



## Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Patrícia Emanuel Malheiro Araújo

A escala CAPINDEX: capacidades dinâmicas,  
tecnológicas e de marketing na indústrias exportadoras

Patrícia Emanuel Malheiro Araújo

A escala CAPINDEX: capacidades dinâmicas, tecnológicas e de marketing nas indústrias exportadoras

Trabalho final de projecto apresentado à  
Escola Superior de Educação de Viseu para  
cumprimento dos requisitos para obtenção do  
grau de Mestre em Comunicação e Marketing,  
realizado sob a orientação do Professor  
Doutor José Luís Abrantes e co-orientação da  
Mestre Margarida Vicente.

## **Agradecimentos**

O autor agradece de forma grata os comentários, sugestões, contribuições e toda a orientação oferecida pelo Professor Doutor José Luís Abrantes e pela Mestre Margarida Vicente, orientador e co-orientadora respectivamente, docentes do Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Tecnologia de Viseu.

O autor agradece também de forma veemente aos cerca de 500 gestores e responsáveis das empresas exportadoras que responderam e participaram nas respostas ao questionários on line.

O alcance deste trabalho só foi igualmente possível graças às informações e base de dados facultadas incondicionalmente pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP Portugal Global.

## **Abstract**

Purpose: Our study focuses on the development of a new measurement scale to assess dynamic, technological and marketing capabilities in industrial exporting firms (the CAPINDEX scale).

Design/methodology/approach: The scale is applied to a sample survey of almost 500 Portuguese industrial exporting firms. The work develops a new scale, the CAPINDEX scale, which includes 20 items grouped into 6 dimensions/constructs: (a) dynamic capabilities, (b) technological capabilities, (c) marketing pricing capabilities, (d) marketing new product development capabilities, (e) marketing communication capabilities, and (f) marketing distribution capabilities.

Findings: results confirm the presence of dynamic, technological and marketing capabilities in industrial exporting firms of different productive sectors.

Research limitations/implications: The study discusses the implications of the CAPINDEX scale to theory and directions for future research.

Managerial implications: Our findings underscore the importance of paying more managerial attention to the underlying of some firms capabilities as well as the need to understand how to adapt firms' structure to the environmental conditions.

Originality/value: No published study has investigated the presence of dynamic, technological and marketing capabilities in industrial exporting firms. This is the first Portuguese study offering empirical considerations about the presence of such different drivers in firms' activity.

**Key words:** dynamic capabilities, technological capabilities, marketing capabilities, industrial exporting firms.

## **Resumo**

Objectivo: O nosso trabalho foca-se no desenvolvimento de uma nova escala de medida para aceder às capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing nas indústrias exportadoras portuguesas (a escala CAPINDEX).

Projecto/metodologia/abordagem: Esta escala é aplicada a uma amostra de cerca de 500 indústrias exportadoras Portuguesas. O estudo desenvolve uma nova escala, a escala CAPINDEX, que integra 20 itens agrupados em 6 dimensões/constructos: (a) capacidades dinâmicas, (b) capacidades tecnológicas, (c) capacidades de marketing - preço, (d) capacidades de marketing - desenvolvimento de novos produtos, (e) capacidades de marketing - comunicação, e (f) capacidades de marketing - distribuição.

Resultados: Os resultados confirmam a presença dos três grandes grupos de capacidades: dinâmicas, tecnológicas e de marketing nas indústrias exportadoras Portuguesas de diferentes sectores de actividades.

Limitações da pesquisa /implicações: O estudo também discute as implicações da escala CAPINDEX na teoria e aponta direcções para pesquisas futuras.

Implicações para a gestão: Os resultados do estudo sublinham a importância da gestão priorizar a atenção e acção para as capacidades das empresas, bem como a necessidade de compreender o processo de adaptação da estrutura das empresas às condições ambientais.

Originalidade/valor: Nenhum estudo publicado investigou a presença das capacidades dinâmicas, tecnológicos e de marketing nas indústrias exportadoras. Este é o primeiro estudo Português que oferece considerações empíricas sobre a presença desses diferentes drivers na actividade das empresas.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, capacidades de marketing, indústrias exportadoras.

## Índice

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Capacidades dinâmicas .....</i>	3
1.2 <i>Capacidades tecnológicas.....</i>	5
1.3 <i>Capacidades de marketing .....</i>	8
1.3.1 <i>Capacidades de marketing de preço .....</i>	10
1.3.2 <i>Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos .....</i>	11
1.3.3 <i>Capacidades de marketing de comunicação .....</i>	11
1.3.4 <i>Capacidades de marketing de distribuição .....</i>	12
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
2.1 <i>A pesquisa.....</i>	14
2.2 <i>Desenvolvimento do instrumento de pesquisa.....</i>	15
2.3 <i>Procedimento de recolha de dados .....</i>	18
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
3.1 <i>Perfil da amostra .....</i>	20
3.2 <i>Análise factorial confirmatória.....</i>	22
3.3 <i>Validade nomológica .....</i>	27
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO .....</b>	<b>31</b>

<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>42</b>

## Índice de Tabelas

<b>TABELA I - Itens da escala.....</b>	<b>16</b>
<b>TABELA II - Matriz de correlação das variáveis latentes.....</b>	<b>23</b>
<b>TABELA III - Escala dos itens e confiabilidade.....</b>	<b>25</b>
<b>TABELA IV - Relação entre as dimensões da escala capindex e o desempenho estratégico e a eficácia no mercado.....</b>	<b>28</b>

## Índice de Figuras

**Figura I – Estrutura do estudo..... 2**

**Figura II – A escala CAPINDEX: coeficientes standardizados da análise  
confirmatória factorial para medição do modelo .....24**

## Introdução

Nos últimos anos as empresas têm passado por muitas e profundas mudanças. Os mercados locais transformaram-se em mercados globais, as oportunidades tornaram-se em negócios com fortes possibilidades de se concretizarem. Contudo, para conseguir obter o sucesso desejado na estratégia internacional, as empresas têm de incorporar e desenvolver algumas capacidades (Jantunen *et al.*, 2005). Escolher as capacidades correctas e ajustadas é uma das decisões mais cruciais que os gestores das empresas têm de tomar no processo de internacionalização das suas organizações e que pode ter fortes consequências de longo prazo no seu sucesso, gereo vantagens competitivas sustentáveis (Jantunen *et al.*, 2005).

As empresas têm mais possibilidade de implementar estratégias que gerem valor e que criem uma diferenciação positiva junto dos seus concorrentes, se elas tiverem recursos e capacidades valiosas, raras, inimitáveis e não substituíveis (Barney, 1991).

O crescimento é um processo que se baseia na Teoria dos Recursos e que tem a sua origem e efeito nos recursos que a empresa possui (Chen *et al.*, 2009).

De acordo com a Teoria dos Recursos (RBV) (Penrose, 1959; Barney, 1986; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991; Ray *et al.*, 2004; Newbert, 2007) a performance das empresas pode ser nivelada pelos seus recursos internos e capacidades. A RBV sustenta que a vantagem competitiva das empresas é alavancada pela posse e desenvolvimento de activos mais determinantes do que os da sua concorrência (Barney, 1991).

As capacidades são combinações únicas de recursos da empresas, tangíveis ou intangíveis, com base no conhecimento e que indicam o que a empresa pode atingir ao ter grupos de recursos a trabalharem em conjunto. As capacidades permitem às empresas coordenar as suas actividades, alocar os seus activos e melhorar e inovar continuamente (Tsai e Shih, 2004). De acordo com a Teoria dos Recursos, as organizações do mesmo sector de actividade podem ter performances diferentes, porque geram e desenvolvem diferentes capacidades (Hung, 2009).

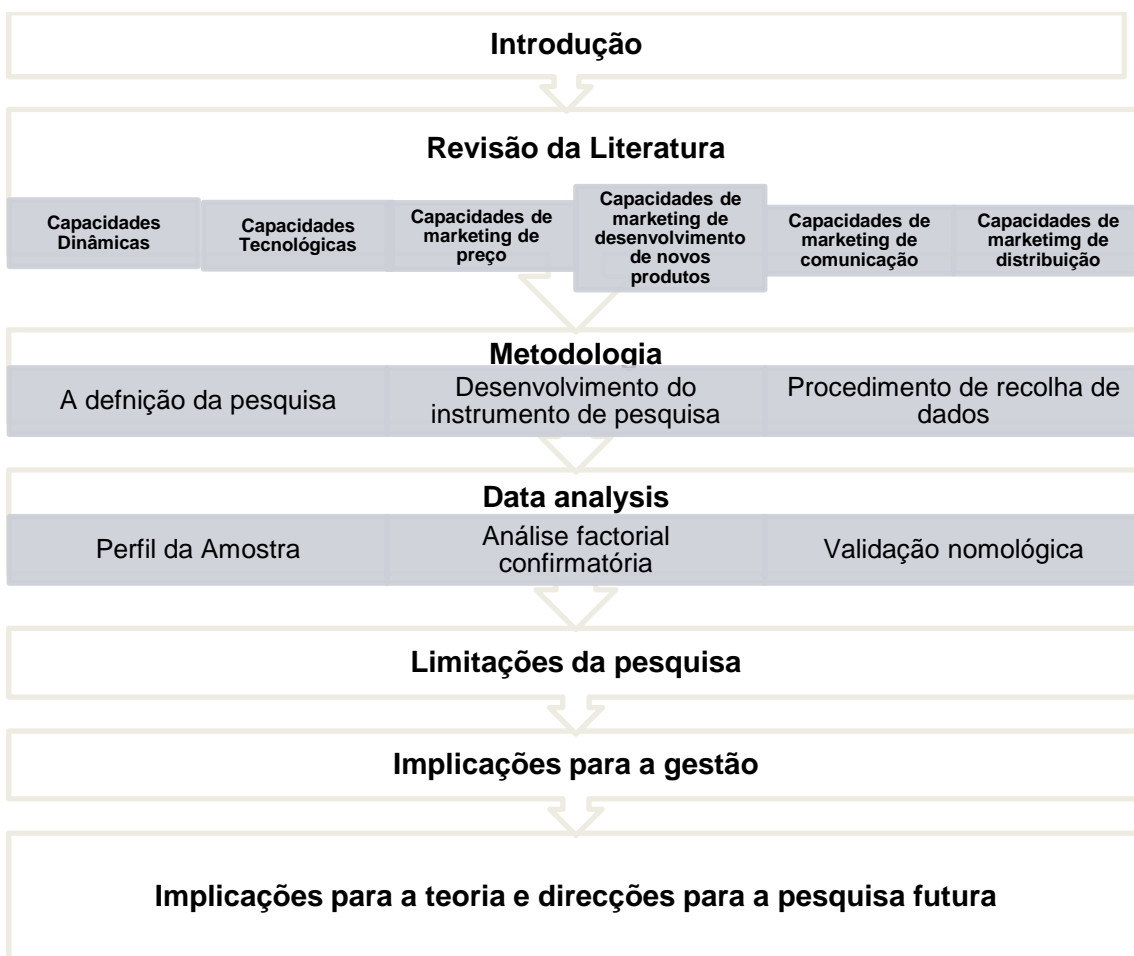
Para melhor compreender os mercados internacionais, é essencial desenvolver formas de avaliação da evolução das capacidades internas das empresas, sobretudo nos dias de hoje, em que as estratégias eficientes se assumem como críticas para a sobrevivência e sucesso das empresas exportadoras (Lages *et al.*, 2008). Em

consequência, nós examinámos o impacto das capacidades dinâmicas, tecnológicas e de marketing das indústrias exportadoras.

Em suma, o nosso trabalho suporta-se na análise das capacidades das empresas. Neste estudo integramos a literatura sobre as capacidades dinâmicas, com a pesquisa acerca das capacidades tecnológicas e de marketing, e consequentemente gerámos a escala CAPINDEX. A escala CAPINDEX contribui para a existência de uma base comum na compreensão da presença deste tipo de recursos nas indústrias exportadoras.

Nas próximas páginas desenvolvemos a revisão da literatura, o quadro conceptual, a metodologia de pesquisa e apresentamos a escala CAPINDEX. Também discutimos os resultados observados e as consequências práticas para a gestão. As implicações para a teoria, bem como as direcções para a pesquisa futura são igualmente apresentadas.

**Figura I – Estrutura do estudo**



## Capítulo I: Revisão da Literatura

### 1.1 Capacidades dinâmicas

As empresas vivem numa economia global. Para competir neste campo intenso e sinuoso desenvolvem estratégias em múltiplos campos. Estas estratégias potenciam o desenvolvimento de laços, que favorecem as ligações entre empresas, indústrias e países (Dunning, 2010).

Mudança é assim a chave para o entendimento do ambiente e do mercado onde as empresas se movimentam. Neste contexto, as capacidades dinâmicas, configuram-se como uma fonte determinante das vantagens competitivas das empresas. (Jiao, 2010; Chen *et al.*, 2009).

As capacidades dinâmicas estão sempre associadas à mudança (Lee, 2008). Permitem a transformação dos activos da empresa, respondendo às mudanças operacionais dos mercados e tecnologias (Augier, 2006). As capacidades dinâmicas estão relacionadas com a capacidade das empresas se moldarem, como resposta às mudanças no ambiente externo (Augier, 2006), no fornecimento, na procura e desafios tecnológicos e de mercado (Dunning, 2010). Estas capacidades consubstanciam uma raiz estratégica criando, sustentando e actualizando uma competitividade sustentável (Jiao, 2010).

Os mais preciosos elementos das capacidades dinâmicas de uma empresa são a elevada coordenação e ajuste a ambientes em mutação (Augier, 2006). Estas competências permitem às empresas a contínua criação de novos produtos e processos, de modo a dar resposta positiva às dinâmicas do mercado (Chen *et al.*, 2009). Além disso, Dunning (2010) afirma que estas actividades envolvem ambientes físicos e humanos. Algumas mudanças nas rotinas e análises, gestão criativa e actos de empreendedorismo são, comumente identificados como promotores do desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Katkalo, 2010). Todos estes elementos conjugados vão activar o centro da competência organizacional, para impulsionar mudanças de uma forma sistemática e eficiente (Romme, 2010)

As capacidades dinâmicas são inerentes aos processos e rotinas das empresas (Hung, 2009). Decorrem da ligação entre várias rotinas operacionais e da combinação

de certas formas de conhecimento: experimental, articulado e codificado (Romme, 2010). Além disso, importa reforçar a necessária motivação para a sua implementação, o seu conhecimento, a intensidade dos incentivos e o reforço de mecanismos para a sua aplicação enquanto factores importantes para o seu desenvolvimento e eficácia (Dunning, 2010).

Os elementos complementares das capacidades dinâmicas de uma empresa que contribuem para o seu desenvolvimento e sucesso, e que são importantes para a criação de mais valias, são atitudes pro activas como os investimentos correctos em I&D (Investigação & Desenvolvimento), pesquisa e implementação ajustada de novas tecnologias e novos processos, novos modelos de negócio, alinhamento de activos e acesso a activos críticos e identificação de novas oportunidades de mercado (Augier, 2006). As actividades de alto desempenho, conduzidas pelas capacidades dinâmicas, induzem a gestão ao reconhecimento das oportunidades de mercado e à identificação das suas necessidades (Dunning, 2010).

Para garantir a satisfação de novos clientes e dos mercados, as capacidades dinâmicas alteram o sistema operacional existente e conduzem, em última instância, à melhoria da *performance*: promovem a criação de novas ideias, novos processos, novos produtos e serviços, em que as actividades reestruturadas e o novo sistema operacional forçam a adopção, por parte da empresa, dos ajustes necessários à integração num ambiente complexo e competitivo (Dunning, 2010; Jiao, 2010).

Com as capacidades dinâmicas integradas nas empresas, a gestão pode orquestrar, de modo eficiente, os seus recursos, competências e outros activos (Katkalo, 2010). Como conjunto de práticas dirigidas à potencialização de novas abordagens à montagem e integração de recursos, as capacidades dinâmicas podem levar a empresa à obtenção de resultados inovadores. Estas práticas podem conduzir ao alinhamento optimizado de recursos e mais e melhor conhecimento que, por sua vez, conduzem à inovação e criação de mais-valias para a empresa (Lee, 2008).

As capacidades dinâmicas da empresa reflectem a faceta empresarial da gestão (Jantunen *et al.*, 2005). Não são rotina, são práticas de gestão que envolvem os empresários na assunção da tarefa primária de locação e integração dos recursos necessários à criação da inovação (Lee, 2008).

A estrutura da criação de valor das capacidades dinâmicas pode ser identificada pelo reconhecimento de oportunidades de negócio, bem como pela orientação estratégica

pro activa, através de um conjunto disciplinado de acções de gestão estratégica (Jantunen *et al.*, 2005). Estas são as capacidades organizacionais determinantes que conduzem a um desempenho de longo prazo - tradução de ideias geradas pelos processos de transformação dos recursos e capacidades da empresa em *outputs* de negócio que confirmam benefícios superiores aos clientes (Kafouros *et al.*, 2000).

A essência destas competências, recursos e capacidades está no facto de não poderem ser adquiridas; devem ser criadas e desenvolvidas (Katkalo, 2010). Não são transferíveis automaticamente de uma empresa para outra (Pitelis, 2009), uma vez que é exigida a necessária experimentação, que permita testar a forma como reagem à instabilidade externa (Dunning, 2010).

## **1.2 Capacidades tecnológicas**

A mudança tecnológica é uma das principais condicionantes do desenvolvimento económico de longo prazo (Evangelista *et al.*, 1997). O rápido crescimento do conhecimento tecnológico nas últimas décadas mostra que, em tecnologia, a concepção, o desenvolvimento e a manutenção da especialização é difícil, até mesmo para as maiores empresas (Terziovski, 2010).

Assim sendo, as capacidades tecnológicas são o agente potenciador do desempenho da empresa (Terziovski, 2010). As empresas necessitam de desenvolver uma estratégia que balize o uso dos seus recursos tecnológicos e competências, por forma a poder geri-los de um modo eficiente, (Zhara, 1996).

As capacidades tecnológicas reflectem o conhecimento tecnológico acumulado que a empresa pode utilizar no desenvolvimento de produtos/serviços, bem como na actualização dos existentes (Wang *et al.*, 2004).

Estão relacionadas com as competências tecnológicas dos indivíduos e das equipas, dos processos e rotinas e outros activos tecnológicos, como máquinas ou informação e sistemas de manufactura (Kylaheiko *et al.*, 2011).

As competências tecnológicas melhoram a eficiência dos processos no desenvolvimento e ensaio de novas ideias e de novos produtos (Kylaheiko *et al.*, 2011). Juntamente com as capacidades organizacionais, as capacidades tecnológicas desempenham um papel fundamental na identificação das fontes do desempenho

inovador, bem como no destaque do papel da inovação e das capacidades tecnológicas no processo de internacionalização da empresa (Kylaheiko et al., 2011).

As capacidades tecnológicas são difíceis de imitar. Na internacionalização da empresa podem facilitar a criação de produtos únicos e superiores, que lhe permitam, aquecer a sua chegada ao mercado, superar as vantagens adquiridas pelas empresas já instaladas (Kylaheiko et al., 2011). Assim, as empresas tendem a entrar em mercados em que possam incrementar o potencial dos seus recursos tecnológicos, levando-as a novas vantagens competitivas (Rodriguez, 2007).

As empresas desenvolvem, regularmente, a capacidade de utilizarem fontes externas de tecnologia, seja pela compra a outras empresas, pela aquisição de empresas de base tecnológica, ou realização de parcerias tecnológicas (Zhara, 1996). De modo a conseguirem capacidades tecnológicas, as empresas devem desenvolver modificações contínuas e incrementais, por forma a adaptarem e ajustarem as novas tecnologias a situações específicas ou condições de produção (Aw, 2007).

Algumas empresas possuem os requisitos de conhecimento tecnológico para responderem proactivamente às oportunidades do ambiente externo. Procuram, agressivamente, por novas oportunidades para explorar e desenvolver as suas capacidades tecnológicas (Cohen e Levinthal, 1990). As capacidades tecnológicas são um forte e importante móbil para aquisições. Permitem às empresas adquirentes, a obtenção imediata de *know how* tecnológico e o desenvolvimento das suas capacidades tecnológicas (Ahuja e Katila, 2001).

As empresas usam a aquisição de outros concorrentes no mercado para acederem a recursos e capacidades complementares ao seu próprio conhecimento tecnológico (Rodriguez, 2007). Os recursos e capacidades, tais como a perícia tecnológica, são habitualmente transferidas entre a empresa mãe e as suas subsidiárias (Nath et al., 2008). Deste modo, as empresas reduzem os riscos e os custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias (Zhara, 1996)

A iniciativa e investimentos da empresa em I&D, bem como a melhoria de habilidades e competências dos recursos humanos são cruciais para a concepção e desenvolvimento das capacidades tecnológicas (Aw et al., 2007). Actividades de I&D são o componente central e fulcral das actividades tecnológicas das empresas (Evangelista et al., 1997). Elevados investimentos em I&D potenciam a empresa com *know how* tecnológico único e promovem a sua expansão (Dhanaraj e Beamish,

2003). Para que seja capaz de influenciar uma mudança tecnológica e convergir para as capacidades dos concorrentes, uma empresa deve realizar significativos investimentos em I&D (Zhara, 1996).

A I&D conduz a empresa a processos mais eficientes, ao desenvolvimento de novos produtos ou melhorias na qualidade de produtos já existentes, que conduzem a um retorno através de taxas de royalties recebidas pelas licenças de patentes, aumentando, conseqüentemente, a quota de mercado, bem como as vendas da empresa (Kafouros *et. al.*, 2008). A I&D que envolva a introdução de novos produtos ou a melhoria de produtos existentes desempenha um papel importante na consolidação da posição da empresa no mercado (Roper e Love, 2002).

As empresas investem propositadamente em actividades de I&D para gerarem lucros e novo conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990). A I&D não é só fonte de nova informação para a empresa, mas também uma alavanca para a assimilação e exploração da informação existente (Aw *et. al.*, 2007), conduzindo a significativas adaptações organizacionais e ao desenvolvimento de produtos e processos, de uma forma mais rápida e com custos mais reduzidos, o que deriva numa melhoria do seu desempenho (Kafouros *et. al.*, 2008).

A diversificação da base tecnológica aumenta a I&D e o número de patentes (Garcia e Velasco, 2008). A força tecnológica das empresas está, por norma, intimamente relacionada com o número de patentes detidas pelas corporações (Ahuja e Katila, 2001). As capacidades tecnológicas ajudam a armazenar nova tecnologia e conhecimento científico que geram lucro devido às licenças das patentes (Kylaheiko *et. al.*, 2011). Elas próprias são uma forma apropriada de medição da mudança tecnológica (Rodriguez, 2007).

Uma empresa lucrativa deve possuir capacidades tecnológicas de recurso, de modo a poder ser inovadora (Kylaheiko *et. al.*, 2011). A detenção de capacidades tecnológicas diversificadas influencia e afecta a capacidade de inovação da empresa (Garcia e Velasco, 2008), assumindo-se como o motor do crescimento económico (Kylaheiko *et. al.*, 2011).

### 1.3 Capacidades de marketing

As capacidades de marketing são o foco central dos modernos conceitos de marketing e tem sido destacado tanto por académicos, como por praticantes (Naidoo, 2010). Contudo, autores como Tsai e Shih (2004) consideram que, a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho empresarial não tem recebido a atenção necessária. Mais recentemente, Murray *et. al.* (2011) identificaram falhas críticas, teóricas e empíricas, na literatura de RBV, destacando o importante papel das capacidades de marketing e as suas vantagens competitivas.

As capacidades de marketing são o resultado da combinação de várias capacidades das empresas, tais como as capacidades organizacionais. Decorrem da integração de rotinas e práticas de marketing que são usadas para gerar o resultado pretendido, seja ele tangível, ou intangível (Vorhies *et. al.*, 2009).

São uma complexa estrutura de desempenhos e conhecimento acumulado, exercitado através de processos organizacionais (Tsai e Shih, 2004). As capacidades de marketing permitem às empresas coordenar actividades e fazer uso dos seus activos (Blesa e Ripollés, 2008), bem como alcançar a superioridade da marca (Nath *et. al.*, 2008). São específicas de cada empresa e fornecem uma elevada sensibilidade do mercado, de ligação ao consumidor e de ligação ao canal de distribuição, e em consequência, podem ser a chave para o sucesso em diferentes mercados\_ (Blesa e Ripollés, 2008).

Para melhorar as capacidades de marketing, os processos a montante e a jusante sobre os quais são construídas, devem ser qualificados, incorporando novos conhecimentos sobre marketing e devem incluir clientes, concorrentes, tendências de mercado e regulação do mercado (Murray *et al.*, 2011).

A integração de conhecimentos de marketing é uma das bases das capacidades de marketing da empresa, pois transforma o conhecimento do mercado na estrutura sobre a qual as capacidades de marketing em si se baseiam (Vorhies *et al.*, 2011). As capacidades de marketing permitem às empresas adquirir e implantar recursos que reflectem a sua orientação para mercado. O conhecimento do mercado é uma condição determinante para se registar uma boa performance das empresas, mas sem

implantar esse conhecimento através das capacidades de marketing, essa boa performance não será sustentada (Vorhies et al., 2011).

As capacidades de marketing são mecanismos de relação com o mercado decisivos, através dos quais as empresas conhecem os desejos e necessidades específicas dos clientes (Tsai e Shih, 2004), prevêm e respondem a essas necessidades (Murray et al., 2011), adquirem diferenciação do produto relativamente à concorrência (Nath et al., 2008), implementam com sucesso tanto as estratégias de liderança de custo, bem como as estratégias de diferenciação (Vorhies et al., 2009), desenvolvem um conhecimento superior do mercado bem como respostas estratégicas e táticas adequadas, o que leva a um incremento dos resultados financeiros (Morgan et al., 2009), dando origem também a uma maior intensidade de inovação e a vantagem competitiva organizacional (Weerawardena, 2011).

As capacidades de marketing são edificadas quando empreendedores e colaboradores aplicam os seus conhecimentos e habilidades (Tsai e Shih, 2004) para suportar as decisões de marketing, bem como outras actividades empresariais (Nath et al., 2008). Estas capacidades de marketing têm de ser continuamente melhoradas através da aprendizagem organizacional, sob pena de decair com o passar do tempo (Vorhies et al., 2011).

As capacidades de marketing asseguram um elevado nível de segurança no que diz respeito à cópia ou imitação devido à sua natureza e incorporado tácito, e à sua evolução dentro da empresa (Vorhies et al., 2011). Esta evolução promove alguma dependência da linha de trajectória, o que por si só ajuda a prevenir a imitação. As capacidades de marketing implantam recursos que apoiam a diferenciação ao nível do produto no mercado (Vorhies et al., 2009), bem como ao nível da reputação e canais de distribuição (Eng e Jones, 2009), permitindo às empresas entregar repetidamente um conjunto de benefícios desejados pelos clientes.

As capacidades de marketing são a chave para ajudar as empresas a criar e reter laços fortes com os clientes mais leais e com outros membros dos canais, resultando num impacto global positivo para a empresa global (Nath et al., 2008).

As capacidades de marketing são uma fonte para as empresas gerarem vantagem competitiva (Morgan et al., 2009). Elas permitem ao negócio acrescentar valor aos seus bens e serviços, tornando-o mais competitivo (Weerawardena, 2011). As capacidades de marketing estão intimamente ligadas ao desempenho da empresa,

nomeadamente no que diz respeito ao crescimento das vendas, rentabilidade, satisfação do cliente e adaptabilidade (Tsai e Shih, 2004).

A vantagem competitiva sustentável da empresa surge pelos recursos de marketing que são inimitáveis, insubstituíveis e que não são facilmente transferidos entre empresas concorrentes (Tsai e Shih, 2004). As capacidades de marketing são mecanismos para construir e manter a performance da empresa e são essenciais para a empresa superar os seus concorrentes no mercado (Tsai e Shih, 2004). Quanto mais elevado o nível de competição, mais desenvolvidas têm de ser as capacidades de marketing (Murray et al., 2011).

É necessário recentrar a atenção na inovação aplicada aos processos e capacidades de marketing, especialmente porque os gestores assumem que os processos de marketing são mais críticos do que propriamente a inovação do produto (Vorhies et al., 2011).

Convergindo para a estrutura dos 4P's presente na literatura tradicional de marketing (Lages et al., 2008; Eng e Jones, 2009 e Vorhies e Morgan, 2005), focamo-nos em quatro capacidades de marketing distintas.

### **1.3.1 Capacidades de marketing de preço**

As capacidades de preço são uma das quatro capacidades de marketing identificadas como sendo potencialmente determinantes do valor do negócio e da performance de inovação (Vorhies e Morgan, 2005).

As capacidades de preço são afectadas pela turbulência do mercado ou pela intensidade competitiva (Murray et al., 2011). As capacidades de marketing de preço são recursos abrangentes que ajudam as empresas a conjugar o preço da concorrência no mercado com a implementação de medidas de controle e de gestão financeira eficazes (Zou et al., 2003). As competências de conhecimento de preço são caracterizadas pelas habilidades e técnicas que asseguram à empresa uma resposta rápida às mudanças do mercado, como por exemplo responder às acções dos concorrentes e às mudanças dos clientes (Eng e Jones, 2009; Murray et al., 2011).

As capacidades de marketing de preço permitem aceder às estratégias de preço na concorrência (Eng e Jones, 2009). As habilidades de preço contribuem para o uso de

estratégias efectivas de preço de produtos no mercado (Eng e Jones, 2009; Murray *et al.*, 2011) e para o desenvolvimento da habilidade para comunicar rapidamente o preço nos vários mercados (Murray *et al.*, 2011).

As capacidades de marketing de preço facilitam a realização da receita ideal nas vendas (Eng e Jones, 2009). Elas podem providenciar uma forte motivação às empresas na procura de formas para reduzir os custos sem afectar a sua capacidade de resposta no mercado (Zou *et al.*, 2003).

### **1.3.2 Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos**

As habilidades para realizar actividades de marketing são preciosas para o bom desenvolvimento de novos produtos e dos seus atributos, ajudando as empresas a diferenciar a sua oferta de outros concorrentes no mercado (Zou *et al.*, 2003).

As empresas têm de aprender a desenvolver novos produtos e a melhorar os já existentes. Para atingir esse objectivo, as empresas tendem a melhorar as habilidades e tecnologias de produção, ou, em vez disso, a comprar novas tecnologias para desenvolver esses mesmos produtos (Eng e Jones, 2009). As capacidades de marketing são críticas ao nível do desenvolvimento de novos produtos (Weerawardena, 2011). As ideias de novos produtos são desenvolvidas num nível em que a informação sobre as necessidades dos clientes e dos produtos da concorrência é partilhada dentro da empresa (Weerawardena, 2011). Neste sentido, o marketing contribuiu para o desenvolvimento de novos produtos.

As capacidades para desenvolver novos produtos geram dados sobre o mercado, assim como incrementam as capacidades técnicas internas (Blesa e Ripollés, 2008). Elas permitem igualmente aumentar o conhecimento dos clientes e das forças internas de R & D (Zou *et al.*, 2003).

### **1.3.3 Capacidades de marketing de comunicação**

As comunicações têm um forte efeito sobre a confiança e compromisso, tanto para os clientes, bem como para os distribuidores e canais de ligação (Zou *et al.*, 2003). As capacidades de comunicação de marketing são as habilidades da empresa para

alcançar os clientes (Murray et al., 2011) e para gerir a sua percepção de valor (Eng e Jones, 2009).

As capacidades de comunicação de marketing são caracterizadas pela interação de conhecimento que permite o desenvolvimento e implementação de campanhas de publicidade. As capacidades de marketing de comunicação desenvolvem e implementam as habilidades de relações públicas. Servem também para gerir publicidade e outras capacidades criativas da empresa e de recursos humanos.

As empresas com capacidades de comunicação de marketing tanto desenvolvem habilidades e estratégias de posicionamento como aumentam e conduzem a imagem corporativa da empresa (Eng e Jones, 2009).

As organizações detentoras de capacidades de comunicação de marketing podem persuadir melhor os consumidores no sentido de terem uma percepção positiva dos seus produtos ou serviços, podendo assim garantir a lealdade dos clientes (Nath *et al.*, 2008). Consequentemente, essas empresas podem desenvolver uma imagem de marca diferenciada (Murray et al., 2011), já que as suas capacidades de comunicação contribuem também para criar uma forte identidade de marca (Eng e Jones, 2009).

As capacidades de marketing de comunicação asseguram que as empresas consigam responder de acordo com as mudanças e incertezas externas (Murray et al., 2011). Elas estão presentes nos vários níveis da empresa e integram alguns dos processos críticos, como são a detecção de mercado, fidelização de clientes e canais de ligação e distribuição (Zou et al., 2003).

#### **1.3.4 Capacidades de marketing de distribuição**

A distribuição é um campo sensível das empresas. A sua gestão correcta e eficaz contribui fortemente para o sucesso das empresas.

As capacidades de marketing de distribuição têm como principais funções oferecer os produtos no mercado e atendimento ao cliente (Zou et al., 2003). As capacidades de gestão dos canais de distribuição são identificadas como sendo potencialmente determinantes do valor das empresas (Eng e Jones, 2009) e da sua performance de inovação (Vorhies e Morgan, 2005).

As capacidades de gestão dos canais de distribuição representam a capacidade das empresas de criarem e sustentarem os canais de distribuição que de forma eficaz e eficiente representam valor para o cliente final (Eng e Jones, 2009). Para possuir capacidades de gestão dos canais, as empresas precisam estimular e gerir eficazmente o relacionamento com os distribuidores (Weerawardena, 2011). As capacidades de gestão dos canais consistem assim na criação e manutenção de relações positivas com os distribuidores. Elas facilitam o alcance e retenção dos melhores distribuidores.

As capacidades de gestão dos canais de distribuição desenvolvem ainda o conhecimento sobre as empresas com que as distribuidoras trabalham. Elas também garantem a criação de valor para os negócios dos distribuidores, uma vez que elas desenvolvem e sustentam relações positivas com os distribuidores e com as empresas com quem eles trabalham. Em suma, as capacidades de gestão de canais asseguram altos níveis de serviço de suporte aos distribuidores (Eng e Jones, 2009).

As empresas com elevadas capacidades de distribuição conseguem relações mais sólidas entre elas e os seus distribuidores. A presença de capacidades de marketing de distribuição nas empresas reduz o risco de ocorrência de comportamentos oportunistas por parte dos distribuidores (Zou et al., 2003).

## **Capítulo II: Metodologia**

### **2.1 A pesquisa**

O presente estudo foi iniciado em 2011, usando uma amostra de fabricantes exportadores Portugueses. Este estudo foca-se exclusivamente em indústrias exportadoras.

Os dados finais recolhidos são informações sobre as capacidades das indústrias exportadoras portuguesas. De acordo com pesquisas anteriores desenvolvidas sobre as capacidades das empresas (Zou et al., 2003), os dados foram recolhidos através de um questionário on-line aplicado aos gestores portugueses.

As indústrias exportadoras portuguesas contribuem mais significativamente para o desenvolvimento económico e recuperação financeira da balança comercial do país, o que representa 24,529 de 1.121.472 empresas (INE, Fonte de Dados: INE - Estatísticas do Comércio Internacional de Bens, 20-07-2012), no qual 349.756 eram PME's (Pequenas e Médias empresas). O foco recai sobre uma amostra de várias indústrias, a fim de aumentar a generalização observada nas nossas pesquisas, tal como se apresenta no ponto 3.1 do presente trabalho.

## **2.2 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa**

Adoptámos a abordagem tradicional de Churchill (1979) para o desenvolvimento da escala. A fim de desenvolver a escala CAPINDEX (capacidades em indústrias exportadoras), combinámos trabalhos anteriores no domínio das capacidades das empresas ao pré-teste da pesquisa.

Com base nos resultados preliminares e na revisão da literatura, especificámos o domínio dos constructos e um conjunto de itens usados para medir cada uma das dimensões. A fim de reduzir o erro de medição e aumentar a confiabilidade foram usadas escalas multi-itens, em vez de escalas de um único item.

Desenvolvemos assim o nosso instrumento de pesquisa, que combina uma lista de 20 itens da literatura já apresentada anteriormente.

O questionário utilizado em Portugal foi desenvolvido pela primeira vez em Inglês. A versão em Português do questionário foi então traduzida por um especialista, que o traduziu novamente para Inglês.

Todas as questões foram apresentadas a uma amostra de pré-teste de 15 gestores envolvidos no marketing ou operações das empresas exportadoras. Os resultados do pré-teste foram depois usados para refinar ainda mais o questionário.

O modelo final representa uma proporção 23:01 (20 itens observáveis) (ver Bentler, 1989 em Westle, 2010).

A lista completa dos 20 últimos itens podem ser consultadas na Tabela I.

Tabela I – Escala dos itens

<b>Dimensões das capacidades das empresas</b>	<b>Itens</b>
<b>Capacidades dinâmicas organizacionais</b>	<p>A minha organização tem flexibilidade para perceber as necessidades específicas dos clientes</p> <p>A minha organização tem flexibilidade para, entre departamento, comunicar e coordenar de forma eficaz</p>
<b>Capacidades tecnológicas</b>	<p>As nossas capacidades tecnológicas são de classe superior</p> <p>O sucesso das nossas actividades de I&amp;D baseia-se em know-how de longo prazo</p> <p>Nós investimo fortemente em alguns projectos de I&amp;D</p>
<b>Capacidades de marketing de preço</b>	<p>Nós respondemos rapidamente às táticas de preço dos nossos concorrentes</p> <p>Nós usamos habilidades de preço para responder rapidamente a quaisquer mudanças nos clientes</p> <p>Nós comunicamos rapidamente as estruturas e níveis de preço aos clientes</p>
<b>Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos</b>	<p>Nós desenvolvemos novos produtos para exportação para explorar o investimento em I&amp;D</p> <p>Nós desenvolvemos e lançamos novos produtos para a exportação</p> <p>Nós administramos bem os sistemas de desenvolvimento de novos produtos para o mercado global de exportação</p> <p>Nós lançamos com sucesso novos produtos para exportação</p>
<b>Capacidades de marketing de comunicação</b>	<p>Nós usamos habilmente comunicações de marketing</p> <p>Nós usamos bem habilidades e processos de comunicações de marketing</p> <p>Nós gerimos efectivamente programas de comunicações de marketing</p>

Dimensões das capacidades das empresas	Itens
<b>Capacidades de marketing de distribuição</b>	<p>Nós atraímos e retemos os melhores distribuidores no mercado de exportação</p> <p>Nós satisfazemos as necessidades dos distribuidores neste mercado de exportação</p> <p>Nós acrescentamos valor aos negócios dos distribuidores</p> <p>Nós trabalhamos de perto com distribuidores e retalhistas neste mercado de exportação</p> <p>Nós fornecemos alto nível de suporte aos distribuidores</p>

### 2.3 Procedimento de recolha de dados

A revisão da literatura sobre os temas estudados no nosso trabalho ajudou a construir o questionário. Era essencial garantir o conteúdo e a objectividade do questionário, como tal realizámos um pré-teste numa amostra de 15 gestores responsáveis, quer pela gestão global da empresa, quer pela comercialização ou exportação das actividades das suas empresas. Com estes resultados, refinou-se o instrumento de pesquisa.

Seleccionámos uma amostra aleatória de quatro mil (4000) empresas da base de dados geral da Agência de Comércio e Investimento (AICEP Portugal Global). Esta base de dados continha o nome da empresa, endereço, número de telefone, e-mail e o contacto dos interlocutores chave em todas as indústrias exportadoras portuguesas.

Para garantir a confiabilidade da fonte de dados, foi indicado como entrevistado a pessoa mais envolvida nas operações chave de exportação da empresa. A utilização de uma única fonte de entrada de informação é apropriada quando ela tem acesso exclusivo à informação necessária ou tem maior probabilidade de fornecer informação precisa (Sousa *et al.*, 2008). Além disso, utilizando uma única fonte de entrada de informação, é possível reduzir potenciais fontes de erros sistemáticos e aleatórios (Huber, 1985).

Todos os dados foram recolhidos através de um questionário online de código aberto. Em linha com as recomendações, as duas mil empresas portuguesas foram convidadas a participar no projecto via e-mail, e eram redireccionadas através de um link, para o questionário on line.

Uma semana depois, enviámos um lembrete para os que não responderam. Repetiu-se este mesmo procedimento duas semanas depois. Recolhemos repostas por um período de dois meses.

Dos dois mil e-mails enviados entre a Janeiro e Fevereiro de 2012, e por causa das contingências da amostra, no final dos dois meses, reduziu-se o tamanho da amostra para 3344.

Após o convite inicial, foram enviados três lembretes num intervalo de uma semana, a todos os que não responderam. Obtivemos 496 questionários válidos das indústrias exportadoras portuguesas, correspondendo a quase 15% da população-alvo total.

A avaliação do enviesamento das não respostas e dos dados do perfil das não-respostas foi testada comparando todas as diferenças entre os entrevistados precoces e os entrevistados finais, no que dizia respeito aos recursos de todas as variáveis para ambas as amostras (Armstrong e Overton, 1977). Os respondentes precoces são definidos como os primeiros 75% questionários devolvidos. Neste sentido, os últimos 25% são assumidos como os entrevistados finais. Os questionários foram também devolvidos nessas proporções. Assim, não foram encontradas diferenças significativas entre os entrevistados precoces e finais, sugerindo que o enviesamento das respostas não foi um problema real no estudo.

Finalmente, o enviesamento associado aos inquiridos que não quiseram responder por razões de confidencialidade foi significativamente reduzido, porque o anonimato foi desde logo garantido. (Bialaszewski e Giallourakis, 1985).

## Capítulo III: Análise dos dados e dos resultados

### 3.1 Perfil da amostra

Nunca antes as exportações foram tão determinantes para Portugal e para a sustentabilidade de sua economia. Uma das soluções para a crise que enfrenta o país passa necessariamente pelo estímulo dos sectores de exportação. A exportação de bens e serviços por Portugal é uma das formas apontadas para combater mais eficazmente o crescimento explosivo da dívida externa e defender o emprego de portugueses.

O estudo das empresas portuguesas pode ser particularmente interessante para empresas de outros países pequenos, em que a actividade exportadora também é um factor determinante para o crescimento desses países.

Neste estudo estão representadas empresas exportadoras de todas as regiões. No estudo, nós assegurámos uma representação multi-sector: 24% sector do vestuário e textéis; 22% industrias alimentares e bebidas; 18% industriais de máquinas e de equipamentos; 16% indústrias do vidro e da cerâmica; 12% industria de produtos metálicos; 13% industria da madeira e da cortiça e 9% indústrias de produtos químicos e de borracha.

Para medir a dimensão das empresas usámos o indicador do número de empregados a tempo integral. 34% têm entre 10 e 19 colaboradores, 30% entre 20 e 49 funcionários, 16% entre 50 e 99, 14% entre 100 e 500, e 6% tem mais de 500 colaboradores. A idade média das empresas incluídas na amostra era de cerca de 28 anos.

A maioria das empresas tinha grande experiência de exportação, medida pelo número de anos e número de mercados internacionais em que estão presentes. A média de anos em que estavam presentes em mercados externos era de 16. Relativamente ao número de mercados em que operam, 12% exportava para um único país, 32% entre 2 e 4 países, 25% entre 5 e 9, 16% entre 10 e 25 e 15% para mais de 25 países. Os mercados europeus foram apresentados como os principais destinos dos produtos seleccionados pelas empresas (61%).

A maioria dos responsáveis ocupava as seguintes posições nas empresas: directores gerais (38%), directores de exportação (27%), presidentes (15%), e directores de marketing (12%). A média de idades em que eram responsáveis pela exportação era

de 16 anos. Este indicador revela a experiência considerável destes responsáveis relativamente ao mercado de exportação considerado.

### 3.2 Análise factorial confirmatória

Para avaliar a validade de medidas, os itens foram submetidos a uma análise factorial confirmatória (CFA), utilizando LISREL 8.8 (Jöreskog e Sörbom, 1996) (Figura II). Neste modelo, cada item é restringido para carregar sobre o seu factor pré-especificado. O qui-quadrado para este modelo é significativo ( $\chi^2 = 462,38$ ,  $gl = 155$ ,  $p < 0,000$ ). Usando esse modelo, foram avaliados os índices de ajuste: o índice de ajuste não normado (NNFI), o índice de ajuste comparativo (CFI) e do índice de ajuste incremental (IFI). Todos os três índices de ajuste para a amostra apresentaram valores satisfatórios (NNFI = 0,96, CFI = 0,97 e IFI = 0,97).

Uma vez que os índices de ajuste podem ser melhorados, permitindo que mais termos possam ser estimados livremente, nós também avaliámos o erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), que avalia o ajuste e atribui uma penalidade por falta de parcimónia (Holbert e Stephenson, 2002). O RMSEA deste modelo de medição é 0,065, o que indica um bom ajuste para a população (Chen et al., 2008). Também avaliámos a raiz quadrada estandardizada significativa residual (RSMR), que tem um valor de 0.038 e, portanto, indica um bom ajuste (Hu e Bentler, 1999).

Desenvolvemos também a confiabilidade dos itens individuais, a validade convergente e a validade discriminante. Observámos as cargas dos itens individuais nos respectivos constructos. Como pode ser visto na Tabela I, todas as cargas são pelo menos 0,7, excepto para o terceiro item do constructo das capacidades de marketing de preço e o primeiro item do constructo das capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos, que tiveram cargas de 0,57 e 0,68, respectivamente. No entanto, um factor de carga inferior a 0,7, mas superior a 0,5 pode ser aceita se outros itens em um mesmo constructo apresentam pontuações mais altas, como é o caso (Chin, 1998).

No entanto, de acordo com Chin (1988), um item com um factor de carga de entre 0,5 e 0,7 pode pertencer a um constructo, no caso em que as restantes variáveis que se ajustam a ele, mantiverem uma carga maior do que 0,7. É o caso nesta situação.

A validade discriminante também é observada, porque todos as inter-correlações entre constructos não são 1, o mais alto é entre o das capacidades de marketing de comunicação e o das capacidades de marketing de desenvolvimento de novos

produtos, 0,49 -. Também se pode observar que a variância partilhada entre os dois constructos (o quadrado da sua inter-correlação) foi menor do que a variância média extraída de cada constructo, como pode ser visto na Tabela II.

**Tabela II – Matriz de correlação das variáveis latentes**

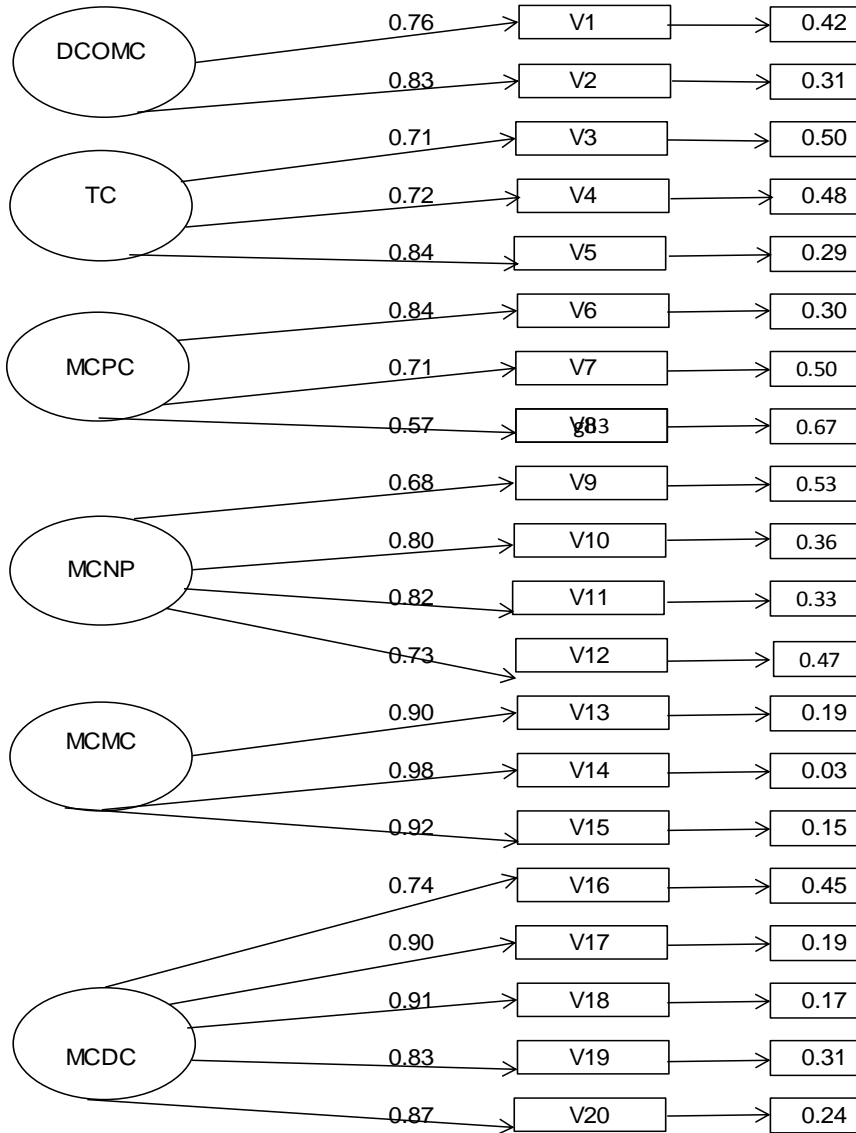
	Capacidades dinâmicas organizacionais	Capacidades tecnológicas	Capacidades de marketing de preço	Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos	Capacidades de marketing de comunicação	Capacidades de marketing de distribuição
Capacidades dinâmicas organizacionais	0.79					
Capacidades tecnológicas	0.36**	0.76				
Capacidades de marketing de preço	0.24**	0.17**	0.71			
Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos	0.32**	0.48**	0.27**	0.76		
Capacidades de marketing de comunicação	0.23**	0.34**	0.25**	0.42**	0.94	
Capacidades de marketing de distribuição	0.27**	0.24**	0.20**	0.40**	0.42**	0.85

Notas: \*\*p<.01.

(a) os valores diagonais representam a "variância média extraída" (Fornell e Larcker, 1981).

Em consequência, apresentamos o modelo seguinte (Figura II).

**Figura II – A Escala CAPINDEX: Coeficientes AFC (análise factorial confirmatória) padronizados para o modelo de medida**



Deste modo, nenhuma correlação integra o valor 1, e nenhuma das correlações é suficientemente elevada para comprometer a validade discriminante (Anderson e Gerbing, 1988). Assim, estes resultados indicam consistência e confiabilidade interna adequada para as medidas apresentadas.

As mesmas confirmações foram conseguidas para a avaliação de cada constructo por outras três medidas: Confiabilidade interna; Variância extraída; Confiabilidade composta, conforme se apresenta na Tabela III.

Tabela III – Escala dos itens e confiabilidade

<b>Dimensões das Capacidades das Empresas</b>	<b>Itens</b>	<b><math>\alpha/\rho</math>VC(n)/<math>\rho</math></b>	<b>t-value</b>
<b>DCOMC</b>	<b>Capacidades dinâmicas e organizacionais</b>	<b>0.77/0.63/0.78</b>	
V1	A minha organização tem flexibilidade para perceber as necessidades específicas dos clientes		14.84
V2	A minha organização tem flexibilidade para, entre departamento, comunicar e coordenar de forma eficaz		15.87
<b>TC</b>	<b>Capacidades tecnológicas</b>	<b>0.79/0.58/0.80</b>	
V3	As nossas capacidades tecnológicas são de classe superior		16.20
V4	O sucesso das nossas actividades de I&D baseia-se em know-how de longo prazo		16.42
V5	Nós investimento fortemente em alguns projectos de I&D		20.00
<b>MCPC</b>	<b>Capacidades de marketing de preço</b>	<b>0.74/0.51/0.75</b>	
V6	Nós respondemos rapidamente às táticas de preço dos nossos concorrentes		17.58
V7	Nós usamos habilidades de preço para responder rapidamente a quaisquer mudanças nos clientes		14.87
V8	Nós comunicamos rapidamente as estruturas e níveis de preço aos clientes		11.96

<b>Dimensões das Capacidades das Empresas</b>	<b>Itens</b>	<b><math>\alpha/\rho_{VC(n)}/\rho</math></b>	<b>t-value</b>
<b>MCNP</b>	<b>Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos</b>	<b>0.83/0.58/0.84</b>	
V9	Nós desenvolvemos novos produtos para exportação para explorar o investimento em I&D		15.96
V10	Nós desenvolvemos e lançamos novos produtos para a exportação		19.84
V11	Nós administramos bem os sistemas de desenvolvimento de novos produtos para o mercado global de exportação		20.35
V12	Nós lançamos com sucessos novos produtos para exportação		17.42
<b>MCMC</b>	<b>Capacidades de marketing de comunicação</b>	<b>0.95/0.88/0.95</b>	
V13	Nós usamos habilmente comunicações de marketing		25.11
V14	Nós usamos bem habilidades e processos de comunicações de marketing		29.39
V15	Nós gerimos efectivamente programas de comunicações de marketing		26.25
<b>MCDC</b>	<b>Capacidades de marketing de distribuição</b>	<b>0.92/0.73/0.93</b>	
V16	Nós atraímos e retemos os melhores distribuidores no mercado de exportação		18.39
V17	Nós satisfazemos as necessidades dos distribuidores neste mercado de exportação		24.86
V18	Nós acrescentamos valor aos negócios dos distribuidores		25.44
V19	Nós trabalhamos de perto com distribuidores e retalhistas neste mercado de exportação		21.76
V20	Nós fornecemos alto nível de suporte aos distribuidores		23.57

Notas:  $\alpha$ – Confiabilidade interna (Cronbach, 1951);  $\rho_{VC(n)}$ – variância extraída (Fornell e Larcker, 1981);  $\rho$ – Confiabilidade composta (Bagozzi, 1980).

### 3.3 Validade nomológica

A fim de avaliar a validade nomológica, testámos a relação entre as seis medidas e dois outros constructos com os quais considerámos poder existir relação teórica. Mais especificamente, testámos a existência de uma relação significativa e positiva entre os seis constructos da escala CAPINDEX e os constructos do Desempenho Estratégico e Efectividade do Mercado.

Há boas e bem fundamentadas razões teóricas e empíricas para esperar uma relação positiva entre as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing e a intensidade do desempenho estratégico ajustado ao mercado (Lages et al., 2008), bem como à eficácia no mercado (Vorhies e Morgan, 2005;. Vorhies et al, 2009).

As razões prendem-se com a alavancagem de recursos de força da empresa que permitem coordenar as actividades e responder rapidamente e com flexibilidade às estratégias de concorrentes (Teece, 1994). Os recursos e as capacidades precedem a eficácia no mercado da empresa (Vorhies e Morgan, 2005).

As capacidades são construídas e evoluem de acordo com a estratégia da empresa (Weerawardena, 2011). Também as capacidades da empresa, como as capacidades dinâmicas, permitem às empresas responder fortemente a oportunidades no mercado (Teece e Pisano, 1994), contribuindo para um bom desempenho nos mercados de exportação (Kaleka, 2002; Sousa e Lages, 2011). Muita literatura acerca do processo de exportação sugere um impacto directo entre capacidades e recursos no desempenho/performance (Kaleka, 2012), assim, as capacidades são uma força com impacto significativo no aumento da performance. Além disso, quando as empresas têm mais capacidades valiosas, raras, insubstituíveis e inimitáveis podem alcançar um maior desempenho (Barney, 1991). Ao mesmo tempo, a eficácia no mercado é activada durante o desenvolvimento das capacidades, sobretudo das capacidades dinâmicas e de marketing (Winter, 2003).

Portanto, a validade nomológica estaria demonstrada se os resultados dos seis constructos da escala CAPINDEX fossem correlacionados de forma positiva e significativa com o desempenho estratégico e a eficácia no mercado.

A Tabela III mostra os coeficientes de correlação entre os componentes das capacidades e os elementos do desempenho estratégico e a eficácia no mercado. Dado que todos os coeficientes são positivos e significativos, podemos concluir que as capacidades têm um impacto positivo sobre desempenho estratégico e a eficácia no mercado.. Assim, a validade nomologica das medidas propostas é confirmada (Cadogan et al., 1999).

**Tabela IV – Relação entre as dimensões da escala CAPINDEX, desempenho/performance estratégica e a eficácia no mercado**

	Capacidades dinâmicas Capacidades organizacionais	Capacidades tecnológicas	Capacidades de marketing de preço	Capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos	Capacidades de marketing de comunicação	Capacidades de marketing de distribuição
Desempenho /performance e estratégica	0.27**	0.23**	0.17**	0.33**	0.25**	0.29**
Eficácia no mercado	0.25**	0.22**	0.17**	0.37**	0.24**	0.25**

Nota: \*\*p<.01.

Dado que todos os índices estavam dentro de valores convencionais, concluiu-se que os dados do modelo se ajustavam à realidade. Em primeiro lugar, todos os constructos registaram o mais elevado nível de significância, ou seja zero.

Os resultados indicam que a primeira dimensão da esala CAPINDEX (capacidades dinâmicas) tinha um efeito positivo e significativo no desempenho estratégico (coeficiente 0.27) e na eficácia no mercado (coeficiente 0.25).

Foram registados resultados similares relativamente ao impacto da segunda dimensão da escala CAPINDEX (capacidades tecnológicas): desempenho estratégico (coeficiente 0.23); eficácia no mercado (coeficiente 0.22).

Os resultados relativos ao impacto da terceira dimensão da escala CAPINDEX – capacidades de marketing de preço foram: desempenho estratégico (coeficiente 0.17); eficácia no mercado (coeficiente 0.17).

A análise dos efeitos da dimensão das capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos traduz-se no desempenho estratégico (coeficiente 0.33) e na eficácia no mercado (coeficiente 0.37).

Relativamente às capacidades de marketing de comunicação aferimos as seguintes reações: desempenho estratégico (coeficiente 0.25); eficácia no mercado (coeficiente 0.24).

As relações positivas também se confirmam na dimensão das capacidades de marketing de distribuição: desempenho estratégico (coeficiente 0.29); eficácia no mercado (coeficiente 0.25).

No global, estes resultados evidenciam que todos os constructos regista um impacto positivo sobre o desempenho estratégico e a eficácia no mercado, permitindo assim, confirmar a validade nomológica da nossa escala CAPINDEX.

## **CONCLUSÕES**

O objectivo principal do presente trabalho era confirmar a presença de três grandes conjuntos de capacidades nas indústrias exportadoras: capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing.

Uma vez que o processo de escolha e de retenção das capacidades certas e adequadas é uma das decisões cruciais para o sucesso das empresas, é também essencial perceber quais as capacidades que podem ser encontradas nas indústrias exportadoras.

Para conseguirmos atingir este objectivo, desenvolvemos uma pesquisa alargada junto das indústrias exportadoras portuguesas, relativamente às suas actividades nos mercados de exportação e quais as capacidades que usam para operarem a nível internacional. Como resultado, examinámos o impacto das capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing nas indústrias exportadoras e como consequência gerámos a escala CAPINDEX.

Nos capítulos anteriores expusemos as diferentes perspectivas acerca dos temas presentes na literatura e nas estruturas conceptuais analisadas.

Apresentámos a metodologia da pesquisa. Introduzimos igualmente a escala CAPINDEX enquanto um importante instrumento para as empresas, atendendo a que enfatiza a importância das capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing nas organizações.

A validação nomológica testou a relação entre as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing e dois constructos adicionais: o desempenho estratégico e a eficácia no mercado. Estas relações confirmaram a importância da escala CAPINDEX na gestão das indústrias exportadoras, nomeadamente porque confirmam a necessidade de um alinhamento e gestão eficiente dos recursos e competências.

No próximo ponto reflectiremos de forma mais aprofundada sobre a aplicação prática e importância da escala CAPINDEX para a gestão.

## **Implicações para a gestão**

A escala CAPINDEX é um importante instrumento para as empresas, atendendo a que enfatiza a importância das capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e das capacidades de marketing nas organizações.

Apesar da sua importância e do conjunto considerável de pesquisa já existente sobre capacidades (dinâmicas, tecnológicas e de marketing) há ainda necessidades de pesquisas adicionais neste campo.

O estudo corrente é por isso um novo passo para se perceber a importância dessas capacidades na gestão das indústrias exportadoras e em particular a sua importância enquanto condutores de novas competências.

Os gestores são confrontados com o desafio de terem alocar os seus recursos limitados às orientações estratégicas que se apresentam.

A visão de gestão que emerge do nosso trabalho é que é crucial para qualquer empresa compreender como pode adaptar a sua estrutura às condições ambientais externas.

Uma das tarefas de gestão mais críticas é precisamente decidir que capacidades devem ser valorizadas face à concorrência nos mercados industriais externos. Os resultados apresentados anteriormente sugerem uma mensagem simples: há três capacidades específicas que têm de ser usadas pelas indústrias exportadoras e que são as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing. Assim, os nossos resultados reforçam a importância para a necessidade da gestão dedicar especial atenção para a a gestão das capacidades nas empresas.

Também a investigação sobre acerca de outras capacidades da firma, juntamente com as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing pode permitir aos gestores suportarem melhor as suas decisões de investimento, como e onde aplicar os seus recursos valiosos e escassos, para incrementarem de forma mais sólida o desempenho das suas empresas. Por outras palavras, o nosso estudo permite aos gestores tomarem melhores decisões no que diz respeito à alocação de recursos, satisfazendo um maior número de stakeholders.

No entanto, os gerentes das industriais de exportação não devem apenas concentrar seus esforços na transformação das capacidades de marketing (preço, desenvolvimento de novos produtos, comunicação e distribuição) em vantagens competitivas, mas também devem considerar outros diferentes tipos de capacidades de marketing. A absoluta orientação para o mercado, como apostar em novos conhecimentos de marketing e incluir desejos e necessidades dos clientes, estratégias de diferenciação dos concorrentes, tendências de mercado e regulação do mercado são outras fontes de capacidades a considerar.

As capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing estão relacionadas com o desempenho estratégico e eficácia no mercado. Estas relações revelam sem dúvida a importância da escala CAPINDEX na gestão das empresas industriais com cariz de exportação. Como consequência, é extremamente importante que as empresas industriais que já estejam ou pretendam competir nos mercados industriais estrangeiros tenham presentes essas mesmas capacidades. Elas são a chave para o sucesso nesse tipo de mercados.

Assumir os processos de transformação dos recursos e capacidades da empresa em *outputs* de negócio, ou seja potenciar as capacidades da empresa para alcançar o desempenho estratégico e a eficácia no mercado, é assim um dos principais desafios dos gestores.

Portanto, os gestores devem estar cientes dos complexos processos de desenvolvimento de capacidades para compreender plenamente o seu impacto, a fim de obterem uma boa eficácia no mercado e o desempenho estratégico desejado.

O estudo sobre a escala CAPINDEX levará a um maior foco de pesquisas futuras sobre as capacidades principais para as actividades de exportação, estendendo o conhecimento na área e estimulando novas pesquisas empíricas sobre esta área. Enquanto ferramenta de gestão, a escala CAPINDEX deve permitir aos gestores perceberem, melhorarem e aplicarem melhor os seus recursos na estratégia de exportação, ou seja, aplicarem realmente uma gestão estratégica pró-activa, que conduza a efectivas vantagens competitivas e à competitividade sustentável. Consequentemente os gestores poderão apresentar as suas organizações como empresas de sucesso, assegurando a satisfação plena dos seus stakeholders.

## **Implicações teóricas e direcções para futuras pesquisas**

Neste estudo, assumimos o desafio de detectar capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing nas empresas industriais exportadoras portuguesas. A este respeito, tentámos trazer novos entendimentos sobre algumas capacidades apresentadas em mais de quinze anos de pesquisa sobre o tema (Stefano et al., 2010). Para concretizar este objectivo, introduzimos no estudo alguns pressupostos simples. Encontrámos evidências de características comuns, bem como de diferenças no entendimento destes domínios de pesquisa, principalmente no que diz respeito às capacidades dinâmicas das empresas. Este facto indica claramente a existência de oportunidades e desafios para pesquisas futuras.

Desde logo, e de acordo com o sublinhámos ao longo do presente trabalho, sentimos que seria de elevada importância que os académicos pudessem relacionar nas suas pesquisas as relações entre capacidades das empresas e o seu crescimento, tanto no plano micro como macro. Isto significa que além de explorarem a essência e a base das capacidades, o foco seria colocado igualmente na análise da convergência dessas capacidades com os objectivos da actividade das empresas, na forma como esses objectivos seriam alcançados e nos mecanismos estratégicos através dos quais esses objectivos e formas estariam ligados, tanto a nível interno como externo.

Em segundo lugar, e no que diz respeito às capacidades dinâmicas, detectámos muito desacordo entre os investigadores. Seria de grande utilidade para esta área mais entendimento sobre os componentes estruturais dessas capacidades e menos variação nas definições do conceito. Seria positiva a existência de mais consensos em torno deste constructo tão crítico para a vida das empresas. Ajudaria também a resolver também alguma ambiguidade de léxico (Kay, 2008) que tem caracterizado a pesquisa deste domínio.

É verdade que a análise que desenvolvemos na literatura sobre as raízes teóricas das capacidades dinâmicas revela uma base teórica heterogenia para este constructo, mas também sugere alguma complexidade na fixação das suas raízes num nível mais profundo, entre as influências teóricas da Teoria dos Recursos, em oposição às Teorias Comportamentais e à Teoria do Conhecimento. Seria de grande utilidade colocar em agenda capaz de explorar as complementaridades disponíveis a partir da combinação destas perspectivas teóricas.

Ainda no campo das capacidades, mas especificamente em relação às capacidades de marketing, a literatura recente tem providenciado várias formas interessantes de usar novas variáveis para medir este constructo. Também as capacidades de marketing analisadas foram medidas num nível de abstracção relativo. Sugerimos que em futuros estudos possam ser aplicadas outras medidas adicionais. O desenvolvimento de indicadores de medida mais finos sobre as capacidades de marketing iria aumentar o nosso conhecimento sobre estes processos de marketing específicos, bem como iria ajudar a melhorá-los. As capacidades organizacionais podem ser mais críticas do que os próprios recursos para ajudar a empresa alcançar o desempenho desejável (Murray et al., 2011) e são identificadas como tendo uma relação com o desenvolvimento das capacidades de marketing. Assim, outras capacidades de marketing, além do preço, desenvolvimento de novos produtos, comunicação e distribuição devem ser consideradas em futuros estudos.

Em terceiro lugar e em termos de pesquisas futuras, concluímos que para melhorar e ampliar a escala CAPINDEX, os investigadores devem relacionar mais capacidades de gestão e inovação com as empresas exportadoras rentáveis e de sucesso, a fim de tornar possível e explorar a relação entre as capacidades, as opções estratégicas e o crescimento das empresas.

Ao revelar os padrões subjacentes às pesquisas sobre as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas e capacidades de marketing, contribuímos para o desenvolvimento futuro destes constructos, abrindo a porta para expandir a pesquisa além deles. Ao mapear a rede de conexões e identificando as dimensões de conteúdo, outros estudos poderiam encontrar outras formas efectivas de expansão e enriquecimento do tema sobre as capacidades das empresas.

Em suma, nós não integrámos no nosso estudo a análise das capacidades de gestão e inovação das empresas, simplificando as implicações teóricas de tratamento mais fino destas variáveis actuais, consideradas como peças chave para o sucesso das organizações. Seria igualmente um campo fértil para trabalhos futuros distinguir, por exemplo, outras capacidades variáveis nas empresas.

Como os conceitos sobre as capacidades transcendem as fronteiras nacionais, eles acabam por ser bastante afectados pelas diferenças sociais, culturais e outras questões de contexto. Desta forma, seria um importante teste para a escala CAPINDEX outras configurações internacionais.

A investigação sobre capacidades é uma tarefa dinâmica e sempre inacabada, porquanto o alvo dos estudos é também ele um alvo em movimento: as empresas. O desenvolvimento das capacidades das empresas requer investimento contínuo de recursos. Os estudos futuros poderão ajudar a fornecer uma perspectiva dinâmica de alinhamento e novos contributos para esta corrente de pesquisa.

## **Limitações da pesquisa**

Este estudo desenvolveu um instrumento na forma de uma escala. Ao invés de encarar a escala CAPINDEX como um constructo unidimensional, apresentámos várias unidades de medida para cada um dos seis constructos apresentados. A escala CAPINDEX é apresentada como um modelo de seis constructos ordenados por: capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, capacidades de marketing de preço, capacidades de marketing de desenvolvimento de novos produtos, capacidades de marketing de comunicação e capacidades de marketing de distribuição.

Há algumas limitações na pesquisa que importa considerar. Estas limitações também representam direcções férteis para pesquisa futura, assunto que exploraremos no último ponto do presente trabalho.

O primeiro conjunto de contingências que não foi possível incluir na análise diz respeito ao efeito aos indicadores das empresas relacionados com a sua dimensão, estrutura formal, postura estratégica e desempenho/performance global – apenas para referir os mais importantes. Seria muito importante reforçar o investimento em pesquisa nesta estrutura para podermos compreender melhor a forma como as organizações usam (ou não) as suas capacidades.

Também usámos escalas já existentes na literatura para medir as capacidades de marketing de comunicação e capacidades de marketing de distribuição. Dada a complexidade destes dois tipos de capacidades, é possível que as medidas usadas no nosso estudo não tenham capturado com a devida profundidade a essência destas duas capacidades de marketing. Pesquisas futuras deveriam tentar aprofundar de forma mais rica e detalhada o domínio destes itens.

O nosso estudo padece igualmente de limitações referentes ao contexto da pesquisa, tanto em termos geográficos como no alcance. Envolvermos no nosso estudo empresas de um único país, que exportam de Portugal para outros mercados internacionais e usámos exclusivamente indústrias exportadoras, o que significa que para conseguirmos a generalização dos dados, necessitaremos de mais testes. Estudos que cruzem informações entre outros países podem reduzir as limitações das amostras de países singulares. No entanto, as generalizações destes resultados podem ser aplicadas a outros países que se encontrem no mesmo nível de desenvolvimento, com experiências e características estruturais bem como com contingências de exportação comparáveis às registadas em Portugal.

## Referências bibliográficas:

- Ahuja, G. and Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*. **22**: 197–220.
- Armstrong J. and Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*. **14**:396–402.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. **103**: 411-23.
- Aw, B. Y., Roberts M. J. and Winston, T. (2007). Export market participation, investments in r&d and worker training, and the evolution of firm productivity. *The World Economy*. **30**: 83-104.
- Bagozzi, R.P. (1980). *Causal models in marketing*. Wiley, New York, NY.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science* . **32**: 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**: 99-120.
- Bialaszewski D. and Giallourakis, M. (1985). Perceived communication skills and resultant trust perceptions within the channel of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **13**: 206–17.
- Blesa, A. and Ripollés, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*. **25**: 651-673.
- Brown, L. D. and Gardner, J.C. (1985). Using citation analysis to assess the impact of journals and articles on contemporary accounting research (CAR). *Journal of Accounting Research*. **23**: 84-109.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. and Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: scale construction and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*. **30**: 689-707.
- Chen, F., Curran, P.J., Bollen, K.A., Kirby, J. and Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociological Methods and Research*. **36**: 462-494.

- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*: 295-338.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. **26**: 64-73.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. **35**: 128-152.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. **16**: 297-334.
- Dhanaraj, C. and Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*. **41**: 242-261.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. **35**: 1504-1511.
- Eng, T.Y. and Jones, J.G.S. (2009). An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. *Journal of World Business*. **44**: 463-475.
- Evangelista, R., Perani, G, Rapiti, F. and Archibugi, D.(1997). Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey. *Research Policy*. **26**: 521-536.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. **28**: 39-50.
- Garcia, C. Q. and Velasco, C.A.B. (2008). Innovative competence, exploration and exploitation: the influence of technological diversification. *Research Policy*. **37**: 492-507.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. **33**: 114-135.
- Holbert, R. and Stephenson, M. (2002). Structural equation modelling in in the human communication sciences 1995-2000. *Human Communication Research*. **28**: 531-551.

- Hu, L. and Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. **6**: 1-55.
- Huber, G.P. and Power, D.J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*. **6**: 171-180.
- Jantunen, A., Puumalainen, K, Saarenketo, S. and Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*. **3**: 223-243.
- Jöreskog, K. and Sorbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kafouros, M. I, Buckley, P.J, Sharp, J.A. and Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*. **28**: 63-74.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*. **31**: 273-283.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*. **47**: 93-105.
- Kay, N. (2008). Reappraising the nature of the firm: the role and influence of lexical and structural ambiguity. *Organization Studies*. **29**: 1209-1226.
- Kylaheiko, K., Jantunen, A. Puumalainen, K. and Saarenketo, S. (2011). Innovation and internacionalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*. **20**: 508-520.
- Lages, L. F., Abrantes, J.L. and Lages, C.R. (2008). The Stratadapt scale: a measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*. **25**: 584-600.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. and Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*. **30**: 909-920.

- Murray, J. Y., Gao, G.Y. and Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. **39**: 252-269.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of marketing orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. **39**: 1311-1320.
- Nath, P., Nachiappan, S. and Ramanathan, R. (2008). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*. **39**: 317-329.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*. **28**: 121-146.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley.
- Ray, G., Barney, J. B. and Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*. **25**: 23-37.
- Roper, S. and Love, J.H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*. **31**: 1087-1102.
- Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J. and Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*. **10**: 343-374.
- Sousa, C. M. P. and Lages, L.F. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*. **28**: 201-222.
- Stefano, G., Peteraf, M. and Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*. **19**:1187-1204.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*. **3**: 537-556.

- Terziovski, M (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. **31**: 892-902.
- Tsai, M.T. and Shih, C.M.(2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*. **21**: 525-530.
- Vorhies, D. W. and Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing, capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*. **69**: 80-94
- Vorhies, D.W., Morgan, R.E. and Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*. **30**: 1310-1334.
- Vorhies, D.W., Orr, L.M. and Bush, V.D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. **39**: 736-756.
- Weerawardena, J. (2011). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. **11**: 15-35.
- Wernerfelt, T. B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. **5**: 171-180.
- Westland, J. (2012). Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modelling. *Electronic Commerce Research and Applications*. **9**: 476-487.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. **24**: 991-995.
- Zhara, S. (1996). Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*. **11**: 189-219.
- Zou, S., Fang, E. and Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*: **4**: 32-55.

## Apêndice 1 - Questionário

### Informação do suporte do interlocutor da empresa:

- a) A sua posição na empresa (Presidente, Director de Marketing, Director Geral/Executivo, Director de Exportação, outra)
  - b) O número de anos como responsável pelas operações de exportação nesta empresa
  - c) O nível de experiência em exportação
- Por favor, responda em uma escala de 1-5 (1 = nenhuma, 5 = substancial) (1 - Nenhuma 2 - pouca, 3 - Alguma, 4 - Muita, 5 - Substancial)

### Informação de suporte da empresa:

**1-** Para definir a EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA\* que será o foco deste questionário, por favor seleccione:

- a) um produto exportado ou grupo de produtos exportados  
(por favor indique apenas um produto ou linha de produtos)
- b) um país para onde exporta esse produto  
(por favor indique apenas um país)
- c) Por favor classifique a EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA em relação aos restantes produtos exportados pela sua empresa.  
Por favor responda numa escala de 1-5 (1 = muito pior; 5 = muito melhor)(1 – Muito Pior, 2 – Pior, 3 – Idêntico, 4 – Melhor, 5 – Muito Melhor)  
(se a sua empresa apenas exportar um produto ou linha de produtos por favor coloque aqui uma cruz  e passe à próxima pergunta)

**2-** Por favor indique:

- a) O número de anos da empresa
- b) O número de anos desde que a empresa exporta
- c) O número de anos desde que existe a EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA\*

**3-** Qual o número total de empregados a trabalhar a tempo inteiro na sua empresa?  
Escala: 1-9; 10-19; 20-49; 50-99; 100-499; ≥ 500

- a) Que percentagem deles estão envolvidos nas actividades de exportação (todos os produtos exportados)?
- b) Que percentagem deles estão envolvidos na EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA\*?

**4-** Quantos países importam os seus produtos (todos os produtos exportados)?  
Escala: 1; 2-4; 5-9; 10-25;> 25

**5-** Quantos países importam a EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA\*?  
Escala: 1; 2-4; 5-9; 10-25;> 25

**6 -** Qual é a principal actividade da sua empresa

7- Em 2011, qual foi a contribuição da EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA\* para os seguintes resultados:

Por favor, responda numa escala de 0% a 9%, 10% -29%, 30% -59%, 60% -84%, 85% -100%.

- a) Volume de vendas da exportação
- b) Valor das vendas da exportação
- c) Lucro da exportação

Por favor avalie as capacidades da sua empresa, em relação aos principais concorrentes, em termos de:

(1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 - Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 - Completamente de acordo)

### **Capacidades Dinâmicas:**

- a) A empresa tem a flexibilidade para compreender as necessidades específicas dos clientes
- b) A empresa tem a flexibilidade para comunicar e coordenar de forma eficaz os vários departamentos

### **Capacidades tecnológicas:**

- a) As nossas capacidades tecnológicas são de classe superior
- b) O sucesso das nossas actividades de I&D baseia-se em know-how de longo prazo
- c) Investimos fortemente em determinados projectos de I&D.

Por favor avalie as capacidades de marketing da sua EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA\*, **em relação aos principais concorrentes**, em termos de:

Por favor, responda numa escala de 1-5 (1 = discordo fortemente, 5 = concordo totalmente) (1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 - Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 - Completamente de acordo)

### **Capacidades de marketing:**

#### **1- Capacidade de preço:**

- a) Respondemos rapidamente às tácticas de preços dos concorrentes
- b) Usamos a habilidade de preços para responder rapidamente a qualquer mudança no cliente
- c) Comunicamos rapidamente níveis e estruturas de preço aos clientes

#### **2- Capacidade de desenvolvimento de novos produtos:**

- a) Desenvolvemos novos produtos para exportação para explorar os investimentos em I&D
- b) Desenvolvemos e lançamos novos produtos para exportação
- c) Administramos bem o sistema de desenvolvimento de novos produtos para o mercado global de exportação
- d) Lançamos com sucesso novos produtos para a exportação

### **3- Capacidade de comunicação:**

- a) Usamos habilmente a comunicação de marketing
- b) Usamos bem capacidades e processos de comunicação
- c) Gerimos eficazmente programas de comunicação de marketing

### **4- Capacidade de distribuição:**

- a) Atraímos e retemos os melhores distribuidores do mercado de exportação
- b) Satisfazemos as necessidades dos distribuidores neste mercado de exportação
- c) Acrescentamos valor ao negócio dos distribuidores do mercado de exportação
- d) Trabalhamos de perto com distribuidores e retalhistas neste mercado de exportação
- e) Fornecemos alto nível de suporte aos distribuidores do mercado de exportação

### **Performance estratégica anual da exportação-seleccionada\***

Por favor, responda numa escala de 1-5 (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente) (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente)

Esta EXPORTAÇÃO-SELECIONADA\*:

- 1) Melhorou a nossa competitividade global
- 2) Fortaleceu a nossa posição estratégica
- 3) Aumentou significativamente a nossa quota de mercado global

### **Eficácia do mercado**

Por favor avalie **em relação aos principais clientes** da EXPORTAÇÃO-SELECIONADA\* cada um dos seguintes itens.

Por favor, responda numa escala de 1-5 (1 = muito pior; 5 = muito melhor) (1 - Muito pior, 2 - Pior, 3 - Idêntico, 4 - Melhor, 5 - Muito melhor)

Para a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA\*:

- 1) Crescimento da quota de mercado
- 2) Crescimento das receitas das vendas
- 3) A aquisição de novos clientes
- 4) Aumento das vendas para os atuais clientes