhões)	872	1342	+ 54%

Fonte: Tabela elaborada pela autora com os resultados obtidos no Stata

De uma forma geral, este setor está em constante crescimento e o otimismo está presente quanto ao progresso dos próximos anos. Pode-se verificar que, no que respeita às exportações, houve um aumento na venda de pares em 20% entre 2010 e 2017, correspondendo a um aumento de 700 milhões de euros. O mesmo não se verificou na importação do calçado, que registou uma diminuição de 12% no mesmo período em análise, apesar de ter aumentado o valor dos mesmos, ou seja, apesar de Portugal importar menos pares de sapatos, o valor dos mesmos por par aumentou.



## 4. Dados e Metodologia

### 4.1 Introdução

O foco deste capítulo é tecer algumas considerações sobre os dados utilizados nesta investigação. Primeiramente, serão apresentados o público alvo e a devida justificação da escolha, abordagem sobre a origem dos dados, dimensão da amostra e horizonte temporal. Num segundo momento, são apresentadas as variáveis explicativas e a sua devida análise estatística, assim como as variáveis explicativas. Por fim, neste capítulo ainda é apresentada a metodologia por detrás da estimação dos modelos.

### 4.2 Recolha de dados e escolha de amostra

De forma a realizar um estudo acerca de determinado tema, existem dois tipos de recolha de dados, sendo estes os dados primários e os dados secundários. O primeiro tipo de recolha de dados é obtido diretamente do investigador com recurso aos seus próprios instrumentos e experiência, estando associados altos custos, tendo em conta o investimento necessário para a sua realização, onde a sua coleta pode ser feita através de questionários, pesquisas, entrevistas, entre outros. No segundo caso, trata-se de um conjunto de informação já coletada e tratada, tendo como vantagens ser mais rápido de obter e envolver um custo mais reduzido. No entanto, é importante referir que, por vezes, estes tipos de dados encontram-se desatualizados podendo afetar a conclusão dos mesmos. Os dados secundários podem ser obtidos através de livros, artigos, websites, registos e publicações de organizações e empresas.

O presente estudo utiliza dados extraídos de base de dados tendo em conta a dificuldade na obtenção de dados primários com qualidade. Para além disso, os dados secundários têm a vantagem de já estarem devidamente recolhidos e organizados, não sendo, por isso, necessário despende tempo na recolha e organização dos mesmos. Contudo, a utilização destes dados tem o inconveniente de o investigador não ter controlo sobre a sua fiabilidade.

Para a recolha de dados, foi utilizado o banco de informações Bureau van Dijk onde constam dados económico-financeiros de mais de 360 milhões de empresas. Assim, foram utilizadas duas bases de dados deste banco de informações, sendo estas, a bases de dados Amadeus e Sabi onde constam as informações financeiras e não financeiras das empresas. A utilização destas duas bases de dados deve-se ao facto da falta de informação encontrada em ambas. As variáveis relacionadas com o número de patentes, o número de marcas registadas e o número de diretores e gestores foram retiradas da Amadeus, sendo, as restantes, retiradas da base de dados Sabi. É importante referir que, para além das variáveis terem a mesma fonte primária, constatou-se que, o número de observações é diferente e, por isso, existe falta de informação em diversas variáveis. É ainda de realçar que, algumas variáveis foram originadas através de cálculos, porém têm como referência os dados retirados destes bancos de informação.

A população deste estudo incide sobre as empresas portuguesas do setor do calçado, com CAE 152. A escolha deste setor recai, particularmente, no seu crescimento ao longo dos anos e na sua adaptação aos fatores externos. O ano de 2018, ficou marcado por um ano atípico, onde, este setor, produziu e exportou mais pares de sapatos, mas uma menor faturação face aos anos anteriores. De acordo com o presidente da APICCAPS, Luís Onofre, estes resultados não se devem a uma guerra de preços, mas a uma aposta do setor em exportar sapatos de materiais mais baratos, como os sintéticos. Aliado a esta causa, fatores como o *Brexit*, políticas protecionistas de alguns países e as alterações climáticas, também têm influenciado o crescimento deste setor que, no entanto, viram as suas exportações aumentarem 60% em apenas 10 anos.

O objeto de análise é a empresa com base no seu número de identificação (BvDID), ou seja, empresas do mesmo proprietário, mas com BvDID diferente, serão analisadas de forma individual, tendo, no total, 3193 empresas.

O período de amostra escolhido foi entre 2010 e 2017, no entanto, para a análise dos modelos, apenas serão utilizadas as variáveis com dados a partir de 2014 a 2017 uma vez que, o último ano é o mais recente que a base de dados dispõe de informação e é neste período que as empresas dispõe de maior variedade de dados.

### 4.3 Definição e análise estatística das variáveis dependentes

Tal como já foi referido anteriormente, a internacionalização das empresas pode assumir diferentes configurações, mas, neste estudo, de forma a mensurar este fenómeno, recorreu-se à exportação das mesmas, surgindo três variáveis dependentes.

Primeiramente, surge a variável exportador (EXP), onde a empresa assume valor 1 se tiver vendas para o mercado comunitário ou o mercado intercomunitário e assume valor 0, caso contrário. Apesar de existir diferença da venda para os dois tipos de mercado, uma vez que, as condições encontradas nos mesmos são distintas, neste estudo apenas se tem em consideração a capacidade de ser exportador, ou não.

De forma a compreender o peso das vendas para o exterior no total das mesmas, foi criada a variável correspondente à intensidade de exportação (IEXP). Com esta variável é possível compreender se a empresa exporta de forma significativa, verificando a percentagem das mesmas no total das vendas.

Associada a esta última variável, surge a variável MEXP, onde a empresa assume valor 1 se a variável IEXP admitir valor superior a 0,1, e assume 0 caso contrário. Com isto, consideramos as empresas que têm uma intensidade de exportação superior a 10%.

Tabela 3 Estatística descritiva das variáveis dependentes: EXP, IEXP e MEXP, 2015 – 2017

<b>Variável</b>	<b>Ano</b>	<b>Observações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>EXP</b>	2017	1655	0,345	0,476
	2016	1706	0,348	0,477
	2015	1687	0,349	0,477
<b>IEXP</b>	2017	1655	0,198	0,352
	2016	1706	0,197	0,349
	2015	1687	0,192	0,346
<b>MEXP</b>	2017	1655	0,266	0,442
	2016	1706	0,274	0,446
	2015	1687	0,267	0,443

Fonte: Tabela elaborada pela autora com os resultados obtidos no Stata

De uma maneira geral, verifica-se que os resultados de todas as variáveis não apresentam grandes oscilações entre os diferentes anos. Pode-se verificar que o número de observações não é constante, mas, se considerar o mesmo ano, em todas as variáveis existe o mesmo número de observações.

No que respeita à atividade exportadora das empresas, pode-se concluir que, cerca de 35% das empresas a têm, correspondendo a um total de 571 empresas em 2017 (ver tabela 12 em Anexo), onde exportam cerca de 20% face às suas vendas totais e cerca de 27% das empresas apresentam uma intensidade de exportação superior a 10%, correspondendo a 440 empresas (ver tabela 13 em Anexo). Note-se que, apesar destes resultados, o elevado desvio-padrão demonstra que a realidade entre as empresas é bastante diferente uma vez que, se por um lado existem empresas que não têm qualquer venda para o exterior, por outro existem empresas que exportam toda a produção.

#### 4.4 Definição e análise estatística das variáveis explicativas

No capítulo da revisão da literatura foram mensurados alguns determinantes da internacionalização que, por não serem suscetíveis de cálculo ou por falta de informação, não foram introduzidas nos diferentes modelos. Essas variáveis são a história da empresa, cultura, nível tecnológico, inovação e localização dos escritórios e filiais.

De forma a mensurar a variável inovação, num primeiro momento, foi retirada da base de dados, informações relativas às despesas em investigação e desenvolvimento (I&D). Como existe carência de informação para o horizonte temporal em análise, iria-se admitir que, se uma determinada empresa apresentava despesas em I&D num determinado momento, então, essa empresa continuava a realizar esse investimento, tendo, assim, inovação. Para além de fazer estas assunções, esta variável continuava a admitir várias limitações e, após comparar os modelos onde era incluída esta variável e sem esta variável, constatou-se que os resultados não sofriam grandes alterações, tendo-se optado por a excluir.

Contudo, e de forma a classificar o nível tecnológico das empresas, surge a taxonomia de Pavitt (1984) onde os setores são classificados de acordo com o seu grau de desenvolvimento tecnológico, estando subdivididos em grupos com base na intensidade tecnológica no processo produtivo. Para tal, Pavitt elaborou uma análise a cada setor, com base em diferentes fatores, tais como a tecnologia dominante, as características estruturais, a origem de inovação, tipos de resultados, formas de apropriação, bem como, capacidade de diversificação tecnológica. Pavitt assume que as empresas dentro do mesmo setor tendem a comportar-se de forma idêntica, permitindo assim que os resultados da análise de uma determinada empresa sejam projetados para o setor. Esta associação está relacionada com o facto das empresas do mesmo setor possuírem a mesma base para as suas produções.

Com isto, Pavitt classificou os setores em três grupos distintos, sendo estes os setores dominados por fornecedores (*supplier dominated*), os setores intensivos na produção (*production intensive*) – tendo sido subdividido em intensivos em escala e fornecedores especializados – e os setores baseados na ciência (*science based*).

No caso em análise, a indústria do calçado pertence ao setor dominado por fornecedores, uma vez que estes são caracterizados por uma I&D pouco relevante e uma base tecnológica pouco

desenvolvida, dando maior importância ao desenvolvimento dos seus trabalhadores, ao marketing e ao design. É importante referir que, a possibilidade de apropriação dos resultados das inovações destes setores é pequena, sendo as marcas registadas e os licenciamentos, os meios mais utilizados. As inovações nestes setores estão mais voltadas para o processo produtivo, focando-se, principalmente, em maquinaria e equipamentos. Ainda é possível verificar que, a trajetória tecnológica passa pela redução de custos. Assim sendo, as indústrias inseridas nesta classificação são a agricultura, o setor mobiliário, serviços privados e a indústria transformadora (indústrias têxteis, do vestuário, do calçado, entre outros).

Com isto, surge então o modelo econométrico que é formado por variáveis de controlo como a dimensão da empresa, a idade, localização, marcas comerciais, conhecimento dos trabalhadores e produtividade. É importante referir que a variável de interesse está relacionada com a estrutura organizacional, que neste caso, é representada pelo número de diretores e gestores das empresas.

Primeiramente, a dimensão da empresa pode ser fundamentada em diferentes fatores sendo que, neste estudo, tem como base o número de trabalhadores da mesma. A variável  $LOGD_t$  é a aplicação da função logarítmica nos dados sobre o número de trabalhadores da empresa retirado da base de dados. Esta alteração deve-se à existência de um número significativo de PME's e, aquando da função logarítmica, estas empresas têm maior peso nos resultados.

A variável  $IDADE_t$  surgiu da diferença entre o ano  $t$  da variável dependente e o ano que as empresas iniciaram a sua atividade produtiva. É importante referir que, para esta variável, admitiu-se que, se a empresa iniciou a sua atividade após o ano  $t$ , então a idade será 0.

Para a localização das empresas foram criadas duas variáveis tendo como base os dois polos principais deste setor, sendo eles, o polo de Guimarães e Felgueiras – FG – e o polo de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira – SOS. Para gerar estas duas variáveis foram retiradas informações da base de dados, onde constava o concelho das empresas.

Para medir o conhecimento dos trabalhadores, como não existe nenhuma informação relacionada com a escolaridade dos mesmos nem com o nível de experiência, foi calculado o custo médio por trabalhador praticado na empresa, resultado da divisão do valor dos custos com o

peçoal pelo número de trabalhadores, tendo como base as informações retiradas da base de dados. Foi feito este cálculo uma vez que, geralmente, quanto maior o nível de conhecimento e experiência dos trabalhadores, maior será o salário praticado para os mesmos.

De forma a obter a produtividade do trabalho, recorreu-se ao rácio entre o valor acrescentado bruto (VAB) e o número de trabalhadores, sendo a unidade de medida, euros de VAB produzido por trabalhador.

No que respeita à variável NT, esta mede a quantidade de marcas próprias de cada empresa e, embora não tenha sido mencionada no capítulo da revisão de literatura, foi inserida nos modelos, uma vez que se pretende perceber se a adição de uma marca na empresa, leva a que a atividade exportadora sofra algumas alterações. Note-se que, de uma forma geral, uma marca está direcionada para um tipo de consumidores levando a que, se uma empresa pretende operar em diferentes mercados com padrões de consumo diferentes, terá de criar diferentes marcas.

Por fim, de forma a determinar a estrutura organizacional, foram feitas diferentes abordagens. Como não existe informação sobre os níveis hierárquicos, foi diretamente retirado da base de dados, o número de diretores e gestores da empresa – NDG – de forma a quantificar o número de pessoas que exercem determinado poder sobre os trabalhadores. É importante referir que, como não existe um horizonte temporal para esta variável e, como não é fácil alterar a estrutura da empresa no curto prazo, esta assume o mesmo número de diretores e gestores nos diferentes anos em análise. Ainda é de notar que, a partir desta variável, foi criada outra designada por LOGNDG, onde é aplicada a função logarítmica ao NDG, tendo em conta que, a quantidade de diretores e/ ou gestores é muito reduzido.

Uma outra abordagem é medir a estrutura organizacional em termos de autoridade hierárquica e, para isso, foi criada uma variável – LNGD – onde foi dividido o número de trabalhadores pelo número de gestores e diretores.

Tabela 4 Estatística descritiva das variáveis de interesse: NDG, LOGNDG e LNDG, 2014 – 2016

Variáveis	Ano	Observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
<b>NDG</b>		3183	2,309	1,741	0	18
<b>LOGNDG</b>		3173	0,647	0,588	0	2,89
<b>LNDG</b>	2016	1755	9,939	13,356	0	213,6
	2015	1738	9,898	12,804	0	189,4
	2014	1728	9,583	12,401	0	190

Fonte: Tabela elaborada pela autora com os resultados obtidos no Stata

Considerando as variáveis apresentadas na tabela 4 como as variáveis de interesse, é importante referir que, o número de observações das variáveis NDG e LOGNDG representam o total de empresas uma vez que, tal como foi referido anteriormente, como não existem valores para o horizonte temporal, foi admitido que uma empresa responde de forma lenta face a ocorrências de ameaças ou oportunidades e, por isso, não altera a sua estrutura organizacional no curto prazo.

Tal como já foi referido, quanto maior o número de trabalhadores que desempenham cargos de controlo e que resolvam os problemas, maior será a centralização. Com base na tabela 4, pode-se verificar que, em média, as empresas têm cerca de 2 diretores e/ou gestores na sua empresa, mas, tem de se ter em conta que, 10 empresas não têm nenhum diretor ou gestor e uma empresa tem 18 (ver tabela 14 em Anexo). Contudo e, tendo em conta o valor médio, pode-se concluir que, as empresas deste setor, têm um número muito reduzido de diretores/ gestores na empresa, sendo que, cerca de 71% das empresas tem, no máximo, dois gestores/ diretores. No caso das empresas que não possuem diretores e/ ou gestores (NDG=0), não possui níveis hierárquicos levando a que o presidente executivo não tenha ajuda nas tomadas de decisão, ou seja, existe uma centralização.

No que respeita à variável LNDG que mede a autoridade hierárquica, ou seja, quantifica quantos trabalhadores o diretor/ gestor tem a seu encargo, pode-se verificar que, em média, cada diretor/ gestor, tem a seu encargo 10 trabalhadores. Note-se que, quanto maior LNDG, maior será a descentralização uma vez que, tendo em conta o elevado número de trabalhador que cada gestor tem a seu encargo, este terá de lhes conferir maior autonomia. Nas empresas em análise, em 2017, existe pelo menos uma empresa que tem um gestor com 214 trabalhadores a seu encargo, vindo este número a aumentar no decorrer dos anos.

Tabela 5 Estatística descritiva das variáveis explicativas: dimensão, idade, conhecimento, produtividade, localização e marcas, 2014 – 2016

Variável	Ano	Observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
<b>LOGD</b>	2016	1656	2,423	1,314	0	7,233
	2015	1644	2,434	1,322	0	7,190
	2014	1630	2,430	1,316	0	7,193
<b>IDADE</b>	2016	3088	13,8	12,331	0	116
	2015	2966	13,4	12,253	0	115
	2014	2811	13,1	12,167	0	114
<b>CONH</b>	2016	1549	11,547	6,817	0,078	192,2
	2015	1510	11,094	4,138	0,036	54,6
	2014	1449	10,765	4,126	0,157	44,9
<b>PRODL</b>	2016	1656	14,409	14,306	-121,3	276,8
	2015	1644	14,621	14,317	-81,8	227,0
	2014	1630	14,191	13,564	-123,9	225,3
<b>FG</b>		3193	0,41	0,492	0	1
<b>SOS</b>		3193	0,35	0,476	0	1
<b>NT</b>		2009	0,161	0,844	0	15

Fonte: Tabela elaborada pela autora com os resultados obtidos no Stata

Tendo em consideração que, em Portugal, as empresas são, maioritariamente, de pequena e média dimensão, foi empregue a função logarítmica, de forma a que tenham maior peso na análise.

Em média, as empresas, em 2016, tinham 14 anos, sendo ainda empresas relativamente novas, existindo pelo menos uma empresa com 116 anos. É de notar que, as empresas com 0 anos, correspondem às empresas que iniciaram a sua atividade produtiva no ano em análise ou em anos posteriores.

No que respeita ao conhecimento dos trabalhadores, esta variável, tal como já foi mencionado, é analisada através do custo médio por trabalhadores, mais concretamente, as despesas com os mesmos. Em média, os gastos com os empregados corresponderam, no último ano em análise, a 11,5 milhares de euros. No entanto, é importante realçar a discrepância de valores, principalmente, neste último ano, ou seja, existem empresas onde os custos são muito elevados, atingindo um máximo de 192,2 milhares de euros. Esta realidade mostra que, no caso desta empresa, os empregados apresentam um elevado nível de conhecimento, ao contrário da empresa com os valores mais baixos.

Os resultados da variável produtividade é um sinal de existência de empresas com um VAB negativo. Isto leva a que, provavelmente, as empresas estejam a acumular prejuízos de natureza operacional e/ ou líquido. Este facto leva a que a empresa, não consiga sobreviver num contexto de exportação. Por outro lado, existe uma empresa que apresentou uma produtividade, em 2017, de 277€ de VAB produzido por trabalhador.

Relativamente às variáveis de localização, especificamente, a variável FG e SOS, pode-se concluir que, cerca de 41% das empresas se localizam no concelho de Felgueiras e Guimarães e 35% no concelho de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira. No entanto e, recorrendo à tabela 15 em anexo, pode-se verificar que, o concelho de Felgueiras é onde este setor tem maior peso, existindo 1029 empresas que se dedicam à confeção de calçado. Existem ainda empresas que, embora não se localizem nos concelhos anteriormente enumerados, encontram-se bastante próximos dos mesmos, como, por exemplo, Vizela, Fafe, Lousada... Note-se que, existe uma variedade de fatores que estão relacionados com a localização das empresas como, a oferta de mão de obra em quantidade e qualidade, a proximidade das empresas ao seu fornecedor de forma a que haja rapidez e custos reduzidos no transporte das matérias primas, a proximidade com o consumidor e com os concorrentes uma vez que, tem maior facilidade na escolha dos serviços, preços, quantidades, qualidade, permitindo a empresa estar a par da tecnologia e facilidade de acesso e infraestruturas.

No que respeita à quantidade de marcas, em média, cada empresa tem entre 1 a 2 marcas próprias, sendo que, tal como é possível verificar na tabela 17 em anexo, mais de metade das empresas não tem qualquer marca. Para além disso, existem 3 empresas que são responsáveis por um total de 36 marcas podendo ser empresas que apostam na exportação dos seus produtos, adaptando cada marca ao mercado de origem.

#### 4.5 Análise da correlação entre as variáveis dependentes e explicativas

O coeficiente de correlação de Pearson mede o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas. A sua função é determinar a intensidade da relação entre ambas, assumindo valores entre -1 e 1. É importante perceber que, quando a correlação assume valor 0, então não existe qualquer relação linear entre as variáveis ao contrário de quando assume valor 1 que transmite uma relação linear perfeita e o valor -1 mostra que, apesar de subsistir uma relação linear perfeita, esta é inversa ou seja, quando uma das variáveis aumenta, a outra tem tendência contrária. Note-se que, quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 ou 1, mais forte é a relação entre as duas variáveis.

Formalmente, tem-se que,

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum(x_i - \bar{x})^2)(\sum(y_i - \bar{y})^2)}}$$

De acordo com a matriz presente nas tabelas 6 e 7 pode-se concluir que, quando se compara variáveis do mesmo horizonte temporal, estas apresentam níveis de correlação superiores do que quando as variáveis são de horizontes temporal diferentes. Se considerarmos a variável dependente  $EXP_{2016}$ , esta apresenta um coeficiente maior com  $IEXP_{2016}$ , do que com  $IEXP_{2017}$ , ou  $IEXP_{2015}$ , verificando-se a mesma tendência em todas as variáveis.

De forma geral, verifica-se uma grande relação entre as variáveis explicativas, principalmente quando comparadas as variáveis  $IEXP_t$  e  $MEXP_t$  isto porque, tal como foi referido anteriormente, existe uma relação entre ambas. Se considerarmos o ano 2017 para as últimas variáveis, o coeficiente assume como valor 0,9184, sendo considerada uma relação linear, praticamente, perfeita, o mesmo sucedido nos outros anos.

Tabela 6 Matriz correlação (1/2)

	EXP <sub>2017</sub>	EXP <sub>2016</sub>	EXP <sub>2015</sub>	IEXP <sub>2017</sub>	IEXP <sub>2016</sub>	IEXP <sub>2015</sub>	MEXP <sub>2017</sub>	MEXP <sub>2016</sub>	MEXP <sub>2015</sub>	NDG	LNDG <sub>2016</sub>	LNDG <sub>2015</sub>	LNDG <sub>2014</sub>	LOGNDG
EXP <sub>2017</sub>	1,000													
EXP <sub>2016</sub>	0,8658	1,000												
EXP <sub>2015</sub>	0,7880	0,8437	1,000											
IEXP <sub>2017</sub>	0,7738	0,7208	0,6683	1,000										
IEXP <sub>2016</sub>	0,7093	0,7717	0,6875	0,9204	1,000									
IEXP <sub>2015</sub>	0,6544	0,6927	0,7565	0,8618	0,8949	1,000								
MEXP <sub>2017</sub>	0,8292	0,7721	0,6970	0,9184	0,8437	0,7759	1,000							
MEXP <sub>2016</sub>	0,7584	0,8412	0,7420	0,8373	0,9062	0,8144	0,8827	1,000						
MEXP <sub>2015</sub>	0,7034	0,7570	0,8258	0,7905	0,8235	0,9034	0,8038	0,8704	1,000					
NDG	0,3748	0,3729	0,3889	0,3803	0,3802	0,3894	0,3509	0,3520	0,3649	1,000				
LNDG <sub>2016</sub>	0,2881	0,3165	0,2970	0,3535	0,3746	0,3563	0,3242	0,3415	0,3223	0,0412	1,000			
LNDG <sub>2015</sub>	0,2874	0,3074	0,3060	0,3590	0,3752	0,3640	0,3248	0,3368	0,3274	0,0422	0,9670	1,000		
LNDG <sub>2014</sub>	0,2824	0,3077	0,3003	0,3569	0,3736	0,3626	0,3236	0,3317	0,3250	0,0258	0,9424	0,9769	1,000	
LOGNDG	0,3986	0,3957	0,4059	0,3791	0,3758	0,3824	0,3605	0,3594	0,3698	0,9126	0,0096	0,0043	-0,0142	1,000
LOGD <sub>2016</sub>	0,4811	0,4890	0,4856	0,5117	0,5042	0,5039	0,4770	0,4719	0,4742	0,4633	0,6679	0,6561	0,6338	0,4705
LOGD <sub>2015</sub>	0,4545	0,4662	0,4747	0,4964	0,4977	0,4936	0,4573	0,4548	0,4572	0,4713	0,6375	0,6793	0,6583	0,4723
LOGD <sub>2014</sub>	0,4661	0,4739	0,4808	0,4981	0,4991	0,4942	0,4663	0,4551	0,4646	0,4490	0,6166	0,6553	0,6750	0,4500
IDAE <sub>2016</sub>	0,3477	0,3872	0,3953	0,3556	0,3725	0,3764	0,3295	0,3468	0,3590	0,4555	0,1871	0,1937	0,1917	0,4672
IDAE <sub>2015</sub>	0,3383	0,3721	0,3953	0,3514	0,3650	0,3764	0,3203	0,3342	0,3590	0,4546	0,1576	0,1937	0,1917	0,4684
IDAE <sub>2014</sub>	0,3372	0,3650	0,3741	0,3437	0,3567	0,3573	0,3196	0,3281	0,3381	0,4476	0,1330	0,1592	0,1917	0,4611
FG	-0,0888	-0,0758	-0,0781	-0,0346	-0,0102	-0,0137	-0,0450	-0,0357	-0,0470	-0,0753	0,0782	0,0718	0,0655	-0,1224
SOS	0,1380	0,1158	0,1093	0,0887	0,0583	0,0618	0,0937	0,0754	0,0746	0,0409	-0,0814	-0,0875	-0,0891	0,0872
NTR	0,2497	0,2561	0,2572	0,3339	0,3423	0,3492	0,3004	0,3045	0,3120	0,3734	0,1980	0,1991	0,1904	0,2946
CONH <sub>2016</sub>	0,2146	0,2087	0,2102	0,1803	0,1931	0,1803	0,1790	0,1846	0,1782	0,1577	0,0399	0,0738	0,0699	0,1502
CONH <sub>2015</sub>	0,3359	0,3197	0,3578	0,2920	0,2864	0,3088	0,2655	0,2693	0,2955	0,2677	0,0899	0,0922	0,0757	0,2771
CONH <sub>2014</sub>	0,3212	0,2920	0,3184	0,2610	0,2527	0,2698	0,2482	0,2440	0,2616	0,2572	0,0966	0,1003	0,1027	0,2672
PRODL <sub>2016</sub>	0,1878	0,1976	0,2173	0,1520	0,1772	0,1776	0,1477	0,1782	0,1773	0,1023	0,0348	0,0438	0,0292	0,0948
PRODL <sub>2015</sub>	0,2045	0,1984	0,2056	0,1475	0,1591	0,1556	0,1406	0,1747	0,1717	0,1126	0,0382	0,0109	-0,0018	0,1150
PRODL <sub>2014</sub>	0,2224	0,2223	0,2287	0,1731	0,1833	0,1890	0,1793	0,1929	0,1937	0,1247	0,0504	0,0352	0,0315	0,1219

Fonte: tabela elaborada pela autora com resultados obtidos no stata

Tabela 7 Matriz correlação (2/2)

	LOGD <sub>2016</sub>	LOGD <sub>2015</sub>	LOGD <sub>2014</sub>	IDADE <sub>2016</sub>	IDADE <sub>2015</sub>	IDADE <sub>2014</sub>	FG	SOS	NTR	CONH <sub>2016</sub>	CONH <sub>2015</sub>	CONH <sub>2014</sub>	PRODL <sub>2016</sub>	PRODL <sub>2015</sub>	PRODL <sub>2014</sub>
EXP <sub>2017</sub>															
EXP <sub>2016</sub>															
EXP <sub>2015</sub>															
IEXP <sub>2017</sub>															
IEXP <sub>2016</sub>															
IEXP <sub>2015</sub>															
MEXP <sub>2017</sub>															
MEXP <sub>2016</sub>															
MEXP <sub>2015</sub>															
NDG															
LNDG <sub>2016</sub>															
LNDG <sub>2015</sub>															
LNDG <sub>2014</sub>															
LOGNDG															
LOGD <sub>2016</sub>	1,000														
LOGD <sub>2015</sub>	0,9507	1,000													
LOGD <sub>2014</sub>	0,9197	0,9680	1,000												
IDADE <sub>2016</sub>	0,4499	0,4407	0,4399	1,000											
IDADE <sub>2015</sub>	0,4204	0,4407	0,4399	1,000	1,000										
IDADE <sub>2014</sub>	0,3937	0,4038	0,4399	1,000	1,000	1,000									
FG	0,0274	0,0199	0,0168	-0,1578	-0,1652	-0,1749	1,000								
SOS	-0,0250	-0,0325	-0,0269	0,1787	0,1837	0,1863	-0,6089	1,000							
NTR	0,3067	0,3019	0,2893	0,2572	0,2535	0,2512	0,0167	-0,0211	1,000						
CONH <sub>2016</sub>	0,0845	0,1452	0,1530	0,1630	0,1531	0,1415	-0,0499	0,0580	0,1000	1,000					
CONH <sub>2015</sub>	0,2460	0,2453	0,2240	0,3072	0,3072	0,2654	-0,0820	0,1392	0,1817	0,4909	1,000				
CONH <sub>2014</sub>	0,2708	0,2641	0,2594	0,3100	0,3100	0,3100	-0,0612	0,0999	0,2050	0,4102	0,7617	1,000			
PRODL <sub>2016</sub>	0,0750	0,0907	0,0740	0,1538	0,1373	0,1190	-0,0334	0,0629	0,1043	0,6947	0,5200	0,4322	1,000		
PRODL <sub>2015</sub>	0,1025	0,0357	0,0133	0,1127	0,1127	0,0888	-0,0140	0,0650	0,0890	0,2703	0,5411	0,3762	0,5584	1,000	
PRODL <sub>2014</sub>	0,1332	0,1050	0,0793	0,0982	0,0982	0,0982	-0,0120	0,0433	0,1704	0,2620	0,5068	0,4598	0,4936	0,6856	1,000

Fonte: tabela elaborada pela autora com resultados obtidos no stata

Considerando as variáveis representativas da estrutura organizacional, pode-se constatar que, de uma forma geral, estas assumem uma relação linear significativa, principalmente, quando relacionadas com as variáveis dependentes e com a variável explicativa  $LOGD_t$ . Quando considerada a variável  $LNDG_t$ , esta é resultado do rácio entre o número de trabalhadores no ano  $t$  e o NDG, vindo a justificar a elevada relação entre  $LNDG_t$  e  $LOGD_t$ , mas, curiosamente, as variáveis  $LNDG_t$  e NDG, apresentam um coeficiente bastante baixo. Também é possível verificar a elevada relação entre as variáveis NDG e  $LOGNDG$ , visto que a última é resultado da aplicação da função logarítmica à variável do número de diretores e/ ou gestores.

No que respeita às variáveis explicativas constata-se que, a variável representativa da dimensão das empresas apresenta coeficientes mais elevados quer com as variáveis dependentes quer com algumas variáveis explicativas, nomeadamente, com a variável  $LNDG_t$  e com a variável  $IDADE_t$ . Esta última também apresenta valores de coeficientes de relação bastante elevados, sobretudo com as variáveis NDG,  $LOGNDG$  e com a variável figurativa do conhecimento. É importante referir que, a variável  $IDADE_t$  é a única que apresenta uma relação linear perfeita entre os diferentes anos.

É também de realçar que, as variáveis FG e SOS, não apresentam valores muito significativos para a relação com as restantes variáveis sendo que, mostram relações contrárias, ou seja, quando uma das variáveis enunciadas tem uma relação positiva com uma determinada variável, a outra tem relação negativa. Ainda nestas variáveis, quando correlacionadas, o coeficiente é de -0,6089, não sendo um resultado inesperado.

No que respeita à variável do número de marcas, esta também apresenta uma relação bastante positiva com as restantes variáveis, principalmente com as variáveis dependentes  $IEXP_t$  e  $MEXP_t$  e com as variáveis explicativas NDG,  $LOGNDG$ ,  $LOGD_t$  e  $IDADE_t$ .

Pode-se ainda constatar que, quando analisando a variável do conhecimento e as variáveis dependentes, a primeira apresenta uma relação mais relevante quando considerada no ano 2015 para qualquer ano das variáveis dependentes. Esta variável também assume relações mais elevadas com as variáveis  $LNDG_t$ ,  $LOGD_t$  e  $IDADE_t$ , quando  $CONH_{2014}$ .

Por fim, a variável da produtividade apesar de não apresentar valores significativos para os coeficientes de relação, assume alguns comportamentos curiosos. Note-se que, para a relação

com todas as variáveis dependentes em todos os anos, os valores mais elevados estão presentes quando considerada a variável  $PRODL_{2014}$ , assim como com a variável da dimensão. Quanto à variável da idade, para qualquer ano, esta apresenta valores mais relevantes quando  $PROD_{2016}$  e para a variável do conhecimento, estas apresentam melhor relação quando consideradas  $PRODL_t$  e  $CONH_t$ .

#### 4.6 Modelo econométrico

Tendo em consideração as variáveis utilizadas nesta investigação, é importante explicar o modelo econométrico por detrás das diferentes estimações. É de referir que, primeiramente, os dados iriam ser apresentados em painel tendo em consideração que permitia uma análise mais completa, mas, tendo em conta a dificuldade na conversão dos dados, foi descartada essa opção, recorrendo-se à estimação dos modelos ano a ano.

Note-se que, serão apresentados no total 27 modelos onde cada variável dependente (EXP, IEXP e MEXP) será estimada para os anos de 2015, 2016 e 2017 e as variáveis explicativas serão analisadas nos anos 2014, 2015 e 2016, respetivamente, levando a um desfasamento de 1 ano entre a variável dependente e as variáveis explicativas ( $t - 1$ ). Este desfasamento do ano de análise entre a variável dependente e as variáveis explicativas deve-se ao facto de a sua inexistência ser uma forte possibilidade de endogeneidade, ou seja, a existência de fatores omitidos considerados no termo de erro, levando a problemas na relação de causalidade entre as mesmas.

Posteriormente, serão apresentadas as tabelas com os resultados retirados da estimação com recurso ao stata. Tendo em consideração a dificuldade na obtenção de dados relevantes para a análise dos modelos, as observações serão menores, mas relevantes para o estudo.

Existe uma vasta gama de modelos para estimar as variáveis dependentes quando esta é discreta, qualitativa, limitada, censurada ou truncada. Nesta investigação, recorre-se ao modelo de regressão linear pelo método dos mínimos quadrados (OLS) aquando da estimação da variável IEXP, tendo em consideração que se trata de uma variável contínua. Este método de estimação tem como base um conjunto de pressupostos, particularmente, relevantes, que devem ser válidos para a análise empírica do modelo dos quais,

- A relação entre a variável dependente e os seus parâmetros é linear;
- O valor esperado do termo de perturbação, é zero, verificando-se que os resíduos são independentes da variável explicativa;
- Existe ausência de correlação entre as variáveis independentes e os termos de perturbação, ou seja, assumindo diferentes valores para as variáveis explicativas, os seus resíduos estimados não possuem nenhuma relação;
- A variância dos resíduos é constante, independentemente, do valor de  $x_i$ , assumindo, por isso, a existência de homoscedasticidade. Caso este pressuposto não se verifique, então o modelo apresenta heteroscedasticidade;
- Não existe qualquer forma de autocorrelação entre os termos de erro.

No entanto, é importante referir que, não raras as vezes, os pressupostos não são válidos, podendo levar a uma invalidação quer dos estimadores, quer da inferência estatística como em situações de heteroscedasticidade e/ou autocorrelação. Para tal, serão realizados os testes de hipóteses para a presença de heteroscedasticidade e multicolinearidade, assim como, os testes de significância global.

No que se refere às variáveis dependentes EXP e MEXP, será utilizado o modelo de regressão de resposta qualitativa pela abordagem do modelo de logit, uma vez que se trata de variáveis *dummy*, ou seja, apenas assumem dois valores possíveis, 0 ou 1.

Tendo em conta que a base teórica por detrás do modelo OLS e logit são conhecidas, não será apresentada mais nenhuma teoria. No entanto, é importante referir que, na estimação dos modelos de regressão linear, a estimação dos coeficientes indica a influência de uma variável explicativa na variável dependente e o peso de tal influência, podendo ser positiva ou negativa. No que respeita aos modelos probit e logit, a estimação dos coeficientes apenas informa o sentido da influência. De forma a conhecer o peso da influência sobre a variável dependente, é necessário fazer cálculos adicionais, podendo levar a diferentes conclusões. De forma a obter informação sobre a grandeza dessa influência, tem de se efetuar os cálculos dos efeitos marginais, que serão apresentados posteriormente.

Para além disso, é de referir que, enquanto que o modelo de regressão linear utiliza o coeficiente de determinação  $R^2$  como medida de qualidade do ajustamento viável, nos modelos de resposta binária, é utilizado o pseudo- $R^2$ .



## 5. Apresentação e discussão dos resultados

### 5.1 Introdução

Neste capítulo são apresentadas tabelas elaboradas pela autora com os resultados da estimação dos modelos, seguindo-se a análise dos mesmos assim como uma discussão. É importante realçar que a quantidade de observações nos diferentes modelos não corresponde ao total das empresas, tendo em conta os *missings* presentes nas diferentes variáveis. É ainda de referir que, embora as variáveis dependentes dos modelos das três tabelas serem diferentes, em todas as tabelas é possível verificar que a variável de interesse, mais propriamente, a variável representativa da estrutura organizacional, vai-se alterando entre os modelos.

### 5.2 O impacto da estrutura organizacional na exportação

A tabela 8 mostra os resultados obtidos da estimação dos modelos cuja variável dependente é a variável EXP para os anos 2015, 2016 e 2017, e as variáveis explicativas para os anos 2014, 2015 e 2016, respetivamente. As observações concentraram-se entre as 1355 e as 1415 e, de uma forma geral, é possível verificar que os resultados não são muito diferentes entre os modelos.

Se considerar a tabela 18 em anexo, mais precisamente os valores assumidos pelo pseudo  $R^2$ , é possível constatar que, as variações sentidas pela variável dependente, ou seja, a variável EXP, variam entre os modelos. Se considerar os modelos com esta variável dependente para o ano 2017 (modelo A, modelo B e modelo C), verifica-se que, cerca de 28% a 29% das variações sentidas na variável EXP podem ser explicadas pelo modelo, o mesmo verificado para o ano 2016 (modelo D, modelo E e modelo F). Quando considerado o ano 2015 para a variável dependente (modelo G, modelo H e modelo I), as variáveis de controlo são responsáveis pela variação da variável EXP em cerca de 30% a 32%.

Tabela 8 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente EXP com recurso ao modelo de resposta binária logit – efeitos marginais

	Modelo A EXP <sub>2017</sub>	Modelo B EXP <sub>2017</sub>	Modelo C EXP <sub>2017</sub>	Modelo D EXP <sub>2016</sub>	Modelo E EXP <sub>2016</sub>	Modelo F EXP <sub>2016</sub>	Modelo G EXP <sub>2015</sub>	Modelo H EXP <sub>2015</sub>	Modelo I EXP <sub>2015</sub>
NDG	0,054*** (0,000)			0,056*** (0,001)			0,072*** (0,000)		
LNDG <sub>t-1</sub>		-0,002 (0,103)			-0,001 (0,675)			-0,003 (0,145)	
LOGNDG			0,150*** (0,000)			0,162*** (0,000)			0,197*** (0,000)
LOGD <sub>t-1</sub>	0,180*** (0,000)	0,218*** (0,000)	0,177*** (0,000)	0,163*** (0,000)	0,189*** (0,000)	0,198*** (0,000)	0,173*** (0,000)	0,218*** (0,000)	0,172*** (0,000)
IDADE <sub>t-1</sub>	0,004** (0,010)	0,006*** (0,000)	0,003** (0,013)	0,005*** (0,003)	0,007*** (0,000)	0,006*** (0,000)	0,006*** (0,000)	0,008*** (0,000)	0,006*** (0,000)
FG	-0,013 (0,760)	-0,019 (0,637)	-0,009 (0,834)	-0,034 (0,444)	-0,042 (0,336)	-0,020 (0,672)	-0,033 (0,479)	-0,040 (0,374)	-0,029 (0,525)
SOS	0,159*** (0,001)	0,145*** (0,002)	0,156*** (0,001)	0,131*** (0,005)	0,118** (0,012)	0,144*** (0,004)	0,103** (0,040)	0,087* (0,078)	0,097* (0,052)
NT	0,173 (0,158)	0,190 (0,130)	0,173 (0,152)	0,358* (0,087)	0,381* (0,079)	0,316 (0,133)	0,470** (0,026)	0,479** (0,022)	0,469** (0,027)
CONH <sub>t-1</sub>	0,014 (0,476)	0,017 (0,415)	0,015 (0,476)	0,016** (0,040)	0,018** (0,024)	-0,000 (0,988)	0,009 (0,342)	0,010 (0,300)	0,009 (0,353)
PRODL <sub>t-1</sub>	0,003 (0,545)	0,002 (0,617)	0,003 (0,562)	0,005 (0,170)	0,006 (0,141)	0,010 (0,183)	0,009 (0,121)	0,010* (0,087)	0,009 (0,130)

Fonte: tabela elaborada pela autora com resultados obtidos do stata.

\*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$

Tendo em consideração as variáveis representativas da estrutura organizacional e, de acordo com o que é apresentado na maioria da literatura, uma hierarquia descentralizada tem impacto positivo nas empresas, dado obter custos reduzidos na transferência de informação e comunicação e aumentar a rapidez de resposta face às mudanças do mercado, tal como os sentidos num contexto internacional (Bloom et al., 2010). De forma contrária, Krammer et al. (2018), defendem que a hierarquia é uma condição necessária para a expansão bem-sucedida das empresas no exterior.

De acordo com os resultados obtidos da estimação, tanto a variável do número de diretores e/ ou gestores como a do logaritmo da mesma, apresentam relevância estatística para a empresa se tornar exportadora em todos os anos em análise, indo ao encontro do que foi defendido por Krammer et al. (2018). Note-se que, quando considerado o ano 2017, a adição de um diretor ou gestor na empresa levava a que a probabilidade de a mesma se tornar exportadora variasse em cerca de 0,05 pontos percentuais. No entanto, quando comparado com os anos anteriores, pode-se constatar que, com o decorrer dos anos, a variação desta probabilidade veio a diminuir, uma vez que, com base no modelo G, se a empresa adicionasse um diretor ou gestor, a probabilidade de a mesma se tornar exportadora, variava cerca de 0,07 p.p..

É ainda possível concluir que, com base no modelo A, se a dimensão da empresa, em 2016, variasse em 1%, a probabilidade de a mesma ser exportadora em 2017 apenas variava cerca de 0,0018 p.p., contudo, quando analisando o Modelo B onde apenas se altera a variável de interesse, a probabilidade aumenta para 0,0022 p.p.. Esta variável é estatisticamente significativa a 1% em todos os modelos, apesar de variar entre os anos e entre a alteração da variável de interesse. Estes resultados vão ao encontro de algumas perspetivas defendidas na RL, como Evans et al. (2000), que indica que, a dimensão das empresas facilita a internacionalização das empresas na medida em que, as grandes empresas, geralmente, conseguem-se sustentar sem obter retornos face ao investimento, por períodos mais longos e como Aaby e Slater (1989), que afirmam que a dimensão apenas é relevante, principalmente, quando relacionados com outros aspetos que indiquem solidez financeira ou economias de escala.

Da mesma forma, a idade das empresas, apesar de não apresentar significância estatística para 1% em todos os modelos, não mostra grandes oscilações entre as estimações. Admitindo o ano 2016, por cada ano adicional na empresa, a probabilidade de a mesma se tornar

exportadora, em 2017, variava cerca de 0,004 p.p. (modelo A). Esta variável foi apresentada no capítulo da revisão da literatura como um dos determinantes para a internacionalização das empresas, onde Mata e Portugal (1994) defenderam que, com o passar dos anos, as empresas diminuem a probabilidade de falhar devido à experiência que é utilizada para a resolução de problemas. No entanto, foi também defendido por Krammer et al. (2018) que, a idade deixou de ser uma condição necessária para a expansão bem-sucedida das empresas no exterior. Contudo, este estudo demonstra que a idade das empresas é um determinante com significância, uma vez que, tal como Mata e Portugal (1994) defenderam, as empresas, com o passar dos anos, ganham a experiência necessária para se integrar no mercado externo.

No que respeita à localização das empresas, mais concretamente, às variáveis FG e SOS, pode-se verificar que, a variável FG não apresenta relevância para a explicação de a empresa ser exportadora, ao invés da SOS. Note-se que, em 2017, se a empresa pertencesse a São João da Madeira, Oliveira de Azeméis ou Santa Maria da Feira (SOS=1), então, a probabilidade de ser exportadora variava cerca de 15,9 p.p., probabilidade que veio a aumentar ao longo período em análise.

Apesar de o conhecimento não apresentar relevância estatística na maioria dos modelos, é defendido na RL (por exemplo, Barroso et al, 2011; Daily et al., 2000; Filatotchev et al., 2009; Krammer et al., 2018; Mion e Opromolla, 2014; Nam et al., 2018; Nielson, 2010; Rivas, 2012) que a experiência internacional, assim como o conhecimento dos trabalhadores, tem um impacto positivo no desempenho da empresa no contexto internacional.

De igual modo, a produtividade, apesar de não ser estatisticamente significativa, é defendido por Merino (2004) que, é esperado que as empresas que estão presentes no mercado estrangeiro, apresentem níveis de produtividade mais elevados.

### 5.3 A influência da estrutura organizacional na intensidade de exportações

No que respeita à estimação dos modelos de regressão linear, serão, primeiramente, apresentados os resultados dos testes à heterocedasticidade, assim como à colinearidade, que estão presentes na tabela 19 em anexo, de forma a perceber se devem ser corrigidos alguns problemas existentes na formulação dos modelos.

De acordo com os resultados obtidos para testar a heterocedasticidade dos modelos, pode-se constatar que, tanto o teste de *Breusch-Pagan* como o teste *White* apresentam um *p-value* igual a 0,00 para todos os modelos estimados, demonstrando que, para qualquer nível de significância, irá ser rejeitada a hipótese nula, que defende a homocedasticidade do modelo. Desta forma, os modelos serão estimados com erros padrão robustos, uma vez que, um modelo com heterocedasticidade não apresenta desvios-padrão de confiança.

Na mesma tabela, são apresentados os valores de  $1/VIF$ , que serve para aferir a existência de eventuais problemas de multicolinearidade, ou seja, verificar se existe forte de correlação entre duas (ou mais) variáveis independentes. Quanto mais baixo for o valor apresentado para  $1/VIF$ , maior é o grau de colinearidade, sendo aceite, geralmente, que valores de  $VIF$  inferiores a 10 ou valores de  $1/VIF$  superiores a 0,1, não são indicadores de graus de colinearidade relevantes.

É possível concluir que, de acordo com os resultados obtidos, não existe problemas de multicolinearidade uma vez que, todas as variáveis em todos os modelos apresentam valores superiores a 0,1, pelo que, nenhuma variável é expressa como uma combinação linear de outra.

Considerando como variável dependente a intensidade de exportações para os anos 2015, 2016 e 2017, foram estimados os modelos presentes na tabela 9, cujas variáveis explicativas são referentes aos anos 2014, 2015 e 2016, respetivamente. De uma forma geral, pode-se verificar que os modelos não apresentam resultados muito dispares nas estimações e, tal como anteriormente, o número de observações mantém-se. Tendo em consideração o coeficiente de determinação  $R^2$  pode-se concluir que, cerca de 34% das variações sentidas na variável dependente podem ser explicadas pelos modelos.

Tabela 9 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente IEXP com recurso ao modelo de regressão linear OLS

	Modelo J IEXP <sub>2017</sub>	Modelo K IEXP <sub>2017</sub>	Modelo L IEXP <sub>2017</sub>	Modelo M IEXP <sub>2016</sub>	Modelo N IEXP <sub>2016</sub>	Modelo O IEXP <sub>2016</sub>	Modelo P IEXP <sub>2015</sub>	Modelo Q IEXP <sub>2015</sub>	Modelo R IEXP <sub>2015</sub>
NDG	0,017** (0,010)			0,017*** (0,009)			0,020*** (0,001)		
LNDG <sub>t-1</sub>		0,002 (0,113)			0,003*** (0,001)			0,002*** (0,005)	
LOGNDG			0,055*** (0,002)			0,065*** (0,000)			0,073*** (0,000)
LOGD <sub>t-1</sub>	0,107*** (0,000)	0,100*** (0,000)	0,105*** (0,000)	0,098*** (0,000)	0,083*** (0,000)	0,095*** (0,000)	0,097*** (0,000)	0,086*** (0,000)	0,095*** (0,000)
IDADE <sub>t-1</sub>	0,003*** (0,001)	0,004*** (0,000)	0,003*** (0,001)	0,003*** (0,005)	0,004*** (0,000)	0,002*** (0,009)	0,003*** (0,001)	0,004*** (0,000)	0,003*** (0,001)
FG	0,031 (0,120)	0,026 (0,191)	0,033 (0,104)	0,029 (0,153)	0,024 (0,233)	0,032 (0,119)	0,042** (0,040)	0,037* (0,071)	0,044** (0,031)
SOS	0,074*** (0,001)	0,071*** (0,002)	0,073*** (0,001)	0,059** (0,010)	0,056** (0,015)	0,058** (0,011)	0,060** (0,010)	0,055** (0,017)	0,058** (0,013)
NT	0,057*** (0,000)	0,064*** (0,000)	0,060*** (0,000)	0,061*** (0,000)	0,068*** (0,000)	0,064*** (0,000)	0,066*** (0,000)	0,073*** (0,000)	0,068*** (0,000)
CONH <sub>t-1</sub>	0,004 (0,194)	0,004 (0,182)	0,004 (0,188)	0,008** (0,025)	0,009*** (0,008)	0,008** (0,027)	0,003 (0,238)	0,004 (0,135)	0,003 (0,263)
PRODL <sub>t-1</sub>	0,001 (0,262)	0,001 (0,330)	0,001 (0,271)	0,001 (0,254)	0,001 (0,298)	0,001 (0,255)	0,003** (0,011)	0,003** (0,012)	0,003** (0,012)
Constante	-0,248*** (0,000)	-0,225*** (0,000)	-0,241*** (0,000)	-0,253*** (0,000)	-0,232*** (0,000)	-0,246*** (0,000)	-0,241*** (0,000)	-0,216*** (0,000)	-0,233*** (0,000)
Observações	1415	1414	1414	1415	1414	1414	1356	1355	1355
R <sup>2</sup>	0,3411	0,3384	0,3416	0,3338	0,3335	0,3360	0,3378	0,3340	0,3402
RMSE	0,2967	0,29737	0,29664	0,29835	0,29848	0,29792	0,29836	0,29928	0,2979
Teste F	75,15*** (0,000)	75,78*** (0,000)	78,00*** (0,000)	70,81*** (0,000)	77,64*** (0,000)	74,74*** (0,000)	72,05*** (0,000)	78,26*** (0,000)	77,28*** (0,000)

Fonte: tabela elaborada pela autora com resultados obtidos do stata.

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Na tabela ainda estão presentes os resultados do teste de significância global. Este teste é utilizado para testar a significância de um conjunto (ou subconjunto) de parâmetros, ou seja, tem como objetivo perceber se a composição dos modelos consegue explicar o comportamento da variável dependente que, neste caso, é a intensidade de exportações.

Tal como é possível apurar, em todos os modelos, o *p-value* assume valor igual a 0,000 o que significa que, independentemente do nível de significância, é possível rejeitar a hipótese nula, que defende a igualdade de parâmetros.

No que concerne às variáveis representativas da estrutura organizacional é possível apurar que, os resultados não apresentam grandes alterações face aos resultados da tabela 8. Quando considerado o modelo J, a variável NDG é estatisticamente significativa a 5%, contrariando o que aconteceu no modelo A, no entanto, os resultados mostram que, a variação desta variável tem um impacto positivo na intensidade de exportações. Ao contrário dos modelos anteriores, a variável  $LNDG_{t-1}$  é estatisticamente significativa a 1% nos modelos N e Q, onde o aumento dos trabalhadores por diretor e/ ou gestor em 2015, levou ao aumento da variável dependente no ano seguinte, a mesma tendência verificada para os anos anteriores. Note-se que, com o aumento de trabalhadores por diretor e/ ou gestor, leva a uma descentralização da estrutura organizacional, uma vez que, o gestor tem de conferir mais autonomia a todos os trabalhadores. Estes resultados vêm contrariar os anteriores, que defendem uma estrutura organizacional centralizada.

Já nas restantes variáveis explicativas, pode-se verificar que, tal como anteriormente, a dimensão, a idade e a localização SOS, assumiram significância estatística a 1% na intensidade de exportações para todos os anos em análise. Se considerar Calof (1993), a grande dimensão das empresas leva a baixos níveis de vendas internacionais, ao invés das pequenas e médias empresas. Este estudo vem rejeitar esta hipótese uma vez que, a variação da quantidade de trabalhadores, levou ao aumento da intensidade de exportações. Isto porque, de forma lógica, a adição de trabalhadores leva ao aumento de produtividade, levando à possibilidade de aumentar as vendas para o mercado externo. Na perspetiva da idade, por cada ano da empresa, as vendas para o exterior, face às vendas totais, aumentaram, ou seja, as empresas mais velhas apresentaram uma IEXP superior.

A maior diferença entre as variáveis dependentes EXP e IEXP, está presente na variável NT, que veio a assumir relevância estatística a 1% em todas as estimações dos modelos da tabela 9. Pode-se concluir que, se as empresas adicionaram uma marca própria, as suas vendas para o exterior, face às vendas totais, aumentaram. Isto pode estar relacionado com o facto de, quando uma empresa cria uma marca, esta está direccionada para um tipo de consumidores e, quando as empresas querem operar em mercados diferentes para aumentarem as vendas no exterior, têm de criar diferentes marcas que vão ao encontro dos padrões de consumo dos diferentes mercados.

Por fim, verifica-se que, a variável representativa do conhecimento assim como a produtividade não apresentam significância estatística em todos os modelos. Note-se que, por um lado, a variável  $CONH_{t-1}$  apresentou relevância estatística para as vendas internacionais do ano 2016 (modelos M, modelo N e modelo O), enquanto que, a  $PRODL_{t-1}$  apenas o demonstrou em 2015 (modelo P, modelo Q e modelo R).

#### 5.4 A importância da estrutura organizacional para uma intensidade de exportações superior a 10%

Na tabela 10 são apresentados os resultados da estimação dos modelos cuja variável dependente é MEXP, ou seja, a variável *dummy* que assume valor 1 caso as empresas possuam uma intensidade de exportações superior a 10% e 0 caso contrário. Tal como anteriormente, os anos em análise para esta variável são 2015, 2016 e 2017 e, para as variáveis explicativas são 2014, 2015 e 2016, respetivamente.

Se considerar a tabela 20 em anexo, é possível constatar que, a estatística de qualidade de ajustamento varia entre os diferentes anos em análise. Relativamente aos modelos cuja variável dependente é analisada no ano 2017 (modelo S, modelo T e modelo U), cerca de 28% das variações sentidas por MEXP são explicadas pelo modelo, enquanto que, no que se refere ao ano de 2016 (modelo V, modelo W e modelo X), o modelo apenas explica cerca de 27% das variações. Já os últimos 3 modelos (modelo Y, modelo Z e modelo AA), a composição dos mesmos explica cerca de 30% das variações sentidas pela variável dependente – MEXP.

Tabela 10 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente MEXP com recurso ao modelo de resposta binária logit – efeitos marginais

	Modelo S MEXP <sub>2017</sub>	Modelo T MEXP <sub>2017</sub>	Modelo U MEXP <sub>2017</sub>	Modelo V MEXP <sub>2016</sub>	Modelo W MEXP <sub>2016</sub>	Modelo X MEXP <sub>2016</sub>	Modelo Y MEXP <sub>2015</sub>	Modelo Z MEXP <sub>2015</sub>	Modelo AA MEXP <sub>2015</sub>
NDG	0,016 (0,131)			0,025** (0,042)			0,031** (0,023)		
LNDG <sub>t-1</sub>		-0,000 (0,955)			0,002 (0,295)			0,000 (0,876)	
LOGNDG			0,064** (0,030)			0,103*** (0,001)			0,120*** (0,001)
LOGD <sub>t-1</sub>	0,161*** (0,000)	0,169*** (0,000)	0,158*** (0,000)	0,154*** (0,000)	0,153*** (0,000)	0,148*** (0,000)	0,161*** (0,000)	0,174*** (0,000)	0,156*** (0,000)
IDADE <sub>t-1</sub>	0,003** (0,018)	0,004*** (0,003)	0,003** (0,026)	0,002 (0,140)	0,003** (0,014)	0,002 (0,225)	0,004** (0,015)	0,005*** (0,001)	0,003** (0,027)
FG	0,014 (0,707)	0,011 (0,769)	0,016 (0,661)	-0,004 (0,918)	-0,008 (0,839)	0,000 (0,996)	-0,004 (0,922)	-0,007 (0,864)	-0,001 (0,984)
SOS	0,113** (0,011)	0,108** (0,014)	0,113** (0,011)	0,112** (0,016)	0,104** (0,025)	0,111** (0,016)	0,096** (0,048)	0,086* (0,071)	0,093* (0,053)
NT	0,201* (0,052)	0,204** (0,049)	0,199* (0,050)	0,375** (0,031)	0,380** (0,031)	0,368** (0,031)	0,463*** (0,004)	0,461*** (0,004)	0,460*** (0,004)
CONH <sub>t-1</sub>	0,008 (0,385)	0,008 (0,364)	0,007 (0,384)	0,007 (0,303)	0,008 (0,197)	0,006 (0,324)	0,001 (0,923)	0,001 (0,861)	0,000 (0,967)
PRODL <sub>t-1</sub>	0,001 (0,620)	0,001 (0,670)	0,001 (0,614)	0,004 (0,126)	0,004 (0,108)	0,004 (0,123)	0,006** (0,068)	0,006** (0,045)	0,006* (0,073)

Fonte: tabela elaborada pela autora com resultados obtidos do stata.

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1

É possível constatar que, ao contrário do que foi apresentado até agora, a variável NDG não assume significância para 1% em nenhum modelo. No entanto, se se focar no modelo V pode constatar que, a adição de um diretor ou gestor, levou a que a probabilidade de a empresa possuir uma intensidade de exportações superior a 10%, variasse em 0,025 p.p. e, no caso do modelo G, em 0,031 p.p. Da mesma forma que os resultados obtidos na tabela 8, a variável  $LNDG_{t-1}$  não tem relevância para nenhum nível de significância.

De forma geral, as restantes variáveis de controlo não apresentam grandes oscilações. A maior diferença entre os resultados obtidos nos modelos anteriores e os conseguidos na tabela 10, está presente na variável  $IDADE_t$ , nos modelos V e X, que não apresenta nenhuma significância estatística, ou seja, a idade das empresas não tem impacto para as mesmas possuírem um nível de intensidade de exportação superior a 10%.

É ainda importante referir que, a localização das empresas em SOS, não assume em nenhum modelo, um nível de significância de 1% e a variável NT, ao contrário dos resultados da tabela 8, é estatisticamente significativa nos diferentes modelos, apesar dos diferentes níveis de significância.

## 6. Conclusão

### 6.1 Conclusões do estudo

Este estudo procura dar resposta às questões de investigação acima referidas, nomeadamente, verificar se a estrutura organizacional (ou hierarquias) influencia a empresa a vender os seus produtos no exterior e que peso têm essas vendas sobre o total das mesmas.

Recorrendo a trabalhos elaborados acerca desta temática, encontrou-se uma série de fatores que podem estar relacionados com a atividade exportadora das empresas, surgindo assim, as variáveis de controlo (NDG, LNDG, LOGNDG, LOGD, IDADE, SOS, FG, NT, CONH e PRODL) para os diferentes modelos econométricos, que seriam estimados ano a ano, recorrendo ao stata, com desfasamento de 1 ano ( $t - 1$ ) entre a variável dependente e as variáveis explicativas.

De acordo com os resultados obtidos e, tendo como foco as variáveis de interesse, foi possível constatar que, a estrutura organizacional, mais concretamente a quantidade de diretores e/ ou gestores, tem um impacto positivo na atividade exportadora das empresas. Esta variável ainda é estatisticamente significativa no que respeita à intensidade de exportações, mas quando analisadas vendas para o exterior superiores a 10%, esta variável não possui o mesmo nível de significância. É de notar que, na RL foi defendido que a descentralização das hierarquias, aumenta a capacidade de resposta das empresas face às mudanças do mercado, isto porque, facilita a coordenação dos trabalhadores. De forma contrária, os resultados obtidos mostram que o número de diretores e gestores vêm a assumir um papel importante para a atividade de exportação das empresas.

Quando considerada a variável da quantidade de trabalhadores por diretor e/ ou gestor, esta variável apenas tem impacto quando se trata da intensidade de exportações em 2016 e em 2015 ( $IEXP_{2016}$  e  $IEXP_{2015}$ ). De acordo com a RL, quando um diretor e/ ou gestor tem uma grande quantidade de trabalhadores para supervisionar, o controlo é pouco eficaz e autoritário, indo contra a descentralização das hierarquias, ponto de vista defendido na maioria da literatura.

Para além disso, alguns dos resultados obtidos para as restantes variáveis de controlo, não vão ao encontro do que foi defendido na RL. A dimensão, a idade das empresas e a localização no polo SOS, embora com níveis de significância diferentes ao longo dos modelos, de uma forma geral, apresentam um impacto positivo quer para a exportação dos produtos, para a intensidade de exportações e para uma exportação superior a 10%. No entanto, quando consideradas as variáveis representativas do conhecimento e da produtividade, estas são estatisticamente significativas em apenas alguns modelos, não mostrando um comportamento constante.

Por fim, quando analisada a variável da quantidade de marcas de cada empresa, esta apenas é estatisticamente significativa quando relacionada com a intensidade de exportações e quando estas são superiores a 10%. Estes resultados podem estar relacionados com o facto de, quando uma empresa desenvolve uma marca, esta tem de estar de acordo com os seus consumidores desde as suas características, comportamentos e padrões, adaptando as suas estratégias de marketing a desenvolver nos diferentes países. Com isto e, tendo em conta que cada marca não deve perder a sua identidade, para que uma empresa atue em diferentes mercados e aumentar as suas vendas, poderá ter que criar diferentes marcas adaptadas aos diferentes países.

## 6.2 Limitações do estudo

Ao longo do estudo foram encontradas diversas limitações, principalmente, relacionadas com a qualidade dos dados. Note-se que, para a análise das diferentes variáveis foram utilizados dados secundários, tendo em consideração que são de mais fácil recolha e de perceção, mas, a falta de informação em algumas variáveis como, por exemplo, a quantidade de trabalhadores, ou mesmo a falta de algumas variáveis como a inovação, é um entrave para obter uma análise completa que enquadre os resultados obtidos na RL.

Em questões de criação de variáveis, foi admitido para a variável  $PRODL_t$  que esta seria resultado do rácio entre o VAB e a número de trabalhadores, ou seja, foi assumido a criação de VAB por trabalhador, o que poderá levar a conclusões diferentes daquelas que teríamos se existisse uma variável que transmitisse a produção dos trabalhadores, em termos de quantidade. Ainda neste seguimento, de forma a medir o nível de conhecimento dos trabalhadores admitiu-se que, quanto maior o nível de conhecimento dos mesmos, maior seria o salário e, por isso, a variável foi resultado do rácio entre os custos com o pessoal e o número de empregados. Esta associação, como se trata de uma medida imperfeita, pode levar a conclusões erradas na medida em que, as empresas podem não pagar mais aos trabalhadores que possuem maior conhecimento quer seja pelo nível de escolaridade como pela experiência.

Para além disso, no que respeita às variáveis NT e NDG, foi admitido que as empresas não alteram a sua estrutura organizacional nem o seu número de marcas no curto espaço de tempo e, por isso, para todos os anos em análise, estas duas variáveis assumiram os mesmos valores, não existindo nenhuma oscilação. Este processo pode, tal como anteriormente, levar a conclusões que não correspondem à realidade.

Já na parte econométrica e, tal como foi referido, houve uma dificuldade na conversão da base de dados para dados em painel, tendo-se optado pela análise dos modelos ano a ano, com variável dependente do ano  $t$  e variáveis de controlo do ano  $(t - 1)$ . Com dados em painel era possível ter uma análise mais completa dos resultados, uma vez que cada variável dependente iria ser analisada com variáveis de controlo desde 2010 até 2016.

### 6.3 Sugestões para estudos futuros

Em estudos futuros, primeiramente, era relevante corrigir a maior limitação encontrada relacionada com a quantidade de *missings* presentes e com a falta de informação para a criação de algumas variáveis. Para tal, seria relevante utilizar dados primários e secundários, de forma a compará-los e a complementá-los, dispondo de uma base de dados mais fidedigna.

Era interessante, de igual forma, obter informação mais específica relacionada com a inovação, como o tipo e a quantidade, fazendo distinção entre as empresas, uma vez que é um dos fatores mais abordados na literatura e que não dispõe de dados suficientes para a sua admissão nos modelos.

Para além disso, seria ainda aliciante analisar as diferenças existentes entre as empresas que vendem os seus produtos para o mercado comunitário e que vendem para o mercado intercomunitário. Isso porque, tal como foi referido, existem diferentes oportunidades e desafios nos diferentes ambientes, levando a que, diferentes empresas apresentem diferentes capacidades de penetração nos mercados.

Por fim e, tendo em consideração a dificuldade na conversão dos dados para dados em painel, era importante fazê-lo, de forma a perceber as diferenças encontradas entre os dois tipos de análise.

## Referências Bibliográficas

Aaby. N. E. & Slater. S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*. 6(4).

Auboin. M. & Meier-Ewert. M. (2003). Improving the Availability of Trade Finance during Financial Crises. World Trade Organization.

Barroso. C., Villegas. M. M. & Pérez-Calero. L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*. 19(4). 351-367.

Bloom. N., Sadun. R. & Van Reenen. J. (2010). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annu. Rev. Econ.* 2(1). 105-137.

Burns. T. E. (1961). The Management of Innovation. Londres: Tavistock Publications

Caliendo. L. & Rossi-Hansberg. E. (2012). The impact of trade on organization and productivity. *The quarterly journal of economics*. 127(3). 1393-1467.

Caliendo. L., Mion. G., Opromolla. L. D. & Rossi-Hansberg. E. (2015). *Productivity and organization in Portuguese firms* (No. w21811). National Bureau of Economic Research.

Caliendo. L., Monte. F. & Rossi-Hansberg. E. (2015). The anatomy of French production hierarchies. *Journal of Political Economy*. 123(4). 809-852.

Calof. J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of small business management*. 31(4). 60.

Chen. C. (2014). Management quality, firm organization and international trade. In *Society for Economic Dynamics Annual Meeting. SED 2015*. Society for Economic Dynamics Annual Meeting. SED 2015. The Conference program's website is located at <http://editorialexpress.com/conference/SED2015/program/SED2015.html>.

Contessi. S. & Nicola. F. (2012). What Do We Know about the Relationship between Access to Finance and International Trade? FEDERAL RESERVE BANK OF ST. LOUIS.

Czinkota. M., Ronkainen. I. & Moffett. M. (1999). *International Business*. The Dryden Press. 5<sup>th</sup> Edition. Orlando

Dabić. M., Daim. T. U., Aralica. Z. & Bayraktaroglu. A. E. (2012). Exploring relationships among internationalization, choice for research and development approach and technology source and resulting innovation intensity: Case of a transition country Croatia. *The Journal of High Technology Management Research*. 23(1). 15-25.

Daily. C. M., Certo. S. T. & Dalton. D. R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*. 21(4). 515-523.

De Aguiar. A. B. & de Andrade Martins. G. (2006). A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. *Revista Contabilidade & Finanças*. 17 (spe). 51-64.

De Mello. A. M., Marx. R. & Salerno. M. (2012). Organizational structures to support innovation: how do companies decide? *RAI Revista de Administração e Inovação*. 9(4). 5-21.

Dow. D. (2006). Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies*. 37(2). 212-226.

Evans. J., Treadgold. A. & Mavondo. F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers—a suggested theoretical framework. *International Marketing Review*. 17(4/5). 373-391.

Filatotchev. I., Liu. X., Buck. T. & Wright. M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*. 40(6). 1005-1021.

Garicano. L. (2000). Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production. *Journal of political economy*. 108(5). 874-904.

Garicano. L. & Hubbard. T. N. (2007). *The return to knowledge hierarchies* (No. w12815). National Bureau of Economic Research.

Garicano. L. & Rossi-Hansberg. E. (2015). Knowledge-based hierarchies: Using organizations to understand the economy. *economics*. 7(1). 1-30.

- Garri. M. & Konstantopoulos. N. (2013). The management of internationalization: structural modifications and inter-organizational significance. *Economics and Management: Current Issues and Perspectives Journal*. 29(1). 126-135.
- George. G., Wiklund. J., & Zahra. S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of management*. 31(2). 210-233.
- Herrera-Echeverri. H., Geleilate. J. G., Gaitan-Riaño. S., Haar. J. & Soto-Echeverry. N. (2016). Export behavior and board independence in Colombian family firms: The reverse causality relationship. *Journal of Business Research*. 69(6). 2018-2029.
- Hortinha. P., Lages. C. & Filipe Lages. L. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*. 19(3). 36-58.
- Ichniowski. C., Shaw. K. & Prennushi. G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*. 291-313.
- Köksal. M. & Kettaneh. T. (2011). Export problems experienced by high - and low performing manufacturing companies: A comparative study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 23(1). 108-126.
- Krammer. S. M., Strange. R. & Lashitew. A. (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*. 27(1). 218-230.
- Leonidou. L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*. 42 (3). 279-302.
- Leonidou. L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review. assessment. and synthesis. *Journal of International Marketing*. 3(1). 29-43.
- Marques. C., Covelo. S., Braga. A. & Braga. V. (2010). Innovation and economic and financial Performance: an analysis at the firm. *International Journal of Engineering*. VIII (2). 189-195.

- Mata, J., & Portugal, P. (1994). Life duration of new firms. *The journal of industrial economics*, 227-245.
- Meijaard, J., Brand, M. J. & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*. 25(1). 83-96.
- Merino, F. (2004). Firms' productivity and internationalization: a statistical dominance test. *Applied Economics Letters*. 11(13). 851-854.
- Mishin, S. (2007). Optimal organizational hierarchies in firms. *Journal of business economics and management*. 8(2). 79-99.
- Mion, G. & Opromolla, L. D. (2014). Managers' mobility, trade performance, and WIDADEs. *Journal of International Economics*. 94(1). 85-101.
- Mookherjee, D. (2006). Decentralization, hierarchies, and incentives: A mechanism design perspective. *Journal of Economic Literature*. 44(2). 367-390.
- Nam, J., Liu, X., Lioliou, E. & Jeong, M. (2018). Do board directors affect the export propensity and export performance of Korean firms? A resource dependence perspective. *International Business Review*. 27(1). 269-280.
- Naidu, G. M. & Prasad, V. K. (1994). Predictors of export strategy and performance of small-and medium-sized firms. *Journal of business research*. 31(2-3). 107-115.
- Nielsen, S. (2010). Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- Ntim, C. G. (2015). Board diversity and organizational valuation: unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management & Governance*. 19(1). 167-195.
- Ntim, C. G., Opong, K. K. & Danbolt, J. (2015). Board size, corporate regulations and firm valuation in an emerging market: a simultaneous equation approach. *International Review of Applied Economics*. 29(2). 194-220.

Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P. & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*. 63(3). 310-320.

Radner, R. (1992). Hierarchy: The economics of managing. *Journal of economic literature*. 30(3). 1382-1415.

Ramdani, D. & Witteloostuijn, A. V. (2010). The impact of board independence and CEO duality on firm performance: A quantile regression analysis for Indonesia, Malaysia, South Korea and Thailand. *British Journal of Management*. 21(3). 607-627.

Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's. *International Business Review*. 21(1). 1-12.

Sahaym, A., Treviño, L. J. & Steensma, H. K. (2012). The influence of managerial discretion, innovation and uncertainty on export intensity: A real options perspective. *International Business Review*. 21(6). 1131-1147.

Sanders, W. G. & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management journal*. 41(2). 158-178.

Schmid, S. & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*. 20(5). 491-507.

Sine, W., Mitsuhashi, H. & Kirsch, D. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*. 49. 121–132.

Singh, D. A. & Gaur, A. S. (2013). Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India. *Journal of International Management*. 19(3). 300-309.

Spitzer, R. (2015). Hierarchy and Innovation. *Nurse Leader*. 13(3). 8.

Tidd, J., Bessant J. & Pavitt K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*: Scotprint.

Viana. C. & Hortinha. J. (2005). *Marketing Internacional* (2ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Wagner. J. (2015). Credit Constraints and the Extensive Margins of Exports: First Evidence for German Manufacturing. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*. 9. 1-17.

Westhead. P., Wright. M. & Ucbasaran. D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*. 16(4). 333-358.

Zazo. J. I. G., DEL CANTO. J. G. & BENITO. J. G. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía Industrial*. 33-48.

## Outras referências

Apiccaps (2018) Boletim de conjuntura 2017. 4º trimestre. Disponível em [https://www.apiccaps.pt/library/media\\_uploads/conjuntura-91.pdf](https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/conjuntura-91.pdf) (consultado a novembro de 2019)

Apiccaps (2018) Facts and Numbers 2018. Portuguese Shoes. Disponível em <https://www.apiccaps.pt/publications/facts-numbers/126.html> (consultado a novembro de 2019)

Apiccaps (2018) Monografia Estatística 2018. Portuguese Shoes. Disponível em <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html> (consultado a novembro de 2019)

Oliveira. M. Mendes (1998). Modelos de escolha binária. Disponível em [https://www.fep.up.pt/disciplinas/2E103/modelos\\_de\\_escolha\\_binaria.pdf](https://www.fep.up.pt/disciplinas/2E103/modelos_de_escolha_binaria.pdf) (consultado a setembro de 2019).



## Anexos

Todas as tabelas presentes em anexo, foram elaboradas pela autora com recurso aos resultados obtidos através do stata.

Tabela 11 Explicação das variáveis dependentes e explicativas

	Variáveis	Explicação
<b>Variáveis dependentes</b>	Exportador "EXP"	Para perceber que empresas têm atividade exportadora, criou-se esta variável <i>dummy</i> onde as empresas assumem valor 1 se têm vendas para o exterior (mercado comunitário e/ ou mercado intercomunitário) e valor 0 caso contrário.
	Intensidade de exportações "IEXP"	Para analisar que peso têm as vendas para o exterior face às vendas totais, procedeu-se ao rácio entre o somatório das vendas para os mercados comunitários e/ ou intercomunitários de cada empresa com o total de vendas.
	Intensidade de exportações superior a 10% "MEXP"	Da mesma forma, criou-se esta variável <i>dummy</i> onde, se as empresas apresentam uma intensidade de exportação superior a 10% assume valor 1 e assume valor 0 caso contrário.
<b>Variáveis explicativas</b>	Número de diretores e gestores "NDG"	Esta variável serve para quantificar o número de pessoas que exercem cargos de controlo sobre os trabalhadores da empresa. Tendo em conta que não existem dados para o horizonte temporal, assume-se que é difícil para as empresas alterar de forma significativa esta variável.
	Número de diretores e gestores "LogNDG"	Esta variável é resultado da aplicação da função logarítmica à variável NDG.
	Número trabalhadores por gestor e/ ou diretor "LNDG"	Permite quantificar quantos trabalhadores, cada gestor/ diretor tem sobre seu controlo. Para tal, dividimos o número total de trabalhadores pelo número total de gestores e/ ou diretores.
	Dimensão "LOGD"	Tendo em consideração que, maioritariamente, as empresas são de pequena e média dimensão, é empregue a função logarítmica à quantidade de trabalhadores.
	Idade "IDADE"	Como não existe esta informação na base de dados, esta variável é obtida através da diferença entre o ano em análise e o ano de constituição da mesma.
	Localização "SOS" "FG"	Esta variável irá ser dividida tendo em consideração os dois polos principais deste setor. Para tal, serão criadas duas variáveis <i>dummy</i> – FG e SOS – onde as empresas admitem valor 1 se pertencem ao polo correspondente e 0 caso contrário.
	Marcas comerciais "NT"	Esta variável tem como base os dados obtidos na base de dados, onde consta a quantidade de marcas de cada empresa.
	Conhecimento "CONH"	Uma vez que não existe esta variável na base de dados e, tendo em consideração que, quanto maior é o nível de conhecimento de um trabalhador, maior o seu salário, irá ser realizado um rácio entre a variável Custos com pessoal e o número total de trabalhadores.
	Produtividade "PRODL"	Esta variável vai ser baseada no VAB por trabalhador e, para tal, recorreu-se ao rácio entre o VAB e o número de trabalhadores.

Tabela 12 Frequência absoluta e relativa da variável explicativa EXP, 2015 – 2017

			<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>EXP</b>	2017	0	1084	65,50
		1	571	34,50
	2016	0	1112	65,18
		1	594	34,82
	2015	0	1099	65,15
		1	588	34,85

Tabela 13 Frequência absoluta e relativa da variável explicativa MEXP, 2015 – 2017

			<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>MEXP</b>	2017	0	1215	73,41
		1	440	26,59
	2016	0	1238	72,57
		1	468	27,43
	2015	0	1236	73,27
		1	451	26,73

Tabela 14 Frequência absoluta e relativa da quantidade de diretores e/ ou gestores

<b>NDG</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>0</b>	10	0,31
<b>1</b>	1130	35,50
<b>2</b>	1124	35,31
<b>3</b>	436	13,70
<b>4</b>	216	6,79
<b>5</b>	108	3,39
<b>6</b>	59	1,85
<b>7</b>	29	0,91
<b>8</b>	30	0,94
<b>9</b>	13	0,41
<b>10</b>	6	0,19
<b>11</b>	7	0,22
<b>12</b>	5	0,16
<b>13</b>	3	0,09
<b>14</b>	2	0,06
<b>15</b>	1	0,03
<b>16</b>	3	0,09
<b>18</b>	1	0,03

Tabela 15 Frequência absoluta e relativa das variáveis FG e SOS

		<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>FG</b>	0	1884	59,00
	1	1309	41,00
<b>SOS</b>	0	2082	65,21
	1	1111	34,79

Tabela 16 Concelhos com mais de 50 empresas no setor do calçado

<b>Concelho</b>	<b>Frequência absoluta</b>
Arouca	69
Fafe	51
Felgueiras	1029
Guimarães	280
Lousada	92
Oliveira de Azeméis	545
Santa Maria da Feira	399
São João da Madeira	167
Vila Nova de Gaia	89
Vizela	84
Outros	378

Tabela 17 Frequência absoluta e relativa da quantidade de marcas próprias de cada empresa

<b>NT</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>0</b>	1878	93,48
<b>1</b>	64	3,19
<b>2</b>	25	1,24
<b>3</b>	16	0,80
<b>4</b>	9	0,45
<b>5</b>	5	0,25
<b>6</b>	2	0,10
<b>7</b>	4	0,20
<b>8</b>	3	0,15
<b>10</b>	1	0,05
<b>11</b>	1	0,05
<b>15</b>	1	0,05

Tabela 18 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente EXP com recurso ao modelo de resposta binária logit

	Modelo A EXP <sub>2017</sub>	Modelo B EXP <sub>2017</sub>	Modelo C EXP <sub>2017</sub>	Modelo D EXP <sub>2016</sub>	Modelo E EXP <sub>2016</sub>	Modelo F EXP <sub>2016</sub>	Modelo G EXP <sub>2015</sub>	Modelo H EXP <sub>2015</sub>	Modelo I EXP <sub>2015</sub>
NDG	0,233*** (0,000)			0,229*** (0,001)			0,291*** (0,000)		
LNDG <sub>t-1</sub>		-0,010 (0,100)			-0,003 (0,674)			-0,010 (0,143)	
LOGNDG			0,648*** (0,000)			0,699*** (0,000)			0,796*** (0,000)
LOGD <sub>t-1</sub>	0,767*** (0,000)	0,940*** (0,000)	0,761*** (0,000)	0,668*** (0,000)	0,777*** (0,000)	0,658*** (0,000)	0,699*** (0,000)	0,884*** (0,000)	0,695*** (0,000)
IDADE <sub>t-1</sub>	0,017*** (0,009)	0,024*** (0,000)	0,016** (0,012)	0,020*** (0,003)	0,027*** (0,000)	0,018*** (0,006)	0,025*** (0,000)	0,034*** (0,000)	0,024*** (0,000)
FG	-0,055 (0,760)	-0,083 (0,637)	-0,037 (0,834)	-0,140 (0,444)	-0,171 (0,337)	-0,118 (0,517)	-0,133 (0,479)	-0,163 (0,374)	-0,119 (0,525)
SOS	0,669*** (0,001)	0,615*** (0,002)	0,659*** (0,001)	0,534*** (0,005)	0,482** (0,012)	0,532*** (0,006)	0,413** (0,041)	0,353* (0,078)	0,392* (0,052)
NT	0,741 (0,145)	0,821 (0,116)	0,745 (0,138)	1,466* (0,075)	1,565* (0,065)	1,448* (0,074)	1,891** (0,022)	1,941** (0,017)	1,898** (0,022)
CONH <sub>t-1</sub>	0,062 (0,477)	0,072 (0,416)	0,063 (0,477)	0,067** (0,043)	0,073** (0,027)	0,067** (0,042)	0,038** (0,344)	0,040 (0,303)	0,037 (0,355)
PRODL <sub>t-1</sub>	0,013 (0,544)	0,011 (0,616)	0,012 (0,561)	0,022 (0,163)	0,023 (0,133)	0,021 (0,168)	0,038 (0,119)	0,040* (0,084)	0,037 (0,127)
Constante	-4,557*** (0,000)	-4,520*** (0,000)	-4,433*** (0,000)	-4,329*** (0,000)	-4,213*** (0,000)	-4,222*** (0,000)	-4,466*** (0,000)	-4,302*** (0,000)	-4,302*** (0,000)
Observações	1415	1414	1414	1415	1414	1414	1356	1355	1355
Wald chi2	242,22	230,86	265,23	215,00	223,31	242,06	217,99	217,01	244,16
Pseudo R <sup>2</sup>	0,2900	0,2801	0,2910	0,2906	0,2801	0,2942	0,3160	0,3004	0,3176

Tabela 19 Resultados dos testes Breusch-Pagan, White e Multicolinearidade, da estimação OLS

		Modelo J	Modelo K	Modelo L	Modelo M	Modelo N	Modelo O	Modelo P	Modelo Q	Modelo R
<b>Teste Heterocedasticidade</b>	Teste <i>Breusch-Pagan</i>	156,5*** (0,00)	151,0*** (0,00)	149,1*** (0,00)	146,9*** (0,00)	122,6*** (0,00)	140,3*** (0,00)	114,5*** (0,00)	85,3*** (0,00)	109,3*** (0,00)
	Teste <i>White</i>	299,3*** (0,00)	302,7*** (0,00)	282,0*** (0,00)	295,6*** (0,00)	278,5*** (0,00)	278,2*** (0,00)	231,0*** (0,00)	199,2*** (0,00)	208,6*** (0,00)
<b>Teste Multicolinearidade (1/VIF)</b>	NDG	0,63			0,63			0,66		
	LNDG <sub>t-1</sub>		0,55			0,52			0,53	
	LOGNDG			0,63			0,63			0,66
	LOGD <sub>t-1</sub>	0,68	0,43	0,67	0,66	0,41	0,65	0,68	0,42	0,68
	IDADE <sub>t-1</sub>	0,66	0,71	0,65	0,65	0,69	0,64	0,65	0,69	0,64
	FG	0,58	0,59	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
	SOS	0,57	0,57	0,57	0,56	0,57	0,56	0,56	0,56	0,56
	NT	0,82	0,87	0,86	0,83	0,88	0,86	0,83	0,87	0,86
	CONH <sub>t-1</sub>	0,52	0,52	0,52	0,58	0,58	0,58	0,65	0,65	0,65
	PRODL <sub>t-1</sub>	0,52	0,52	0,52	0,65	0,65	0,65	0,71	0,71	0,71

Tabela 20 Resultados da estimação dos modelos com variável dependente MEXP com recurso ao modelo de resposta binária logit

	Modelo S MEXP <sub>2017</sub>	Modelo T MEXP <sub>2017</sub>	Modelo U MEXP <sub>2017</sub>	Modelo V MEXP <sub>2016</sub>	Modelo W MEXP <sub>2016</sub>	Modelo X MEXP <sub>2016</sub>	Modelo Y MEXP <sub>2015</sub>	Modelo Z MEXP <sub>2015</sub>	Modelo AA MEXP <sub>2015</sub>
NDG	0,084 (0,126)			0,117** (0,040)			0,142** (0,018)		
LNDG <sub>t-1</sub>		-0,0004 (0,955)			0,008 (0,296)			0,001 (0,876)	
LOGNDG			0,336** (0,028)			0,483** (0,001)			0,556*** (0,000)
LOGD <sub>t-1</sub>	0,847*** (0,000)	0,895*** (0,000)	0,830*** (0,000)	0,714*** (0,000)	0,712*** (0,000)	0,692*** (0,000)	0,746*** (0,000)	0,811*** (0,000)	0,725*** (0,000)
IDADE <sub>t-1</sub>	0,015** (0,017)	0,019*** (0,002)	0,014** (0,025)	0,010 (0,135)	0,016*** (0,012)	0,008** (0,219)	0,017** (0,014)	0,023*** (0,000)	0,015** (0,026)
FG	0,073 (0,706)	0,056 (0,769)	0,085 (0,660)	-0,020 (0,918)	-0,038 (0,839)	0,001 (0,996)	-0,020 (0,922)	-0,034 (0,864)	-0,004 (0,984)
SOS	0,571** (0,007)	0,545** (0,009)	0,569** (0,007)	0,504** (0,013)	0,470** (0,020)	0,506** (0,013)	0,432** (0,043)	0,390* (0,065)	0,422** (0,048)
NT	1,056** (0,035)	1,077*** (0,032)	1,050** (0,033)	1,738** (0,016)	1,766** (0,016)	1,716** (0,016)	2,139** (0,001)	2,146** (0,001)	2,139** (0,001)
CONH <sub>t-1</sub>	0,040 (0,387)	0,044 (0,366)	0,039 (0,386)	0,031 (0,310)	0,037 (0,206)	0,029 (0,331)	0,003 (0,923)	0,006 (0,861)	0,001 (0,968)
PRODL <sub>t-1</sub>	0,005 (0,619)	0,004 (0,670)	0,005 (0,614)	0,020 (0,112)	0,021* (0,095)	0,019 (0,110)	0,028* (0,062)	0,030** (0,040)	0,027* (0,066)
Constante	-4,631*** (0,000)	-4,624*** (0,000)	-4,589*** (0,000)	-4,189*** (0,000)	-4,124*** (0,000)	-4,145*** (0,000)	-4,291*** (0,000)	-4,249*** (0,000)	-4,244*** (0,000)
Observações	1415	1414	1414	1415	1414	1414	1356	1355	1355
Wald chi2	203,15	196,58	211,98	175,50	184,91	190,28	176,91	178,02	195,38
Pseudo R <sup>2</sup>	0,2829	0,2810	0,2843	0,2725	0,2693	0,2758	0,2980	0,2927	0,3017