

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CAPACIDADES DINÂMICAS: SECTOR DA CONSTRUÇÃO NO
CONTEXTO DA CRISE ECONÓMICA DE 2008**

JORGE MANUEL PORTUGAL PIRES DA SILVA NUNES

OUTUBRO - 2016

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CAPACIDADES DINÂMICAS: SECTOR DA CONSTRUÇÃO NO
CONTEXTO DA CRISE ECONÓMICA DE 2008**

JORGE MANUEL PORTUGAL PIRES DA SILVA NUNES

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR VÍTOR CORADO SIMÕES

OUTUBRO – 2016

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Dr. Vítor Corado Simões, pela orientação e recomendações prestadas ao longo da realização desta dissertação.

Agradeço aos entrevistados pela disponibilidade e celeridade que demonstraram para a realização das entrevistas e pelas informações prestadas.

Um agradecimento especial à minha namorada pelo apoio, aconselhamento e motivação que me deu ao longo deste trabalho.

Por fim, agradeço à família, amigos e colegas de mestrado por todo o apoio e companheirismo.

Resumo

O estudo do conceito das capacidades dinâmicas visa explicar como as empresas se adaptam às rápidas mudanças dos ambientes de mercado onde estão inseridas. É necessário, por isso, ter em conta elementos do dinamismo de mercado como a mudança na estrutura das indústrias, a instabilidade da procura e a probabilidade de choques ambientais. Nesse sentido, as crises económicas são responsáveis, usualmente, por grandes alterações estruturais nos mercados, pondo em risco a competitividade das empresas. Como tal, a crise económica de 2008 não foi exceção tendo afetado vários setores da economia, nomeadamente o setor da construção.

Neste estudo é feita a análise de três empresas inseridas no setor da construção aquando da crise económica de 2008. As empresas realizaram todo o processo necessário para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, no entanto, e por força da contração da procura no mercado da construção, o resultado não foi o esperado, assistindo-se a uma redução do volume de negócios em todas as empresas. Como resultado, este estudo foi limitado pelas empresas escolhidas para o estudo das capacidades dinâmicas das empresas.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Dinamismo de Mercado, Choques ambientais

Abstract

The concept study of dynamic capabilities aims to explain how companies adapt to the constant changes of the market environments where they are inserted. Therefore, it is necessary to take into account several elements of the market environmental dynamism, such as the changes in the industries structures, the demand instability and the high likelihood of environmental shocks. Usually, the economic crises are responsible for the large structural changes in the markets, endangering the competitiveness of those companies. With that in mind, the economic crisis of 2008 was no exception, whereas affected various sectors of the economy, particularly the construction sector.

This study analyzes three companies in the construction sector during the economic crisis of 2008. The companies performed the necessary process for the development of dynamic capabilities, however, and by virtue of the drop in demand felt in the construction market, the result was not as expected, with a reduction of turnover in all businesses. As a result, this study was limited by the companies chosen for the study of dynamic capabilities of enterprises.

Keywords: Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, environmental shocks

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas	vi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Teoria Baseada nos Recursos	2
2.2. Capacidades Dinâmicas	4
2.2.1. Capacidade de Percecionar oportunidades	6
2.2.2. Capacidade de Explorar oportunidades	6
2.2.3. Capacidade de Reconfigurar ativos	7
2.3. Dinamismo de Mercado	9
2.4. Capacidades Dinâmicas e Dinamismo de Mercado	11
2.5. Dinamismo de Mercado e Crise económica	13
3. Questões de investigação	14
4. Metodologia de investigação	15
4.1. Estudo de Caso	15
4.2. Seleção do sector de aplicação	16
4.3. Seleção das empresas	16
4.4. Procedimentos	18
5. Apresentação dos casos	19
5.1. Polisol	19

5.2. IBERMÓDULO -----	22
5.3. HCI -----	25
6. Comparação dos casos-----	27
7. Discussão dos Resultados -----	31
7.1. A crise económica como impulsionador da capacidade de perceber oportunidades -----	32
7.2. Importância das CD na resposta ao contexto de crise económica-----	33
8. Conclusão-----	34
Referências -----	37
Anexos-----	45
Anexo A – Indicadores relativos ao setor da construção em Portugal -----	45
Anexo B – Dimensão da Empresa -----	45
Anexo C – Definição de empresas no setor da Construção-----	46

Índice de Tabelas

Tabela I - Valor Acrescentado Bruto - Taxa de variação real (em %) -----	45
Tabela II - População empregada (em milhares de indivíduos)-----	45
Tabela III - Sede, Volume de Negócios e Número de trabalhadores por empresa-----	17
Tabela IV - CD nas empresas analisadas-----	28

Lista de Abreviaturas

RBV – Resource Base View (Teoria Baseada nos Recursos)

CD – Capacidades Dinâmicas

DA – Dinamismo Ambiental

INE – Instituto Nacional de Estatística

BP – Banco de Portugal

Polisol – Polisol Eletricidade e Energia Solar, Lda.

Ibermódulo – Ibermódulo Lda.

HCI – HCI Construções SA.

M€ - Milhões de Euros

PME – Pequena e Média Empresa

1. Introdução

A grande instabilidade sentida num contexto de crise económica desperta nas empresas a necessidade de se adaptarem a diferentes contextos de mercado, uma vez que enfrentam maiores dificuldades em manter a competitividade (Alcalde-Fradejas e Ramírez-Alesón, 2015). Neste sentido, é importante perceber de que forma empresas, num contexto de crise económica, percebem oportunidades e ameaças de mercado, como exploram essas oportunidades e fazem face às ameaças e como reconfiguram os seus ativos de forma a obter, manter e sustentar a sua competitividade (Teece, 2007).

Nesta ótica, a presente dissertação procura analisar de que forma a crise económica de 2008 conduziu as empresas a perceberem oportunidades e ameaças de mercado e qual a importância da obtenção de capacidades dinâmicas na resposta dessas empresas num contexto de crise económica. Para esse fim, foram analisadas três empresas do setor da construção.

De forma a responder aos objetivos, este trabalho está dividido em oito capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, fazendo uma apresentação aos objetos de estudo e aos principais objetivos da presente dissertação. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, onde foi realizada uma análise aos conceitos em estudo, nomeadamente o conceito das capacidades dinâmicas das empresas e da sua aplicação em mercados pouco dinâmicos e altamente dinâmicos, incluindo mercados em contextos de crise económica. O terceiro e quarto capítulos apresentam as questões e a metodologia de investigação. O quinto capítulo é respeitante à apresentação dos casos, expondo o percurso das três empresas analisadas durante o período pré, durante e pós crise económica de 2008. No sexto capítulo é efetuada uma comparação dos casos e no sétimo a discussão dos resultados. Por fim, no oitavo capítulo é realizada a conclusão, retirando ilações, expondo as principais limitações da presente dissertação e as sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura advém da pesquisa e análise de investigações realizadas sobre a temática das capacidades dinâmicas e da sua atuação em ambientes dinâmicos e pouco dinâmicos. Primeiramente será abordada a teoria que estabelece as bases da teoria das capacidades dinâmicas, a teoria baseada nos recursos. De seguida será feita uma análise da literatura sobre capacidades dinâmicas. Serão posteriormente definidos os ambientes dinâmicos e pouco dinâmicos e por fim será feita a relação das capacidades dinâmicas com este tipo de ambientes, dando enfoque às crises económicas.

2.1. Teoria Baseada nos Recursos

A teoria baseada nos recursos (RBV) tem por objectivo explicar as diferenças de desempenho das empresas, assumindo que aquelas que têm um alto desempenho, detêm um “leque” de recursos que lhes permitem obter vantagens competitivas no mercado (Barney, 2001). Esta teoria é também baseada na ideia de que as empresas que têm um desempenho inferior, têm todos os incentivos para copiar as configurações de recursos e estratégias das empresas de alto desempenho, quando percebem que essas configurações estão na origem de um desempenho comparativamente mais elevado (Wernerfelt, 1984).

É importante, contudo, situar a conceção da RBV temporalmente, começando pelo estabelecimento das suas bases. Penrose (1959) argumentava que as empresas “bem-sucedidas” contavam com ativos tangíveis especializados como matérias primas, instalações, equipamentos e recursos humanos e com ativos intangíveis distintos como conhecimentos financeiros, técnicos e de gestão, de forma a ganhar e aumentar a rentabilidade. Posteriormente, Wernerfelt (1984) introduz e desenvolve o termo “RBV”. Nesse trabalho, Wernerfelt (1984) afirmava que a estratégia de crescimento de uma

empresa envolvia um equilíbrio entre a exploração de recursos já existentes na organização e o desenvolvimento de novos recursos. Por sua vez, Barney (1991) enumera certos atributos que tornam, ou podem tornar, alguns recursos a fonte de vantagens competitivas sustentadas. Ele sugere que as empresas de alto desempenho possuem recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis (VRIN) (Barney, 1991).

Como resultado, a RBV emergiu, na literatura de gestão estratégica, como uma forte explicação aos diferentes desempenhos das empresas no mercado (Zubac, Hubbard e Johnson, 2010), sendo usada para perceber se os efeitos positivos na performance advinham apenas da empresa ou se estavam relacionados com o tipo de indústria (McGahan e Porter, 1999); quais os efeitos nas vantagens competitivas sustentadas (Peteraf, 1993); e como os recursos, incluindo diferentes tipos de capacidades desenvolvidas pelas empresas, se iam alterando ao longo do tempo (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Além disso, a RBV também foi utilizada para determinar se o conjunto de recursos inicial de uma organização e os seus investimentos subsequentes em novos recursos constituíam uma fonte de sucesso para a empresa e perceber em que medida o processo de criação de valor para o cliente estaria dependente do contexto e dos recursos da organização (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

No entanto, a RBV parecia não explicar a forma como as empresas adquiriam vantagens competitivas sustentadas, especialmente em ambientes em constante mutação (Ambrosini e Bowman, 2009), uma vez que esta teoria era aplicada a ambientes de mercado relativamente estáticos ou previsíveis (Barney, 1991). Surge então uma teoria contingencial, considerada como uma “extensão” da RBV (Barney, 2001), que

pretendia ajudar a perceber de que forma os recursos da organização evoluíam ao longo do tempo e de que forma as empresas conseguiam sustentar as suas vantagens competitivas: a perspetiva das capacidades dinâmicas (Ambrosini e Bowman, 2009).

2.2. Capacidades Dinâmicas

O conceito original de capacidades dinâmicas (CD) foi proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997). O conceito é caracterizado como a capacidade de uma empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e competências externas (e.g. fatores científicos, tecnológicos, económicos e de mercado) com vista a fazer face às rápidas mudanças do ambiente. Posteriormente, vários autores tentaram compreender e aprofundar melhor este conceito (e.g. Eisenhardt e Martin, 2000; Wang e Ahmed, 2007; Helfat *et al.*, 2007; Barreto, 2010). Eisenhardt e Martin (2000) caracterizam as CD, de uma forma ampla, como sendo processos da empresa que usam recursos para corresponder a mudanças de mercado. Dosi, Nelson e Winter (2000) definem as CD a partir da visão de competências nucleares de Prahalad e Hamel (1990), afirmando que estas são um conjunto identificável e limitado de competências, cuja excelência estabelece uma posição de liderança ao longo do tempo, de forma mais duradoura. Segundo Zollo e Winter (2002), as CD são um padrão aprendido e estável da atividade coletiva, através do qual a organização gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais, tendo como objectivo uma maior eficácia. CD, de acordo com Andreeva e Chaika (2006), são aquelas que habilitam a organização a renovar as suas competências-chave conforme a ocorrência de mudanças no ambiente operacional. Ainda em relação à definição de CD, Wang e Ahmed (2007) identificam-nas como sendo o comportamento da empresa orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em

resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Helfat *et al.* (2007) propõem uma definição simples, mas integrada, de que as CD são a capacidade de uma organização criar, estender ou modificar a sua base de recursos propositadamente. O mesmo conceito surge por McKelvie e Davidson (2009) como um conjunto de outras capacidades, sendo elas capacidades de geração de ideias, capacidades de introdução de ruturas no mercado e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Barreto (2010) sugere que as CD são o potencial de resolver problemas sistematicamente, formados pela propensão da empresa a reconhecer oportunidades e ameaças, tendo como objectivo tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e alterar a sua base de recursos. Por fim, Teece (2007) divide as CD em três categorias: (a) capacidade (da empresa) de perceber (*sensing*) o contexto de mercado onde está inserida de modo a reconhecer e lidar com oportunidades e ameaças, (b) capacidade de explorar (*seizing*) as oportunidades detetadas e fazer face às ameaças, e (c) capacidade de reconfigurar (*reconfiguring*) os ativos e as estruturas organizacionais, com intuito de obter, manter e fortalecer a competitividade; reforçando, combinando, protegendo e, quando necessário, modificando as suas capacidades operacionais.

Fica bem evidente na literatura a enorme diversidade de definições sugeridas para o conceito de CD. Para fins analíticos, será utilizada a definição de Teece (2007). As razões para esta escolha são o pioneirismo de Teece neste campo (como vimos Teece, Pisano e Shuen foi o artigo fundador do conceito de CD), as suas diversas contribuições para o aprofundamento do conceito (e.g. Teece, 2007; Teece, 2012; Teece, Peteraf e Leih, 2016), e o facto de ser autor mais citado na literatura em artigos relacionados com o tema das CD (Cardoso e Kato, 2015).

2.2.1. Capacidade de Percecionar oportunidades

Em ambientes dinâmicos, as necessidades dos consumidores, as oportunidades tecnológicas e os concorrentes estão permanentemente em mutação (Teece, 2007). Existe, por sua vez, um constante fluxo de oportunidades de mercado que surgem e estão à disposição tanto das empresas já estabelecidas no mercado, como de novas empresas (Teece, 2007).

Nesse sentido, é importante, na ótica de Teece (2007), que as empresas tenham a capacidade de percecionar (*sensing*) novas oportunidades (tecnológicas, sociais ou de mercado), uma vez que esta capacidade está intimamente ligada às atividades de analisar, aprender e interpretar o mercado e as suas alterações. Estas atividades não exigem só o investimento em atividades de investigação e de exploração das necessidades dos consumidores e das possíveis alterações tecnológicas; exigem também interpretar e entender as flutuações da procura, a evolução da estrutura da indústria e do mercado, e as movimentações/alterações estratégicas dos fornecedores e dos concorrentes (Teece, 2007). Teece (2007) refere ainda que as atividades de investigação devem incluir colaboradores, clientes, fornecedores e eventuais parceiros de negócio.

Em suma, a capacidade de percecionar oportunidades permite às empresas descobrirem oportunidades de uma forma mais precisa e identificarem rapidamente possíveis ameaças (Fang, Chang e Chou, 2014).

2.2.2. Capacidade de Explorar oportunidades

Assim que uma empresa consegue identificar uma oportunidade de mercado, é importante que direcione os recursos, processos ou serviços no sentido de tirar partido dela (Teece, 2007). No entanto, existem certos aspetos a ter em conta aquando da exploração de uma oportunidade que podem tornar decisivo o sucesso do investimento

(Teece, 2007). É importante salientar, neste seguimento, que os desafios que as empresas enfrentam não são apenas “quando, onde e quanto investir”; os desafios passam também por seleccionar ou criar um modelo de negócio que defina a estratégia de comercialização e as prioridades do investimento tendo em conta as futuras perspectivas tecnológicas e de mercado (Teece, 2007, p.1327). Um modelo de negócio deve prever, por isso, a seleção de tecnologias e recursos adequados à persecução dos objectivos estratégicos futuros, a identificação de segmentos de clientes e mercados-alvo, a definição da estrutura da cadeia de valor (e.g. fornecedores, parceiros estratégicos), e a estimação da estrutura de custos e lucros potenciais (Teece, 2007).

Por sua vez, Andreeva e Chaika (2006) reforçam ainda a importância de uma liderança que consiga a adesão dos *stakeholders* aos objectivos estratégicos da empresa. Considerando, a par de Teece (2007), que existe um papel importante da liderança direccionado para a tomada de decisões de qualidade através da comunicação de metas, da comunicação de valores e expectativas, e da motivação dos funcionários e outros grupos.

Em síntese, é necessário que as empresas, quando investem no sentido de tirar partido de uma oportunidade, façam um bom planeamento, definindo as prioridades do investimento, tendo sempre em conta a adesão dos *stakeholders* aos objectivos estratégicos a ser alcançados.

2.2.3. Capacidade de Reconfigurar ativos

A bem-sucedida identificação e exploração de oportunidades tecnológicas e de mercado, a seleção criteriosa de tecnologias e atributos do produto, o design dos modelos de negócio, e o investimento de recursos no sentido de desenvolver as oportunidades, pode resultar no crescimento da empresa e da sua rentabilidade (Teece,

2007). A chave para o crescimento sustentado da rentabilidade está na capacidade de recombina e reconfigurar esses ativos e as estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce e à medida que o mercado e as tecnologias se vão alterando (Teece, 2007). Teece (2007, p.1335) afirma que a reconfiguração é indispensável para manter uma evolução “saudável” e, se necessário, para evitar seguir por “caminhos desfavoráveis”.

Em suma, o sucesso leva a um certo nível de rotina, também ela necessária, de forma a obter uma maior eficiência operacional (Teece, 2007). Isto porque, segundo Teece (2007), a rotina ajuda a sustentar a continuidade até ocorrer uma mudança no ambiente de mercado. Com o crescimento da organização existe também o estabelecimento de hierarquias, regras e rotinas importantes para a coordenação e difusão dos objectivos estratégicos pela empresa (Teece, 2007). Teece (2007) sugere, por isso, que para as CD serem sustentáveis, é necessário favorecer a descentralização uma vez que esta tende a aproximar a gestão de topo das novas tecnologias, dos consumidores e do mercado. Assim, Teece (2007) sublinha que, principalmente em ambientes altamente dinâmicos, é necessário haver equilíbrio; as unidades de negócio da empresa precisam de um nível considerável de autonomia de forma a tomar decisões rápidas, mas devem permanecer conectadas de forma a estarem coordenadas e integradas. Neste seguimento, as capacidades de gestão da gestão de topo são, também elas, um pilar importante para sustentar as CD, uma vez que é de grande importância a mobilização de esforços no sentido de construir, manter e ajustar continuamente as ofertas de produtos, os sistemas, as rotinas e as estruturas organizacionais (Teece, 2007).

2.3. Dinamismo de Mercado

Desde os anos de 1990 que a forte concorrência tem obrigado as empresas a adaptar, renovar, reconfigurar e recriar os seus recursos e capacidades de forma a ficarem em sintonia com o ambiente competitivo (Wang e Ahmed, 2007). Nesse seguimento, é importante ter em conta as mudanças na estrutura da indústria, a instabilidade da procura e a probabilidade de choques ambientais, uma vez que estes são elementos importantes do dinamismo de mercado (Nadkarni e Chen, 2014). Vários autores admitiram a existência de ambientes dinâmicos ou altamente dinâmicos e estáveis ou pouco dinâmicos (e.g. Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003; Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006; Helfat *et al.*, 2007; Schilke, 2014).

Os ambientes altamente dinâmicos são aqueles em que as mudanças rápidas e descontínuas são comuns (Eisenhardt e Martin, 2000; Schilke, 2014). As tecnologias, os concorrentes, as práticas de negócio, os mercados e as necessidades dos clientes mudam de forma rápida e imprevisível (Cui, Griffith e Cavusgil, 2005). Este tipo de ambientes exige o desenvolvimento constante de novos produtos e serviços uma vez que os existentes se tornam rapidamente obsoletos (Sorensen e Stuart, 2000). De forma a reduzir esta ameaça de obsolescência e ir ao encontro das necessidades da procura por mais inovação, as empresas necessitam de estar continuamente a identificar, assimilar, e aplicar vários tipos de conhecimentos de várias fontes diferentes (Teece, 2007).

Neste sentido, os curtos ciclos de vida dos produtos e as rápidas mudanças tecnológicas em mercados dinâmicos levam a que as empresas usufruam de um curto período de vantagens competitivas (Dutta, Narasimhan e Rajiv, 1999). Por isso, Garret-Jones, Szeto e Zhang (2013) sugerem que o valor obtido através de uma inovação específica é menor neste tipo de ambientes. Por outro lado, esses rápidos ritmos de

mudança nas tecnologias e fatores de mercado tornam também as oportunidades de introdução de novos produtos momentâneas (Nadkarni e Chen, 2014). Assim, uma forte dependência das aprendizagens e conhecimentos passados pode resultar numa falha em detetar cedo novas oportunidades de produto e pode impedir uma empresa de aplicar novas ideias de produto em novos mercados ou em mercados já existentes (Song e Montoya-Weiss, 2001).

Isto acontece, muitas vezes, porque “quando a capacidade de desenvolvimento de um produto é altamente especializada, é difícil e caro adaptá-la a outras inovações e projetos” (Garret-Jones *et al.*, 2013, p.12). A rigidez e a inércia organizacional (Leonard-Barton, 1992) criada pelo desenvolvimento de capacidades e recursos altamente específicos podem diminuir o desempenho em ambientes dinâmicos (Garret-Jones *et al.*, 2013). De facto, as empresas em ambientes dinâmicos têm tendência a ser mais inovadoras (Miles, Snow e Miles, 2000), no entanto, o dinamismo de mercado aumenta o risco de as empresas falharem ao obter os benefícios de uma inovação específica (Wang e Chen, 2010).

Em mercados menos dinâmicos, as necessidades dos clientes são relativamente estáveis e, conseqüentemente, existe uma menor exigência para a modificação dos produtos e processos (Cui *et al.*, 2005). As estruturas industriais, neste tipo de ambientes, são relativamente estáveis, sendo as fronteiras de mercado claras e os *players* (e.g. concorrentes, clientes, fornecedores) bem conhecidos (Eisenhardt e Martin, 2000). Neste tipo de mercados, o conhecimento adquirido no passado serve, na maioria das situações, como um valioso contributo no processo de criação de novos produtos e processos (Song e Montoya-Weiss, 2001). Os gestores podem desenvolver processos eficazes que são previsíveis e relativamente estáveis através de caminhos lineares,

começando com a análise e terminando com a aplicação (Helfat, 1997). Como tal, as inovações são formadas por conhecimento atual e reforço dos *skills*, processos e estruturas existentes (Levinthal e March, 1993). Este tipo de ambientes é suficientemente dinâmico para criar oportunidades para a mudança, e suficientemente estável para que as organizações reconheçam problemas e obtenham soluções de sucesso, com base nos conhecimentos organizacionais já existentes (Eisenhardt e Martin, 2000). Os desenvolvimentos e progressos tecnológicos e de mercado relativamente graduais proporcionados por ambientes estáveis, permitem às empresas uma maior janela temporal para aproveitar novas oportunidades de mercado (Eisenhardt e Martin, 2000). Assim, a falta de deteção e investimento inicial não impede uma organização de aproveitar uma nova oportunidade de produto (Eisenhardt e Martin, 2000).

2.4. Capacidades Dinâmicas e Dinamismo de Mercado

O dinamismo de mercado foi surgindo na literatura como uma variável contextual de impacto bastante significativo na criação e manutenção de CD (e.g. Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007; Schilke, 2014), uma vez que os benefícios das CD não dependem apenas da existência de rotinas organizacionais adaptativas, mas também do contexto em que essas capacidades são implementadas (Sirmon e Hitt, 2009).

Em mercados altamente dinâmicos, as CD são extremamente dependentes da rápida criação de novos conhecimentos específicos para uma dada situação (Eisenhardt e Martin, 2000). São necessários, muitas vezes, exigentes esforços de formação de recursos humanos, de investimento em ativos físicos e de desenvolvimento de rotinas com altos graus de especialização, que podem levar a que os custos iniciais sejam irre recuperáveis através das vendas (Helfat e Winter, 2011). São estes potenciais custos

iniciais irrecuperáveis que podem tornar bastante dispendiosas as CD e que apenas conseguem gerar retorno através de novas ou melhoradas técnicas de produção ou de novos produtos ou serviços (Winter, 2003). É necessário haver, por isso, um bom planeamento na utilização de CD de forma a que as receitas cubram não só os custos de produção como também os custos de desenvolvimento e manutenção de CD (Helfat e Winter, 2011). Isto implica que as empresas necessitem de recombinação e reconfiguração repetidamente os seus ativos de modo a gerar receitas suficientes (através de novos produtos e serviços) para cobrir os custos (Winter, 2003). Existe, dessa forma, a necessidade de uma empresa utilizar as CD várias vezes a fim de produzir um valor significativo desse uso (Helfat e Winter, 2011).

Esta constante reconfiguração, porém, pode levar a que uma empresa reaja de uma forma *standard* às alterações de mercado, utilizando situações passadas como referencial para possíveis adaptações às mudanças de mercado no presente (Levinthal e Rerup, 2006). Esta inércia organizacional pode revelar-se perigosa uma vez que os ambientes altamente dinâmicos são caracterizados por mudanças frequentes e imprevisíveis que podem exigir uma alteração radical da base de conhecimentos e de recursos de uma empresa de forma a fazer face a uma alteração repentina da procura e do contexto de mercado onde está inserida (Schilke, 2014). As CD tornam-se, deste modo, dificilmente sustentáveis em ambientes altamente dinâmicos, sendo que a ameaça às vantagens competitivas não vem apenas de fora da empresa, mas também de dentro, através do potencial colapso das CD (Eisenhardt e Martin, 2000).

Já no caso de ambientes pouco dinâmicos, as CD eficazes dependem fortemente do conhecimento existente. (Eisenhardt e Martin, 2000). Nestes ambientes, é de grande importância, usualmente, a exploração de recursos já existentes, uma vez que a

reconfiguração constante dos recursos pode levar a uma perturbação da eficiência e do valor potencial gerado por esses mesmos recursos (Teece, 2007). A estimação errada sobre a necessidade de alteração e reconfiguração de recursos acarreta custos significativos uma vez que, como vimos anteriormente, a utilização de CD é dispendiosa (Winter, 2003). Quando uma empresa raramente tem necessidade de mudar e dedica uma quantidade significativa de recursos no sentido de desenvolver CD, então essa empresa poderá sofrer uma quebra no desempenho em relação à concorrência (Schilke, 2014).

2.5. Dinamismo de Mercado e Crise económica

A globalização e as alterações tecnológicas trouxeram consigo um crescimento do dinamismo dos mercados (D’Aveni, 1994) e conseqüentemente os ambientes competitivos das empresas tornaram-se ainda mais incertos com o constante aumento da probabilidade de crises económicas (Kunc e Bandahari, 2011). As crises económicas, por sua vez, são acontecimentos complexos e inesperados que inibem o bom funcionamento das empresas e dificultam o cumprimento de metas e objectivos estratégicos (Seeger, 2006). Períodos de desaceleração económica estão frequentemente associados a grandes alterações estruturais nos mercados (Makkonen, Pohjola, Olkkonen e Koponen, 2014). As oportunidades e incertezas criadas por este tipo de eventos tendem a afetar, positiva ou negativamente, a posição das empresas em termos de competição de mercado (Sharfman e Dean, 1991). Segundo Spielmann e Ross (2009), apenas as empresas melhor preparadas, em tempos de crise, conseguem tirar partido das oportunidades que surgem, aproveitando para se destacar dos concorrentes.

Em 2007 despertou, nos Estados Unidos da América, uma crise financeira que se espalhou um pouco por todo o mundo (Giorgi, Arcangelib, Muccib e Cuppelib, 2015).

Essa crise, iniciada com o colapso do mercado hipotecário dos Estados Unidos, surtiu um grande impacto na Europa a partir de 2008 (Neves, Proença e Martins, 2015), marcado pela queda dos preços das habitações e por níveis de incerteza económica sem precedentes (Antonakakis, Gupta e André, 2015). A incerteza e instabilidade causadas pela crise económica afetaram os negócios das empresas (Alcalde-Fradejas e Ramírez-Alesón, 2015). A contração da procura nacional e internacional e o aumento das pressões competitivas globais fizeram com que tanto as pequenas e médias empresas (PMEs) como as grandes empresas enfrentassem maiores dificuldades em manter a competitividade e sobreviver num “ambiente hostil” (Alcalde-Fradejas e Ramírez-Alesón, 2015, p.80). Este cenário surgiu a par de um ambiente macroeconómico caracterizado pelo enfraquecimento da atividade económica, pelo declínio do crescimento económico e pelo aumento das taxas de desemprego (Anagnostidis, Varsakelis e Emmanouilides, 2016).

3. Questões de investigação

O objectivo da presente dissertação é entender de que forma as empresas quando confrontadas com choques ambientais, tais como crises económicas, despertam e utilizam CD de forma a responder às dificuldades que daí advêm. Nessa ótica, Teece (2007) enaltece a importância da capacidade de perceber oportunidades e ameaças de mercado, a capacidade de explorar essas oportunidades e fazer face às ameaças e a capacidade de reconfigurar ativos da organização de forma a obter, manter e fortalecer a competitividade. Neste sentido, as questões de investigação são as seguintes:

Questão 1: Como as dificuldades decorrentes da crise económica de 2008, despertaram a capacidade de perceber novas oportunidades de mercado?

Questão 2: Como as CD foram importantes na resposta das empresas ao contexto de crise económica?

4. Metodologia de investigação

O objectivo deste capítulo é apresentar as decisões metodológicas e os procedimentos utilizados no presente estudo. O capítulo está dividido em quatro partes, dedicadas à metodologia de investigação empírica utilizada, à escolha do setor e das empresas analisadas segundo os critérios escolhidos e, aos métodos de recolha de informação usados.

4.1. Estudo de Caso

Tendo em conta a complexidade do estudo das CD e as questões de investigação formuladas anteriormente, irá ser aplicada, na presente dissertação, uma metodologia de cariz qualitativo: o estudo de caso.

A utilização de um estudo de caso torna-se particularmente importante quando se pretende responder a questões de “como” e “porquê”, quando as possibilidades de controlar os acontecimentos são limitadas e quando se pretende analisar fenômenos contemporâneos (Yin, 2005). Este tipo de estudo pode incluir diversos métodos de recolha de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). Segundo Yin (2005), a possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é um ponto forte importante do estudo de caso. As evidências podem ser qualitativas (e.g. palavras), quantitativas (e.g. números), ou podem ser ambas (Eisenhardt, 1989).

O estudo de caso tem como objectivo relatar os factos, descrever situações, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso (Guba e Lincoln, 1994).

4.2. Seleção do sector de aplicação

O sector da construção é um dos grandes responsáveis pelo emprego e um dos sectores que mais peso tem no Produto Interno Bruto (PIB) das economias Europeias (Brauers, Kildienė, Zavadskas e Kaklauskas, 2013). Aquando da crise de 2008, e por força da grande correlação do sector da construção com o PIB das economias europeias (Brauers *et al.*, 2013), o sector da construção foi fortemente afetado pela retração da economia.

Neste contexto, Portugal não foi exceção. Os anos posteriores à crise económica de 2008, revelaram-se difíceis para o setor da construção português, contando com uma variação negativa do Valor Acrescentado Bruto (VAB) ao longo dos anos de 2008, 2009 e 2010 (tabela I do anexo A) e um decréscimo na quantidade de indivíduos empregados de 2008 a 2010 (tabela II do anexo A). As taxas de mortalidade do sector aumentaram nos anos de 2008 a 2010, enquanto as taxas de natalidade diminuíram no mesmo período, evidenciando uma redução do número de empresas no sector da construção (Banco de Portugal, 2014). Esta redução do número de empresas incidiu maioritariamente sobre as microempresas e as PME (Banco de Portugal, 2014).

4.3. Seleção das empresas

As várias alterações estruturais ocorridas no setor da construção em Portugal em consequência do forte impacto da crise económica, torna interessante a análise das CD das empresas neste setor. As empresas essas que foram obrigadas a encontrar

alternativas para se manterem competitivas num ambiente de mercado em mutação. Uma vez que a grande redução do número de empresas, como consequência da crise económica de 2008, incidiu maioritariamente nas microempresas e nas PME (Banco de Portugal, 2014), irá ser analisada, na presente dissertação, uma microempresa e duas PME. Para a realização deste estudo de caso foram adotadas as definições sobre as dimensões das empresas e sobre as empresas do setor da construção que constam no relatório do Banco de Portugal (2014), presentes nos anexos B e C, respetivamente.

A escolha das empresas analisadas teve por base uma pesquisa de empresas na área da construção, nomeadamente no distrito de Santarém e no distrito de Lisboa. Foram escolhidos estes distritos, essencialmente, com o objectivo de conter os custos com deslocações às empresas analisadas. As empresas analisadas foram a microempresa Polisol – Eletricidade e Energia Solar, Lda. (doravante designada de Polisol), a PME Ibermódulo Lda. (doravante designada Ibermódulo) e a PME HCI Construções SA (doravante designada HCI). No quadro a seguir, estão expostas as sedes das empresas analisadas e indicadores relativos ao volume de negócios e número de trabalhadores nos anos de 2007, 2011 e 2015.

Tabela III – Sede, Volume de Negócios e Número de trabalhadores por empresa

	Sede	Volume de negócios (em Milhões de euros)			Número de trabalhadores		
		2007	2011	2015	2007	2011	2015
<i>Polisol</i>	Samora Correia	0.911M€	0,754M€	0,330M€	10	8	7
<i>Ibermódulo</i>	Samora Correia	1,9M€	2,8M€	2,3M€	26	35	39
<i>HCI</i>	Lisboa	63M€	58M€	54M€	140	114	114

Fonte: própria autoria

Yin (2005) refere que a utilização de múltiplos estudos de caso dá origem a resultados mais convincentes e, como consequência, mais robustos.

E suma, a utilização de três estudos de caso, na presente dissertação, tem como objectivo identificar a demonstração de CD, analisando as empresas e as suas capacidades de perceber oportunidades, explorar essas oportunidades e reconfigurar ativos como uma forma de manter a competitividade num período de crise económica; estudando a situação de diferentes empresas num mesmo sector de atuação: o setor da construção.

4.4. Procedimentos

No presente trabalho foi utilizada a triangulação de dados, uma vez que, segundo Meirinhos e Osório (2010), este permite obter, de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, a fim de aumentar a fiabilidade da informação. Assim, foram recolhidos dados referentes às empresas analisadas através de entrevistas, jornais locais e do sítio eletrónico das mesmas.

No caso das entrevistas, estas foram semiestruturadas. O objectivo da utilização de uma entrevista semiestruturada foi manter um conjunto de questões pré-definidas que fornecessem orientação, tendo, no entanto, liberdade para colocar questões adicionais que se revelassem importantes na persecução dos objetivos do estudo em análise. As entrevistas foram realizadas a pessoas com conhecimentos profundos sobre a história da organização em causa e todas as alterações estruturais pela qual a empresa passou ao longo dos anos da análise, nomeadamente nos anos pré, durante e pós-crise.

Começando pela empresa Polisol, depois de um primeiro contacto presencial com o presidente, na sede da empresa em Samora Correia, surgiu a oportunidade de realizar a entrevista na hora. Foi entrevistado o próprio, o Eng. Alberto Rocha, e a entrevista teve a duração de 65 minutos, aproximadamente.

No caso da Ibermódulo, e à semelhança do caso da Polisol, houve também a possibilidade de realizar a entrevista na hora após um primeiro contacto presencial com a responsável da receção nas instalações da sede da empresa, em Samora Correia. A entrevista foi realizada ao arquiteto e responsável pela produção, o Arq. Francisco Vacas, e teve a duração aproximada de 60 minutos.

Já em relação à HCI, e depois da troca de alguns *emails*, foi efetuada uma entrevista com o assessor da administração da empresa, o Eng. Vaz Pinto, na sede da empresa, em Lisboa. A entrevista durou cerca de 75 minutos.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Antes de cada entrevista foram recolhidas informações dos sítios eletrónicos das empresas a fim de preparar a entrevista e de confrontar os entrevistados com dados e informações presentes nos sítios eletrónicos. Esta recolha prévia de informação teve como objectivo criar, de uma forma o mais fiável possível, uma linha cronológica dos dados fornecidos pelo entrevistado durante a entrevista.

5. Apresentação dos casos

No presente capítulo irá ser retratada a realidade das empresas entrevistadas e as formas como essas empresas fizeram face à crise económica de 2008. Todos os casos começam com uma breve apresentação das empresas, seguida de uma exposição do percurso das empresas nos anos pré, durante e pós crise.

5.1. Polisol

A Polisol é uma microempresa sediada na cidade de Samora Correia, contando, em 2015, com um volume de negócios na ordem dos 330 mil euros e 7 trabalhadores. Iniciou a sua atividade em 1984 e impôs-se no mercado como um parceiro no estudo,

projeto, execução e pós-venda de instalações completas de aquecimento central, climatização, redes de gás e automatização de portões. No seu início de atividade, a Polisol era uma empresa com conhecimentos muito específicos que não estavam ao alcance de todas as empresas. O *know how* do fundador Eng. Alberto Rocha, foi fundamental, contando, no seu currículo com passagens pela Efacec, desempenhando o cargo de projetista de transformadores e pela metalúrgica benaventense, como diretor técnico. Por volta de 1987 expandem as suas especialidades para o AVAC (aquecimento, ventilação e ar condicionado). Durante muitos anos, conseguiram formar uma carteira de clientes que lhes fornecia segurança, muito derivado da estabilidade e crescimento do mercado da construção nos anos pré-crise. Este período foi também acompanhado pela introdução de energias renováveis, em 2006, no leque de produtos da empresa. São de destacar, neste caso, as bombas de calor e os painéis fotovoltaicos.

Contudo, a crise económica atingiu profundamente o setor da construção e por conseguinte a atividade da Polisol foi afetada, fazendo-se sentir na empresa em 2011. A construção nova tornou-se praticamente inexistente, com reflexos não só na atividade *core* da empresa como também na comercialização das energias renováveis. Esta altura foi, segundo o Eng. Alberto Rocha, crítica pelo desaparecimento de obras novas e pela falência de empresas que deixaram um rasto de dívidas consigo. A Polisol anteviu esta situação, pela informação que circulava nos meios de comunicação e pelo contacto com clientes e fornecedores, e em 2009 decide apostar num seguro com o objectivo de salvaguardar a empresa de potenciais incumpridores. Não salvou a empresa, no entanto, de clientes que antes não estavam segurados e que entraram em incumprimento. Em plena crise, este seguro revelou-se uma menos-valia, uma vez que o mercado da construção estava a passar uma fase de grande instabilidade e insegurança, e havia

receio por parte das seguradoras em conceder crédito. Esta tendência permaneceu até a empresa decidir alterar o seguro de crédito em 2013 para um que lhe pudesse fornecer mais possibilidades.

Esta fase de crise obrigou a empresa a fazer ajustes, nomeadamente com o despedimento de pessoal e com a redução de custos (eletricidade, água, telefone e limpeza) em 2011, e com o congelamento de salários em 2012. Durante a crise houve, no entanto, necessidade, por parte da empresa, de tentar explorar novas formas de atuar. Entre elas estão a presença assídua em feiras, nacionais e internacionais; o envio de mails, *newsletters* e a realização de telefonemas a clientes já fidelizados e a potenciais novos clientes; e, por sua vez, também o contacto no terreno com clientes em carteira. Desta pesquisa surge uma aposta da Polisol, no sentido de explorar uma nova oportunidade: a obtenção da exclusividade da venda de bombas de calor. É nesse seguimento que a Polisol estabelece uma parceria com uma empresa alemã de forma a comercializar bombas de calor em Portugal em regime de exclusividade: a Alphainnotec. Dessa parceria, realizada em 2012, surge a necessidade de criar outra empresa e, por conseguinte, investir num novo espaço dedicado à comercialização dos produtos da marca alemã.

“Na altura em que conseguimos a parceria com a Alphainnotec (...), fundámos a Gudenergy. Houve nesta altura a necessidade de investir num espaço para promover e comercializar os produtos (...) junto da Polisol. Nesta ótica (...) A Gudenergy fornecia os equipamentos e a Polisol instalava e realizava a manutenção.”

Com a criação da nova empresa consumada, iniciou-se a aposta em comerciais para promover o produto. Estes estavam encarregues de conseguir vendas para a empresa, tentando comercializar o produto noutros pontos do país, nomeadamente na zona norte e sul. No entanto, esta aposta acabou por não obter o efeito pretendido.

Por outro lado, era difícil perceber os benefícios da exclusividade das bombas de calor. Sendo, no entanto, considerada como uma mais-valia na hora de concorrer a concursos, visto ser uma marca de prestígio e como tal era reconhecida no mercado.

Em 2013, o mercado encontrava-se extremamente instável e por isso, a Polisol decidiu fortalecer o serviço pós-venda através da satisfação dos seus clientes. Nesse sentido, a Polisol investiu em formar os seus colaboradores através de formações internas, de forma a melhorar a qualidade do serviço e do contacto com o cliente. Política que se mantêm nos dias de hoje.

“Fazemos (...) muitos questionários, telefonamos para perceber como correu o serviço, se os clientes estão satisfeitos, o que se pode melhorar, o que correu menos bem. Reforçar a qualidade do serviço ao cliente através de melhorias constantes. Utilizamos a internet como uma fonte de obter conhecimento e fazemos várias vezes formações internas no sentido de formar a nossa equipa.”

Esta estratégia surge também como forma de ganhar novos clientes, uma vez que, segundo o Eng. Alberto Rocha, o tradicional “passa a palavra” é ainda hoje em dia uma ferramenta muito poderosa nesse sentido.

5.2. Ibermódulo

A Ibermódulo iniciou a sua atividade em 2000. Em 2015, contava com um volume de negócios perto dos 2,3 milhões de euros e com 39 trabalhadores. Nasceu da parceria entre os dois atuais sócios, que gerem a empresa. Com o *know how* adquirido anteriormente, um deles na área das gruas e o outro na área do aluguer de módulos pré-fabricados, fundam a empresa. Inicialmente a empresa adquiria módulos pré-fabricados em estrutura metálica para estaleiros de obras para posteriormente os alugar. Em 2006, construíram uma fábrica e um estaleiro em Samora Correia, a atual sede, e começaram a

produzir o equipamento que alugavam. Um ano mais tarde investem num estaleiro no Algarve. Nesta altura, as áreas de atuação da empresa, eram o Centro e o Algarve.

Com a chegada da crise, várias foram as alterações no mercado e consequentemente na empresa. A Ibermódulo sente a crise em finais de 2010, ressentindo-se da redução da procura, tanto no Centro como no Algarve:

“(...) antes da crise, tínhamos de recusar trabalho, (...) não conseguíamos ter capacidade de resposta. Ao longo da crise inverteu-se esta situação (...). Porque o nosso mercado, que é o da construção, das obras, parou, abrandou muito o ritmo.”

Nesta altura a empresa perde clientes e é afetada por problemas de incumprimento. Houve necessidade de cortar custos com pessoal na sede, encontrar precauções para a falta de pagamento e soluções para a falta de procura. Deste modo, a empresa tenta explorar duas alternativas: apostar no mercado da venda de módulos pré-fabricados para habitação e internacionalizar o negócio.

No caso do aluguer, os clientes da Ibermódulo eram sobretudo empresas. É neste sentido que a empresa decide explorar novos clientes com a entrada no mercado da venda de módulos pré-fabricados em 2011, nomeadamente o cliente particular. Houve, no caso das vendas, a necessidade de expandir o departamento comercial visto que, sendo um mercado ainda não explorado, era necessário promover o produto junto do cliente. Foi uma tarefa difícil, uma vez que o cliente particular exigia outro tipo de acabamentos e de materiais.

“O cliente privado já exige muito pormenor e nós ainda não estamos muito vocacionados para isso. Para migrar do aluguer para a venda, a base é sempre a mesma, a estrutura metálica. Tivemos, no entanto, de procurar novos fornecedores de materiais, de revestimentos e de caixilharias.”

Nesta fase, foram importantes os contactos já existentes e o aconselhamento de novos contactos por parte de clientes e parceiros, para angariar novas parcerias e fornecedores. Foi também necessário visitar outras empresas de forma a perceber as tendências no mercado da venda, numa ótica de tentar acompanhar e inovar nesse novo mercado.

Apesar dos esforços em explorar um novo tipo de mercado e de cliente, surge a hipótese de internacionalizar o negócio para Moçambique. A Ibermódulo tinha contacto com várias empresas portuguesas presentes em Moçambique (sobretudo clientes) e que lhes indicaram as potencialidades do mercado da construção naquele país. Assim, em 2011, e sem estudos de mercado, a Ibermódulo expandiu internacionalmente o negócio.

“Não foi feito um estudo de mercado, foi mais um teste. Com uma estrutura muito pequena, sem investimento grande. (...). Fomos percebendo que de facto era um mercado com muito potencial, (...) pelas notícias que tínhamos e pelo exemplo de outras empresas. (...). Tivemos que começar logo com uma estrutura porque este negócio assim o exige. Isto é um equipamento muito específico e não conseguíamos comprar lá e meter à venda.”

Um dos sócios da empresa, pertencia anteriormente a uma empresa de módulos pré-fabricados e, também ela, se tinha internacionalizado para Moçambique. Assim, e utilizando o conhecimento sobre a exportação, a empresa começa a fazê-lo em contentor marítimo. Inicialmente, esta fase foi acompanhada pela ida de alguns colaboradores para Moçambique. Depois, e à medida que a empresa foi crescendo, começaram a ser contratados colaboradores locais para a empresa. Todavia, a ida para Moçambique, foi acompanhada de uma difícil integração inicial.

“(...) foi difícil entrar num mercado onde ninguém nos conhecia. (...). Foi difícil e tivemos de apostar muito no gabinete comercial e na divulgação. Houve a

necessidade de suportar alguns prejuízos nos momentos iniciais até se inverter a tendência e começarmos a obter lucros.”

A Ibermódulo tem a sua filial em Matola, perto de Maputo. A empresa apostou no aluguer de módulos pré-fabricados para estaleiros de obras perto da zona onde a sua filial estava instalada, sobretudo devido aos elevados custos de transporte e à necessidade de fornecer manutenção aos seus equipamentos, e na venda de módulos pré-fabricados para habitação em todo o país.

Em Portugal, o setor da construção não apresentava melhorias e houve a necessidade de encerrar o escritório do Algarve, em 2012. Na sua sede, a redução foi sentida sobretudo ao nível dos recursos humanos e ao nível de stock de material. A ida para Moçambique acabou por ser uma “boia de salvamento”, uma vez que acabou por “contrabalançar as contas da empresa”, segundo o Arq. Francisco Vacas.

5.3. HCI

A HCI (Habitação e Construção Industrial) é uma PME fundada em 1979. Em 2015, o volume de negócios da empresa ascendeu aos 45 milhões de euros, contando com 114 trabalhadores. No início de atividade a empresa estava vocacionada para a construção industrial, sendo as primeiras obras realizadas, pavilhões e instalações fabris. Em 1990, a empresa expande a atividade para a reabilitação histórica. Nessa área de atuação, a HCI estabelece várias parcerias com Câmaras Municipais, nomeadamente Cascais, Oeiras e Loures. Já na área da construção, a empresa optou por formar uma carteira de clientes constituída por grandes instituições do setor privado, por considerar estas credíveis, sérias e “boas pagadoras”. A empresa conta com clientes como o aeroporto de Lisboa, a Shell e a Galp. Nos anos pré-crise, a empresa privilegiava as obras na zona de Lisboa, Évora e Beja.

A HCI optou sempre por crescer de uma forma “controlada”, segundo Eng. Vaz Pinto.

“Nunca foi politica da HCI crescer muito. Numa altura normal, sem crise económica, a ideia era subirmos a par da inflação e quando tínhamos negócios em que era preciso a empresa crescer, nós arranjavamos um parceiro que tivesse mão de obra disponível, e fazíamos um controlo da nossa faturação e do nosso crescimento.”

Esta estratégia foi também justificada, pelo Eng. Vaz Pinto, como uma forma da empresa ter uma dimensão ideal que lhes permitisse juntarem-se a grandes empresas, em parcerias.

Em 2010, a HCI sente os efeitos nefastos da crise económica com a drástica descida da procura nas zonas onde atuava, em ambas as áreas de atuação. Como consequência houve uma redução significativa dos custos com pessoal, passando de 140 trabalhadores para os atuais 114, e de equipamentos na organização, fruto de uma forte aposta no *outsourcing* de algumas especialidades.

“Para nós o fundamental é o pessoal de enquadramento: são diretores de obra, são encarregados de obra e são preparadores. (...). Relativamente aos restantes, (...) é praticamente tudo outsourcing: Carpintaria, serralharia, armadores de ferro. (...). Hoje cada vez mais as coisas estão por especialidades. E o mercado tem capacidade para lhe alugar equipamento, e equipamento em boas condições.”

Por força da redução da procura nas principais áreas de atuação da empresa, esta foi “obrigada” a tomar duas decisões estratégicas: alargar os mercados de atuação e incorporar o cliente particular no seu leque de clientes.

A expansão da área de atuação, não foi só a nível nacional, zona norte e nas regiões autónomas da madeira e dos Açores, mas também a nível internacional. Tal como refere o Eng. Vaz Pinto, quando a empresa manifestou o interesse em atuar noutras zonas de

Portugal, acabou por ser “arrastada” por clientes e parceiros a integrar obras noutras zonas do País. A nível internacional, surgiram vários convites de parceiros para a empresa se estabelecer, em particular em Angola. No entanto, a grande instabilidade política do país fez com que a empresa não se estabelecesse em África. Entrou, todavia, no mercado de Cabo Verde e Angola com um parceiro.

“Nós não estamos fisicamente em cabo verde, estamos através de um parceiro (desde 2010). (...) Como o nosso parceiro não tinha alvará para as obras que queria fazer, nós fomos a consorcio com ele, sendo líderes do consorcio. (...) A experiencia que temos em angola é com esse tal parceiro.”

No mercado doméstico, a HCI procurou lançar a sua oferta a outros tipos de clientes, nomeadamente o cliente particular, para as áreas da construção e da reabilitação.

Com a crise económica, a HCI “apertou” no controlo mensal da faturação prevista, tendo atualmente um mapa de previsão de faturação que monitorizam de uma forma mais “agressiva” do que antigamente, segundo o Eng. Vaz Pinto. Tendo sempre por base que, por ano, têm de atingir, pelo menos, a meta dos 50 milhões de euros.

6. Comparação dos casos

A estruturação dos estudos de caso assenta numa linha cronológica que nos guia desde os anos anteriores à crise até aos anos mais recentes de atuação das empresas analisadas, permitindo, identificar temporalmente a utilização das capacidades de perceber oportunidades e ameaças de mercado, de explorar essas oportunidades e fazer face às ameaças e de reconfigurar os ativos organizacionais de forma a manter e fortalecer a sua competitividade (Teece, 2007), como podemos ver na Tabela IV.

Tabela IV – CD nas empresas analisadas

<i>CD / Empresas</i>	Polisol	Ibermódulo	HCI
<i>Capacidade de perceber oportunidades e ameaças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial incumprimento por parte dos clientes; - Exclusividade na venda de bombas de calor; 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de módulos pré-fabricados para habitação a clientes particulares; - Potencial crescente do mercado da construção em Moçambique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção para habitação e reabilitação a particulares; - Expansão das atividades para novos mercados.
<i>Capacidade de explorar oportunidades e fazer face às ameaças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de um seguro de crédito; - Obtenção de uma parceria com a Alphainnotec; 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão do departamento comercial de forma a promover a venda; - Instalação de uma filial em Moçambique e exportação de módulos pré-fabricados em contentor marítimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção a particulares; - Contacto com clientes e parceiros.
<i>Capacidade de reconfigurar ativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma nova empresa e contratação de vendedores; - Realização de formações internas regulares; - Redução de custos com pessoal, água, eletricidade e limpeza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encerramento do estaleiro no Algarve; - Obtenção de novos fornecedores de materiais; - Expansão do departamento comercial da filial de Moçambique, contratação de locais e descentralização da gestão; - Redução de custos com pessoal (despedimentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos com pessoal e outsourcing de atividades; - Atuação da empresa noutros pontos do País, e em Cabo Verde e Angola através de um consórcio.

Fonte: própria autoria

Começando pela capacidade de perceber oportunidades e ameaças, a forma como as várias empresas monitorizaram o mercado é em grande parte semelhante, “apoiando-se”, sobretudo, em clientes, parceiros, meios de comunicação e fornecedores (Teece, 2007). No caso da Polisol, a análise do mercado foi realizada através da observação de concorrentes em feiras, da informação prestada pelos meios de comunicação, e do contacto com clientes e fornecedores. Como resultado a empresa antevê o potencial incumprimento por parte dos seus clientes, interpretando, assim, as alterações na estrutura do mercado (Teece, 2007), resultante da falência de várias empresas da área da construção, e identifica a oportunidade de obter a exclusividade das bombas de calor como forma de ganhar clientes através da comercialização do produto noutras zonas do País. Já no caso da Ibermódulo esta análise do mercado passou, sobretudo, pelo contacto com clientes e parceiros (Teece, 2007). Deste contacto surgem as hipóteses da Ibermódulo passar a vender os módulos pré-fabricados para habitação ao cliente particular, interpretando, neste caso, as flutuações da procura (Teece, 2007), que estava a reduzir no mercado do aluguer de módulos pré-fabricados para estaleiros de obras, e internacionalizar o negócio para Moçambique, através de uma interpretação das movimentações estratégicas dos seus concorrentes (Teece, 2007). A HCI, por sua vez, de forma a fazer face à redução da procura (Alcade-Fradejas e Ramírez-Alesón, 2015) nas principais zonas onde atuava, procura “transportar” a sua atividade para outros locais geográficos, nomeadamente o Norte, as regiões autónomas da Madeira e dos Açores, Angola e Cabo Verde. Pela mesma razão, a empresa procura entrar no mercado da construção para habitação a particulares. Existe, neste caso, também a interpretação das flutuações da procura (Teece, 2007) que estava a reduzir nos principais mercados de atuação da HCI.

No que diz respeito à capacidade de explorar oportunidades e ameaças, existem resultados diferentes em relação à criação de um modelo de negócio (Teece, 2007). A Polisol, de forma a obter a exclusividade das bombas de calor, criou um modelo de negócio que previa a definição das tecnologias utilizadas na persecução dos objectivos estratégicos (bombas de calor), a seleção dos clientes-alvo (cliente particular) e mercados-alvo (zona Norte e Sul), e a definição da estrutura da cadeia de valor (Alphainotec) (Teece, 2007). No entanto, esta aposta na comercialização de bombas de calor noutros pontos do País, não surtiu o efeito esperado, uma vez que não trouxe lucros nem benefícios visíveis à empresa. Por sua vez, a Ibermódulo utilizou os seus módulos pré-fabricados tendo em vista a comercialização dos mesmos ao cliente particular, na zona Centro e no Algarve. No caso da internacionalização da Ibermódulo para Moçambique, não podemos considerar que existisse um modelo de negócios criado previamente pela empresa, uma vez que, como referiu o Arq. Francisco Vacas, “não foi feito um estudo de mercado”, tendo a empresa começado “com uma estrutura muito pequena”. No caso da HCI, estes definiram um modelo de negócios mais amplo que passava por utilizar os mesmos recursos, escolhendo os clientes e mercados-alvo consoante a sua “capacidade para pagar” e utilizando os mesmos fornecedores. Neste aspeto, a HCI começa a atuar noutras zonas do País e mesmo em Angola e Cabo Verde, não sendo visíveis, no entanto, ganhos a nível de competitividade, uma vez que o volume de negócios da empresa baixou de 2011 para 2015 (Tabela III).

Em termos da reconfiguração de ativos, existe uma linha comum a todas as empresas analisadas: a redução de custos com pessoal através do despedimento. Começando pela Polisol, esta empresa, de forma a ajustar a oferta do seu produto (Teece, 2007) ao mercado, inaugura outra empresa (Gudenergy) vocacionada

exclusivamente para a comercialização de bombas de calor e contrata vendedores para promoverem o produto. Com o mesmo propósito, mas desta vez de forma a ajustar o serviço pós-venda às necessidades dos clientes (Teece, 2007), a empresa inicia formações internas com o objectivo de melhorar o atendimento ao cliente. A Ibermódulo, por sua vez, opta por reduzir a sua estrutura, fechando o estaleiro no Algarve e reduzindo as instalações na sua sede. Segundo o Arq. Francisco Vacas a empresa conseguia fazer face à procura com uma estrutura mais pequena, adaptando desta forma a estrutura às novas configurações do mercado (Teece, 2007). A empresa opta por uma gestão descentralizada em Moçambique de forma a aproximar a gestão de topo (neste caso, um dos sócios da empresa) às necessidades do novo mercado (Teece, 2007). Por fim, a HCI, investe no *outsourcing* de atividades numa lógica de otimizar custos e melhor ajustar a sua oferta à reduzida procura de mercado (Teece, 2007).

As estratégias adotadas pelas empresas são em grande parte distintas, embora atuem num mesmo mercado. No entanto existe uma necessidade comum a todas elas de expandir as atividades a novas áreas geográficas de forma a fazer face à redução da procura. Podemos perceber, contudo, que embora as estratégias das empresas se enquadrem nas capacidades de perceber oportunidades e ameaças, de explorar as mesmas e reconfigurar ativos propostas por Teece (2007), estas não surtiram o efeito pretendido, uma vez que as empresas não fortaleceram a sua competitividade no mercado, havendo até uma redução do volume de negócios.

7. Discussão dos Resultados

Neste capítulo, iram ser discutidos os estudos de caso apresentados, à luz da revisão da literatura realizada.

7.1. A crise económica como impulsionador da capacidade de perceber oportunidades

A crise económica de 2008 teve um impacto bastante significativo no mercado onde as empresas analisadas estão inseridas. Neste período, o mercado da construção sofreu várias alterações estruturais (Makkonen *et al.*, 2014), nomeadamente com a falência de várias empresas e com a contração da procura (Alcade-Fradejas e Ramírez-Alesón, 2015). Embora as empresas analisadas tenham sentido a crise em anos posteriores à mesma, e tendo em conta a análise feita, identificam-se duas grandes consequências da crise económica nas empresas analisadas: a redução do número de obras novas e o incumprimento por parte dos clientes.

A redução do número de obras, afetou diretamente a atividade das três empresas analisadas, uma vez que as suas atividades estavam, essencialmente, vocacionadas para esse mercado. Todas as empresas foram “obrigadas”, por isso, a identificar novas oportunidades de mercado (Teece, 2007), de forma a fazerem face ao decréscimo que a sua atividade estava a sentir. A falta de procura no mercado da construção, em virtude da redução do investimento, foi uma razão transversal invocada pelos três entrevistados para procurarem novas formas de atuar no mercado.

A redução da procura fez-se acompanhar, no entanto, pelo aumento do incumprimento por parte dos clientes das empresas analisadas, com exceção da HCI que não sofreu com esta consequência. Neste caso, as empresas, nomeadamente a Polisol e a Ibermódulo, sentiram necessidade de identificar novas formas de atuar, uma vez que o incumprimento surtia efeitos bastante nefastos na sua atividade (Seeger, 2006).

Podemos concluir, portanto, que a crise económica teve consequências negativas nas atividades das empresas, sobretudo devido à redução da procura, e que essas

consequências mobilizaram as empresas a identificar novas formas de atuar no mercado, “estimulando” assim a capacidade de perceber oportunidades e ameaças (Teece, 2007).

7.2. Importância das CD na resposta ao contexto de crise económica

A crise económica, como vimos anteriormente, fez-se acompanhar de enormes dificuldades para a economia em geral e para o setor da construção em particular. Este período ficou caracterizado por um aumento da taxa de mortalidade das empresas no setor (Banco de Portugal, 2014), como se pôde constatar, também, através das entrevistas realizadas. Segundo o Banco de Portugal (2014), a maioria das empresas que “fecharam portas” eram microempresas e PME. Neste seguimento, e embora tenhamos assistido a uma redução do volume de negócios em todas as empresas analisadas (Tabela III), elas utilizaram CD como resposta à crise económica de 2008. Esta utilização de CD foi diferente de empresa para empresa.

A Polisol utiliza as CD de forma a comercializar as bombas de calor em regime de exclusividade noutras zonas do País, com a consequente reconfiguração de ativos (Teece, 2007), que se materializou na fundação de uma nova empresa e na contratação de comerciais para promover a venda do produto. Em termos de competitividade, é sugerido pelo Eng. Rocha Nunes, que eram difíceis perceber os ganhos dessa nova aposta. Existiu também, a contratação de um seguro de forma a fazer face ao potencial incumprimento por parte de clientes. Uma aposta que se revelou fundamentada uma vez que depois da contratação do seguro vários clientes que não estavam “segurados” entraram em incumprimento.

No caso da Ibermódulo, a internacionalização do negócio para Moçambique, acaba por “contrabalançar as contas da empresa”, segundo o Arq. Francisco Vacas. Já a abertura do negócio à venda de módulos pré-fabricados para habitação a particulares se revela uma estratégia de difícil execução pela dificuldade em satisfazer em pleno as novas necessidades dos clientes, que eram em grande medida diferentes das necessidades dos clientes no mercado do aluguer de módulos pré-fabricados para estaleiros de obras.

Por fim, a HCI opta essencialmente, por abrir a sua atividade ao cliente particular e fazer face à redução da procura nos seus habituais mercados, “procurando trabalho” noutras zonas do País, e mesmo internacionalmente, através de um consórcio em Angola e Cabo Verde.

A análise da importância das CD como resposta das empresas ao contexto de crise económica é em grande medida difícil, uma vez que a crise económica colocou as empresas do setor da construção numa situação “delicada” com a contração acentuada da procura (Alcalde-Fradejas e Ramirez-Alesón, 2015) e com a redução do volume de negócios das empresas analisadas. No entanto, podemos perceber que a utilização da capacidade de perceber e explorar oportunidades e ameaças de mercado foi, pelo menos em parte, benéfica na hora de fazer face a ameaças (no caso da Polisol, com a contração de um seguro) e de explorar oportunidades (com a exploração de novos clientes e mercados, no caso da Ibermódulo e da HCI) (Teece, 2007).

8. Conclusão

A utilização de CD no contexto de crise económica, foi, em grande parte, de difícil análise. A crise económica de 2008 fez-se acompanhar de uma contração da procura (Alcalde-Fradejas e Ramirez-Alesón, 2015) e da insolvência de várias empresas no

mercado da construção. Desta forma, existiu a necessidade, por parte das empresas analisadas, de perceber e explorar novas formas de atuar no mercado e de fazer face a potenciais ameaças. Essas capacidades surtiram efeitos positivos na hora da Polisol identificar a necessidade de contrair um seguro de crédito que a salvaguardasse do potencial incumprimento por parte dos clientes, e das empresas Ibermódulo e HCI identificarem novos mercados de atuação.

Existiu, também, no período de crise económica a reconfiguração dos ativos das empresas em análise, uma vez que era necessário adaptar a estrutura organizacional ao novo contexto de mercado. Neste caso, a Polisol decide investir em formar os seus recursos humanos; inicia uma operação de redução de custos; e cria uma nova empresa. A Ibermódulo encerra o estaleiro no Algarve, reduz o número de recursos humanos na sede e opta por descentralizar a gestão da sua filial de Moçambique. A HCI, por sua vez, inicia um processo de redução de custos, realizando o *outsourcing* de alguns serviços da empresa e reduzindo, consequentemente, o número de recursos humanos.

Todavia, a análise das CD nas empresas abordadas foi complexa, uma vez que redução da procura no mercado da construção onde as empresas analisadas atuavam, levou à redução do seu volume de negócios. Desta forma, as empresas analisadas conseguiram manter a sua presença no mercado, no entanto, reduziram a sua competitividade, não podendo ser afirmado, por isso, que existiu o desenvolvimento de CD.

Este trabalho foi condicionado, essencialmente por duas limitações. Primeiro, a aplicação de uma teoria contingencial revelou-se de difícil análise, uma vez que se tornou difícil perceber as vantagens da utilização de CD nas empresas em análise.

Segundo, existiu a dificuldade de aprofundar a observação das empresas e a recolha de informação para conseguir captar, de facto, a existência de CD nas empresas estudadas.

Como sugestão para trabalhos futuros: podem ser analisadas empresas que ultrapassaram um período de crise económica e empresas que entraram em insolvência, num mesmo setor de atuação, de forma a melhor contrastar os efeitos da aplicação de CD; e pode ser explorada a aplicação de CD em outros setores considerados altamente dinâmicos, como por exemplo o setor tecnológico.

Referências

Alcalde-Fradejas, N., Ramírez-Alesón, M. (2015). Long-run profits in times of crisis: A comparison between European SMEs and large companies. *Estudios de Economía*, 42(1), 79-97.

Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.

Anagnostidis, P., Varsakelis, C., Emmanouilides, C.J. (2016). Has the 2008 financial crisis affected stock market efficiency? The case of Eurozone. *Physica A*, 447, 116–128.

Andreeva, T., Chaika, V. (2006). Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic? *St. Petersburg State University. St. Petersburg*.

Antonakakis, N., Gupta, R., André, C. (2015). Dynamic Co-movements between Economic Policy Uncertainty and Housing Market Returns. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 21(1), 53-60.

Banco de Portugal (2010). Relatório do conselho de administração [em linha]. Disponível em: https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/RelatorioAnual/RelAnuaisAnteriores/Documents/ra_10_p.pdf

Banco de Portugal (2014). Análise do sector da construção [em linha]. Disponível em: https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2015_2014.pdf

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

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

Brauers, W., Kildienė, S., Zavadskas, E., Kaklauskas, A. (2013). The construction sector in twenty European countries during the recession 2008–2009 – country ranking by MULTIMOORA. *International Journal of Strategic Property Management*, 17(1), 58-78.

Cardoso, A. L. J., Kato, H. T. (2015). Analysis of publications on dynamic capabilities between 1992 and 2012: discussions on the conceptual evolution and contributions by the most renowned authors in the area. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 201-237.

Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T. (2005). The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13 (3), 32-53.

D'Aveni, R. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *Free Press: New York*.

Dosi, G., Nelson, R. R., Winter, S. G. (2000). Introduction: Nature and Dynamics of Organization Capabilities. *Oxford: Oxford University Press*, 1-22.

Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C., Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 45, 170-192.

Garret-Jones, S., Szeto, R. e Zhang, J. A. (2013). Innovation capability and market performance: The moderating effect of industry dynamism. *International Journal of Innovation Management*, 17 (2), 1-35.

Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 1238-1250.

Giorgi, G., Arcangelib, G., Muccib, N., Cupellib, V. (2015). Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health. *Work*, 51(1), 135-142.

Guba, E., Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 105-117.

Helfat, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of r&d. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, U.K.

Helfat, C., Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243–1250.

INE (2009). Estatísticas do Emprego - 4.º Trimestre de 2008 [em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=62614588&PUBLICACOESmodo=2

INE (2011). Estatísticas do Emprego - 4.º Trimestre de 2010 [em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=102264888&PUBLICACOESmodo=2

Kunc, M., Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49 (8), 1343-1353.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Levinthal, D., March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Levinthal, D., Rerup, C. (2006). Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning. *Organization Science*, 17(4), 502-513.

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67, 2707–2719.

McGahan, A., Porter, M. (1999). The persistence of shocks to profitability. *Review of economics and statistics*, 81(1), 143-153.

Mckelvie, A., Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.

Meirinhos, M., Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista de educação*, 2(2), 49-65.

Miles, R. E., Snow, C.C., Miles, G. (2000). The future.org. *Long Range Planning*, 33, 300–321.

Nadkarni, S. e Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environment dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1810-1833.

Neves, M., Proença, C., Martins, P. (2015). Interdependence Or Reaction When The Background Is The Financial Crisis: The Case Of Portuguese Stock Market. *International Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 5-20.

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

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69 (4), 81-92.

Schilke, O. (2014). On the contingente value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35, 179-203.

Seeger, M. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.

Sharfman, M., Dean, J. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.

Sirmon, D., Hitt, M. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(14), 1375-1394.

Song, M., Montoya-Weiss, M. (2001). The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61-80.

Sorensen, J. B., Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.

Spielmann e Ross (2009). Vencendo em Tempos de Crise. *Publicação da Bain e Company- Brasil*.

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

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines vs Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

Teece, D. J., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Wang, H., Chen, W. (2010). Is firm-specific innovation associated with greater value appropriation? The roles of environmental dynamism and technological diversity. *Research Policy*, 39, 141–154.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.

Winter, S. G. (2003). Understand dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Yin, R. (2005). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. *Porto Alegre: Bookman*.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zollo, M., Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Zubac, A., Hubbard, G., Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 22(5), 515-538.

Anexos

Anexo A – Indicadores relativos ao setor da construção em Portugal

Tabela I – Valor Acrescentado Bruto – Taxa de variação real (em %)

	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Construção</i>	-2,6	2,0	-4,9	-9,7	-4,0
<i>VAB Total</i>	1,7	2,7	0,4	-2,3	1,3

Fonte: Banco de Portugal (2014)

Tabela II – População empregada (em milhares de indivíduos)

	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Construção</i>	553,0	570,8	555,1	505,6	482,4
<i>Total</i>	5159,5	5169,7	5197,8	5054,1	4978,2

Fonte: INE (2009), INE (2011)

Anexo B – Dimensão da Empresa

“Dimensão da empresa: as empresas foram agrupadas em três classes: micro, pequenas e médias, e grandes empresas. Para esta classificação foram utilizados os critérios da Recomendação da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Segundo esta Recomendação são classificadas como microempresas as entidades com um número de pessoas ao serviço inferior a 10 e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. Para efeitos deste Estudo, as pequenas e médias empresas (PME) não incluem as microempresas e caracterizam-se por apresentarem um número de pessoas ao serviço menor que 250 e maior que 10 e um volume de negócios anual entre 2 e 50 milhões de euros ou um balanço total anual entre 2 e 43 milhões de euros. São classificadas como grandes empresas as que não se enquadram nas condições anteriores.”

Fonte: Banco de Portugal (2014)

Anexo C – Definição de empresas no setor da Construção

“O setor da Construção analisado neste Estudo corresponde à Secção F da CAE-Rev.36. Deste modo, compreende as seguintes divisões da CAE-Rev.3:

- Promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edifícios); construção de edifícios (Divisão 41): “compreende as atividades de construção, ampliação, transformação e restauro de edifícios (...) Inclui edifícios para qualquer fim, assim como a reunião de meios técnicos, jurídicos e financeiros para realizar a construção de edifícios com vista à venda (promoção imobiliária)”, doravante designada abreviadamente por “Construção de edifícios”;

- Engenharia civil (Divisão 42): “compreende: (i) a construção de estradas, pontes, túneis, pistas de aeroportos e vias férreas, (ii) a construção de redes de transporte de águas, de esgotos, de distribuição de energia, de telecomunicações e de outras redes, e (iii) a construção de outras obras de engenharia civil como é o caso da engenharia hidráulica”; e,

- Atividades especializadas de construção (Divisão 43): “compreende atividades especializadas, tais como: demolição; preparação dos locais de construção; perfurações; construção de fundações; preparação de armações de ferro para a construção no local da obra; instalação elétrica e de canalizações; acabamento de edifícios; trabalhos de instalação dos equipamentos técnicos necessários ao funcionamento de qualquer obra de construção. Inclui a reparação das atividades especializadas de construção aqui incluídas, assim como o aluguer de equipamento de construção e de demolição”, doravante designada abreviadamente por “Atividades especializadas”.”

Fonte: Banco de Portugal (2014)