

FACULDADE DE ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO EM GESTÃO**

PEDRO JOSÉ FERNANDES GARCIA

**INOVAÇÃO, ESTRATÉGIA COMPETITIVA, MEIO ENVOLVENTE E PERFORMANCE
DAS EXPORTAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE AS PME'S EXPORTADORAS EM
PORTUGAL**

Outubro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Orientação:

Professor Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Agradecimentos

Tendo em conta que este trabalho não seria o mesmo sem o esforço, dedicação, vontade, paciência e tempo de várias pessoas e entidades, não posso deixar de manifestar aqui o meu profundo agradecimento.

Desta forma começo por deixar uma palavra aos responsáveis das empresas que se dispuseram a responder desinteressadamente ao extenso questionário de pesquisa, sem o qual não teria sido possível a sua conclusão.

Ao Professor Doutor Fernando Carvalho, por me ter dado o prazer de trabalhar como seu orientando. Durante esta caminhada, o grau de exigência, as fasquias e as metas que iam sendo sucessivamente propostas, aliadas à permanente boa disposição, incentivos e vontade de descobrir coisas novas e de fazer cada vez mais e melhor com o máximo de competência e espírito crítico, foram ingredientes indispensáveis para a obtenção do trabalho que a seguir se apresenta.

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela inspiração, pela simpatia, pela confiança que me transmitiu. Foi uma das razões que me fez ingressar neste desafio. Obrigado.

A todos os meus colegas da faculdade que conheci nos últimos dois anos lectivos. Os dias irão passar, mas as recordações perdurarão pelos tempos. Seja pelas noitadas, pelos sábados, domingos e feriados que passámos a fazer trabalhos de grupo e a estudar, seja pelos muitos momentos de convívio e de lazer, foram sem dúvida uma óptima surpresa, um grupo especial com influência ao longo deste trabalho.

E para terminar, quero agradecer à minha família todo o apoio que me deu para que pudesse ter chegado até aqui. Sem a força, persistência e o sacrifício da minha mãe Lúcia Garcia, e do meu Pai José Garcia, hoje com certeza não estaria aqui a escrever estas palavras.

À Roberta, minha namorada, minha esposa, minha companheira em todos os momentos, a primeira pessoa na linha da frente na hora dos problemas, e uma das principais razões para me ter proposto fazer esta caminhada.

A todos vocês, que sempre acreditaram em mim, o meu sincero obrigado.

“Sonhar é de graça, mas realizá-lo custa muito.”

Roberto Shinyashiki

- Resumo

Dada a importância que as exportações têm no desempenho de uma economia, especialmente num contexto de crise internacional como a que se vive nos dias de hoje, este trabalho tem como objectivo investigar o impacto que as determinantes Inovação e Tipos de Estratégia têm na Performance das Exportações das PME's do tecido empresarial português. Foi ainda tido em conta o Meio Envolvente, como sendo uma variável moderadora na relação estabelecida entre Inovação e Performance das Exportações (PE), e na relação entre Tipos de Estratégia Competitiva e PE.

Uma vez que a PE é uma variável difícil de mensurar, foram utilizadas duas medidas para o fazer: as exportações médias (dos últimos 3 anos); e, o Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações (GSOE).

Quanto aos resultados da investigação, verifica-se uma relação significativa entre a Inovação e a PE, representada pelo GSOE. Relativamente aos Tipos de Estratégia Competitiva, a análise factorial trouxe resultados surpreendentes, evidenciando ao contrário do esperado, dois tipos de Estratégia de Liderança em Custos, e uma Estratégia de Foco Mista. Dependendo da medida utilizada para medir a PE, verificou-se que os tipos de Estratégia de Foco com Diferenciação, Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Foco Mista, e o segundo tipo de Estratégia de Liderança em Custos (Escala) que foi evidenciada na análise factorial, mostram possuir uma relação significativa com a PE. Apenas a Estratégia de Liderança em Custos (Eficiência), não apresentou ter nenhuma relação significativa com a PE. Procurou-se ainda averiguar acerca do efeito moderador do Meio Envolvente nas relações em estudo, mas em nenhuma delas essa relação se mostrou significativa, pelo que se conclui que na amostra que serviu de base à investigação (obtida através de resposta a um inquérito *on line*, com 331 questionários válidos), o Meio Envolvente não tem um efeito moderador quer na relação entre a Inovação e a PE, quer na relação entre os Tipos de Estratégia Competitiva e a PE.

Poucos trabalhos têm relacionado as quatro dimensões em discussão nesta investigação, e tanto quanto se sabe, este é o primeiro estudo que as observa e estuda no tecido empresarial português.

Palavras-chave: inovação, estratégias genéricas, meio envolvente, performance, exportações

- Abstract

Given the importance that exports have on the performance of an economy, especially in the context of international crisis like the one we live in today, this work aims to investigate the impact that the determinants of innovation and strategy types have in Export Performance of SME's Portuguese business. It was also taken into account the Environment, as a moderating variable in the relationship established between Innovation and Export Performance, and the relationship between types of Competitive Strategy and Export Performance.

Once the export performance is a difficult variable to measure, two measures were used for this: the average exports (the last 3 years) and the Satisfaction of Objectives of Exports (GSOE).

As expected, the research results show that there is a significant relationship between innovation and export performance, represented by GSOE. For Types of Competitive Strategy, the factor analysis has brought surprising results, showing contrary to expectations, two types of Strategy Cost Leadership, Focus and Strategy Joint Committee. Depending on the measure used to measure the performance of exports, it was found that the types of Differentiation Strategy with Focus, Competitive Strategy, Strategy Focus Mixed, and the second type of Cost Leadership Strategy (scale) which was evident in the factor analysis, show have a significant relationship with export performance. Just the Cost Leadership Strategy (Efficiency), did not have to have any significant relationship with export performance. Also sought to find out about the moderating effect of Environment on relations under study, but none showed this relationship significant, so it is concluded that the sample that formed the basis for research (obtained in response to an online survey, with 331 valid questionnaires), the Environment do not have a moderating effect on the relationship between innovation and export performance, neither in the relationship between Types of Competitive Strategy and Export Performance.

Few studies have linked the four dimensions discussed in this investigation, and as far as we know, this is the first investigation to observe and study them in the Portuguese business.

Keywords: innovation, generic strategies, environment, performance, exports

Índice

1- Introdução.....	1
2- Revisão de Literatura.....	5
2.1) Inovação.....	5
2.1.1) Tipos de Inovação.....	8
i) Inovação Administrativa Vs Inovação Técnica.....	8
ii) Inovação Radical Vs Inovação Incremental.....	10
iii) Inovação de Produto Vs Inovação de Processo.....	10
iv) Capacidade Inovadora de Mercado.....	11
v) Capacidade Inovadora Comportamental.....	12
vi) Capacidade Inovadora Estratégica.....	12
2.1.2) Grau de Adopção da Inovação.....	13
2.1.3) A relação entre Dimensão e Inovação.....	14
2.1.4) A relação entre Inovação e Performance das Exportações	15
2.2) Tipos de Estratégia.....	18
2.2.1) O conceito de Estratégia.....	18
2.2.2) Da Estratégia Corporativa, à Estratégia Competitiva.....	21
2.2.3) Estratégia Corporativa.....	22
2.2.4) Estratégia ao nível da unidade de negócio.....	24
2.2.5) Formulação da estratégia.....	26
2.2.6) Estratégias Genéricas.....	27
2.2.7) Estratégias Genéricas de Porter.....	29
2.2.8) Relação entre Estratégias genéricas e performance das exportações.....	32
2.3) Meio Envolvente.....	35
2.3.1) O conceito de Meio Envolvente.....	35
2.3.2) A relação entre o Meio Envolvente e as Performance das Exportações.....	37
2.4) Performance das Exportações.....	40

3) Metodologia de Investigação.....	44
3.1) Quadro conceptual e metodológico.....	44
3.1.1) Metodologia.....	45
3.2.2) Hipóteses de investigação.....	46
3.2.3) Medidas das variáveis.....	50
3.2.4) População e Amostra.....	52
3.2.5) Pré-teste ao inquérito.....	54
3.2.6) Definição de PME.....	55
3.2.7) Operacionalização das variáveis utilizadas.....	55
3.2.8) Métodos de análise de dados e Tratamento das variáveis utilizadas	63
i) Inovação.....	63
ii) Tipos de Estratégia.....	68
iii) Meio Envolvente.....	71
iv) Performance das Exportações.....	74
v) Redução e análise de fiabilidade das variáveis.....	75
3.2) Testes de hipóteses.....	77
3.2.1) A relação entre Inovação e Performance das Exportações.....	77
3.2.2) A relação entre os Tipos de Estratégia e Performance das Exportações.....	81
3.2.3) O Meio Envolvente como efeito moderador na relação entre Inovação e Performance das Exportações.....	85
3.2.4) O Meio Envolvente como efeito moderador na relação entre os Tipos de Estratégia e a Performance das Exportações.....	89
4) Conclusão.....	95
4.1) Discussão dos resultados.....	95
4.2) Considerações finais.....	100
5) Bibliografia.....	103
Anexo 1 – Carta de Motivação e Questionário.....	112

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Modelo concebido.....	44
Figura 2 – Distribuição de funções	54
Figura 3 – GSEO.....	62
Tabela 1 - Tipologia de estratégias genéricas de Ansoff.....	28
Tabela 2 - Estratégias Genéricas de Porter.....	31
Tabela 3 – Distribuição de funções.....	53
Tabela 4 – Variáveis utilizadas.....	55
Tabela 5 – Inovação de Processo.....	56
Tabela 6 – Inovação de Produto.....	56
Tabela 7 – Inovação de Mercado.....	57
Tabela 8 – Inovação Comportamental.....	57
Tabela 9 – Inovação Estratégica.....	57
Tabela 10 – Estratégia de Liderança em Custos.....	58
Tabela 11 – Estratégia de Diferenciação.....	58
Tabela 12 – Estratégia de Foco.....	59
Tabela 13 – Incerteza do Meio Envolverte.....	59
Tabela 14 – Intensidade da Competição.....	60
Tabela 15 – Exportações Médias.....	60
Tabela 16 – Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações.....	61
Tabela 17 - Satisfação relativamente aos Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações.....	61
Tabela 18 – Grau de Satisfação da Taxa de Crescimento das Exportações.....	62
Tabela 19 – Grau de Satisfação da Taxa de Rentabilidade das Exportações...	62
Tabela 20 – KMO e Bartlett’s Test – Inovação.....	64
Tabela 21 – Análise Factorial – Inovação.....	65
Tabela 22 – Cronbach’s Alpha - Inovação.....	67
Tabela 23 – Correlations - Inovação.....	67
Tabela 24 – KMO e Bartlett’s Test – Tipos de Estratégia.....	68
Tabela 25 – Análise Factorial – Tipos de Estratégia.....	69
Tabela 26 - Cronbach’s Alpha – Tipos de Estratégia.....	71
Tabela 27 – KMO e Bartlett’s Test – Meio Envolverte.....	71
Tabela 28 – Análise Factorial – Meio Envolverte.....	72

Tabela 29 - Cronbach's Alpha – Meio Envolverte.....	73
Tabela 30 – Correlations – Meio Envolverte.....	73
Tabela 31 – KMO e Bartlett's Test – Performance das Exportações.....	74
Tabela 32 – Análise Factorial – Performance das Exportações.....	74
Tabela 33 - Reliability Statistics – Performance das Exportações – GSOE.....	75
Tabela 34 – Redução e Análise de Fiabilidade das Variáveis.....	75
Tabela 35 – Médias e desvio padrão.....	76
Tabela 36 – Regressão 1.....	77
Tabela 37 – Regressão 2.....	78
Tabela 38 – Regressão 3.....	78
Tabela 39 – Regressão 4.....	79
Tabela 40 – Regressão 7.....	80
Tabela 41 – Regressão 8.....	81
Tabela 42 – Regressão 9 – Step 1.....	82
Tabela 43 – Regressão 9 – Step 2.....	82
Tabela 44 – Regressão 9 – Step 3.....	83
Tabela 45 – Comparação Modelo 9 e Modelo 10.....	83
Tabela 46 – Regressões individuais – Estratégia.....	84
Tabela 47 – Regressão 16	86
Tabela 48 – Regressão 17	87
Tabela 49 – Regressão 24.....	89
Tabela 50 – Regressão 25.....	90
Tabela 51 – Regressão 26.....	91
Tabela 52 – Regressão 27.....	92
Tabela 53 – Resumo do resultado das hipóteses.....	95

1- Introdução

A performance exportadora das empresas, é um assunto que tem vindo a assumir cada vez maior importância no contexto económico nacional e mundial, sendo um tema que está inevitavelmente relacionado com a internacionalização das empresas.

A internacionalização é um processo através do qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional, seja multiplicando o número de actividades em determinado mercado externo, ou pelo sucessivo aumento de operações em vários países estrangeiros (Johanson e Vahlne, 1977).

A maioria das teorias de internacionalização das empresas, foram desenvolvidas depois da II Guerra Mundial, essencialmente entre 1960 e 1990. Foi uma consequência do rápido crescimento do Investimento Directo no Estrangeiro (IDE) nos anos 50 e 60 (Dunning, 2006). Desde então que a internacionalização das empresas tem vindo a ser um dos assuntos centrais dos pesquisadores internacionais da Gestão.

A importância de investigar esta problemática, prende-se com o facto de que para países com um mercado doméstico pequeno, onde é difícil beneficiar de economias de escala na produção, distribuição e comercialização, a internacionalização ganha cada vez mais força como uma estratégia de crescimento para garantir a sobrevivência a longo prazo (Sapienza *et al*, 2006).

A adopção de políticas económicas orientadas para o mercado e o aumento da competição nos mercados domésticos, têm levado imensas empresas de mercados emergentes, a entrar nos mercados internacionais na busca de novas oportunidades de crescimento (Cavusgil e Zou, 1994; Pattnaik e Elango, 2009).

De acordo com Martín e López (2008), existem várias razões para uma empresa se internacionalizar: internas (relativas à empresa) e externas (relativas ao mercado envolvente).

Na perspectiva interna, temos razões como a redução de custos e a dimensão eficiente/ótima, na medida em que alargando o mercado, conseguirá aumentar as vendas e consequentemente o volume de produção, e aumentando o volume de produção poderá conseguir economias de escala e de gama. Temos também a procura de recursos como uma razão interna da adopção da estratégia de internacionalização, na

medida em que a empresa pode sentir necessidade de matérias-primas ou recursos humanos, que estejam disponíveis com mais abundância, no exterior, bem como a possibilidade de acompanhar os melhores exemplos de actuar no mercado, impondo assim a si mesma, fasquias de desempenho cada vez mais exigentes. A diminuição do risco global como razão interna, vem ainda no sentido de que não diversificando os mercados onde uma empresa actua, o risco será maior.

Numa perspectiva externa à empresa, como razões externas para a adopção da estratégia de internacionalização, temos o ciclo de vida da indústria na medida em que no caso de uma indústria que já se encontre na fase da maturidade, partir para outros mercados que ainda estejam na fase de crescimento, pode ser uma solução para contrariar esta tendência. Outra razão, poderá ser a procura externa, no sentido em que poderá haver mercados externos com uma procura insatisfeita, e que a empresa esteja naturalmente em condições de competir. Seguir o cliente, é outra razão que surge do facto de os melhores clientes de determinada empresa, se deslocarem para outros mercados.

Complementarmente, o fenómeno globalização vem cada vez mais acelerar e potenciar o “*simples processo de interações transfronteiriças e transnacionais, de sistemas de produção, de transferências financeiras, de disseminação e uso da informação e da tecnologia, e até dos deslocamentos de pessoas em escala mundial*” (Soares, 2007, pp. 64). Martín e López (2008), referem que os factores que influenciam a globalização de uma competência de uma indústria são a estrutura da oferta e a acessibilidade aos mercados internacionais.

De acordo com Óladóttir (2009), existem duas abordagens tradicionais à internacionalização, o “*Innovation model*” (Cavusgil, 1980) e o “*Uppsala model*” (Johanson/Vahlne, 1977; Johanson/Wiedersheim-Paul, 1975). Ambas são referidas como “stage models”, uma vez que estas propõem que a internacionalização ocorra num desenvolvimento gradual, passo-a-passo.

Óladóttir (2009) refere que de acordo com o modelo de Uppsala, a internacionalização das empresas ocorre de uma forma incremental, em que gradualmente, as empresas mergulham numa evolução de progressos em que se internacionalizam, escolhendo como mercados de entrada, aqueles que lhes são psicologicamente mais próximos. As fases de aprendizagem e comprometimento que a empresa vai atravessando durante a

internacionalização dividem-se em: exportações spot; exportações via agentes; estabelecimento de subsidiárias no país de destino, (de vendas ou produção) (Johanson/Wiedersheim-Paul, 1975).

Nesta visão tradicional, as empresas deveriam fazer a sua estreia nas exportações quando têm uma posição forte no mercado doméstico. As empresas começam a exportar primeiramente para os mercados onde existe uma distância psicológica mais curta, e só depois expandem as suas exportações para mercados que têm distâncias psicológicas maiores. Este conceito de distância psicológica refere-se às diferenças entre o país de origem e os mercados de entrada/destino, em termos de: linguagem, cultura, sistema político, fluxo de informação, práticas empresariais, desenvolvimento industrial e sistemas educacionais (Johanson/Vahlne, 1977, 1990).

As empresas escolhem uma abordagem gradual para iniciar a internacionalização, devido à falta de experiência e de conhecimento, e ainda porque a decisão de internacionalização, é arriscada. À medida que as empresas ganham experiência e conhecimento, comprometem mais recursos nesse mercado (Johanson/Vahlne, 1977).

Pode-se assim dizer que as exportações são o ponto de partida para essa grande jornada que é a internacionalização das empresas.

As exportações desempenham um papel importante na prosperidade económica de um país, na medida em que demonstram a sua capacidade para competir com sucesso nos mercados mundiais, demonstram a capacidade de manter uma Balança Comercial favorável, e reflectem a sua força económica e competitividade da nação (Shamsuddoha *et al*, 2009).

Para Cavusgil e Zou (1994), as exportações devem ser encaradas como uma resposta estratégica das empresas, para interagir com as forças internas e externas às empresas.

Se numa conjuntura estável, esta é a importância das exportações, numa conjuntura económica turbulenta como aquela que se instalou no final de 2008 nos E.U.A. e que se alastrou rapidamente ao resto do mundo, estas ganham uma importância ainda maior. Portugal é um bom exemplo disso. De acordo com os “Indicadores de Conjuntura 3” do Banco de Portugal (Março de 2011), no ano de 2010, as exportações registaram uma taxa de crescimento de 10,6%, enquanto as importações, no mesmo período, registaram

uma taxa de crescimento de 8,7%. Sem esta preciosa ajuda das exportações, não teria sido possível registar a taxa de crescimento do PIB de 1,7%, no ano de 2010.

Sendo tão vitais para as economias nacionais, especialmente aquelas com um mercado doméstico pequeno como é o caso de Portugal, torna-se cada vez mais importante analisar as variáveis que influenciam as exportações de um país.

Man e Wafa (2009), realizaram um estudo em que analisam a relação entre a capacidade inovadora, os tipos de estratégia, o meio envolvente e a performance exportadora das pequenas e médias empresas do sector industrial da Malásia. É com base no artigo de Man e Wafa (2009), que servirá de linha orientadora da investigação, que a presente dissertação vai ser apresentada.

Optou-se por esta metodologia porque a replicação de estudos a nível internacional permite investigar os mesmos fenómenos e variáveis em diferentes países, permitindo comparações de resultados, enriquecendo o conhecimento que se tem dos diferentes meios envolventes e contextos socioeconómicos, contribuindo assim para a literatura, com novas e actuais perspectivas para uma mesma problemática em estudo. Procurou-se, sempre que possível introduzir melhorias ao estudo que serviu de linha orientadora, nomeadamente ao nível das medidas utilizadas na investigação.

Inovação, tipos de estratégia, e meio envolvente, serão pontos centrais em discussão neste trabalho, uma vez que muitos outros autores se têm dedicado a estudar estes temas individualmente, assumindo que são variáveis importantes na explicação da performance das empresas, e também das suas exportações.

É devido a esta importância, e também porque, não se conhece que tenha sido feito em Portugal, nenhum estudo a analisar a relação entre a capacidade inovadora, os tipos de estratégia, o meio envolvente e a performance exportadora das pequenas e médias empresas portuguesas, que neste trabalho se procura investigar os factores que influenciam a performance das exportações das PME's do sector industrial português.

2- Revisão de Literatura

2.1) Inovação

O senso comum diz-nos que existe uma relação entre inovação e as exportações, e muito se tem discutido na literatura, sobre em que medida é que a inovação está positivamente relacionada com o sucesso das exportações das empresas, e que a inovação é uma força que potencia as exportações (Posner, 1961; Beise-Zee e Rammer, 2006). Muitas investigações têm sido feitas, e muitas contradições têm sido encontradas na relação entre inovação e exportação.

A necessidade de entender a relação entre inovação e performance de uma empresa, tornou-se ainda mais importante desde que a União Europeia, estabeleceu como ambição, em Março de 2000 em Lisboa, tornar-se a região mais inovadora e competitiva do mundo, em 2010 (Kemp *et al*, 2003).

Para Nguyen *et al*, (2008), é através da inovação que as empresas inovadoras conseguem obter e manter a sua vantagem competitiva no mercado interno, e posteriormente, no mercado externo, e é partir desta premissa que se pode esperar encontrar uma relação positiva entre inovação e exportação. Estes autores referem ainda que os países desenvolvidos têm de inovar para manter o ritmo de exportações e os níveis de rendimento.

Estudada em várias perspectivas, conceptualizada de várias formas, muitas são as definições de inovação que se podem encontrar na literatura, pelo que de seguida vai ser feita uma abordagem a este conceito, nos seus vários níveis.

Para Peter Drucker (1998), inovação é mais trabalho, do que genialidade. Inovações de sucesso, requerem concentração, dedicação e trabalho duro.

Inovação não requer génio, mas requer dedicação total na perseguição de uma oportunidade única. (Gaynor, 2002).

Uma inovação pode ser uma nova ideia. Mas, uma nova ideia só pode ser considerada como uma inovação, a partir do momento em que começa a ser realmente usada ou implementada (Damanpour e Evan, 1984).

Para Gaynor (2002), a inovação é uma disciplina da Gestão, que envolve o foco na missão da organização, na busca por oportunidades únicas, determinando onde elas encaixam melhor na direcção estratégica da organização, definindo as medidas para o sucesso, e reavaliando continuamente essas oportunidades.

Para Urabe (1988), a inovação consiste na geração de uma ideia, e a sua implementação num novo produto, processo ou serviço, levando ao crescimento dinâmico da economia nacional e ao aumento do emprego, bem como ao aumento do lucro das empresas inovadoras.

A capacidade organizacional de inovação, é definida por Wang e Ahmed (2004), como a capacidade geral de uma empresa em introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados através da combinação da orientação estratégica com comportamentos e processos inovadores.

Damanpour e Evan (1984), definem a inovação organizacional como sendo a implementação de uma ideia ou comportamento (gerado interna, ou externamente), aplicado ao desenvolvimento de um produto, aparelho, sistema, processo, política, programa ou serviço, que seja novo na organização no momento da sua adopção.

Refere-se que a ideia pode ser gerada interna ou externamente, uma vez que ela pode ser fruto de pesquisa/desenvolvimento interno, ou pode ser adquirida fora da organização onde está a ser implementada.

Freire (1997, pp. 20), define a capacidade de inovação de uma empresa como sendo “*a adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços*”.

A importância crescente da inovação ao longo dos anos, advém do facto de esta ser uma ferramenta, que qualquer empresa está habilitada a usar, na busca de melhores desempenhos e melhores resultados.

Uma grande barreira à mudança e à inovação, é a resistência por parte das pessoas a novas ideias, processos e formas de fazer as coisas. As pessoas resistem naturalmente à mudança, porque elas temem o desconhecido (Edosomwan, 2009).

Os mercados são dinâmicos, e em constante mutação e evolução, pelo que as empresas que fomentem uma cultura de inovação organizacional, estarão muito melhor preparadas para conseguir evoluir em função das necessidades desse mesmo mercado, ao contrário daquelas empresas que não fomentem essa cultura, terão muito mais dificuldades em obter sucesso. Desta forma, Damanpour (1987) refere que a inovação é uma forma de mudança de uma organização, seja como forma de resposta às alterações do ambiente interno ou externo, ou como forma inequívoca de tomada de acções no sentido de tentar influenciar esse mesmo ambiente.

De acordo com Downs (1966), as inovações são adoptadas para melhorar a performance ou eliminar lacunas que podem ser causadas pelo ambiente externo, tais como alterações na procura pelos produtos da organização.

As organizações devem fazer um esforço para institucionalizar a inovação, através do estabelecimento de uma cultura apropriada, de uma estrutura, de incentivos, de sistemas e processos que facilitem a ocorrência da inovação, como parte da actividade normal da organização (Lin e Chen, 2007).

“The adoption of innovation creates changes in the structure and functioning of an organization; however, the extent of these changes is not equal for all innovations.”
(Damanpour, 1991, pp. 561)

2.1.1) Tipos de Inovação

Na sequência dos muitos estudos sobre a inovação que foram sendo feitos ao longo dos anos, foi necessário distinguir a inovação segundo tipos, sendo que de entre as inúmeras tipologias de inovação, houve três que se destacaram (Damanpour, 1991):

- Inovação Administrativa Vs Inovação Técnica
- Inovação Radical Vs Inovação Incremental;
- Inovação de Produto Vs Inovação de Processo;

i) Inovação Administrativa Vs Inovação Técnica

Lin *et al* (2007), realizaram um estudo onde investigaram a relação entre a inovação e a performance das empresas. Nessa investigação, definem a inovação administrativa como as alterações na estrutura da organização, ou nos processos administrativos.

Cummings e Srivasta (1977) citados por Damanpour e Evan, na sua investigação de 1984, definem a inovação administrativa como aquelas inovações que ocorrem no sistema social de uma organização, em que o sistema social deve ser entendido como os relacionamentos que são gerados entre as pessoas que interagem e partilham uma determinada tarefa ou objectivo. Nesta definição estão incluídas as regras, procedimentos e estruturas que estão relacionadas com a comunicação e intercâmbio entre as pessoas, e entre o ambiente externo e as pessoas. É referido ainda que uma inovação administrativa pode ser a implementação de uma nova forma de recrutar pessoal, gerir recursos, desempenhar tarefas estruturais, autoridade e recompensas, ou seja, compreende inovações na estrutura organizacional e na gestão de pessoas, e estão mais intimamente ligadas à administração.

No mesmo estudo de 2007, Lin *et al*, definem as inovações técnicas como sendo as alterações introduzidas na tecnologia do produto, processo ou serviço.

Por outro lado, Damanpour e Evan (1984), referem que as inovações técnicas se distinguem das inovações tecnológicas, na medida em que elas não são apenas inovações que resultam do uso de tecnologia, mas sim inovações que estão directamente relacionadas com a actividade primária de trabalho da organização. Referem ainda que as inovações técnicas podem ser a implementação de uma ideia para um novo produto ou serviço, ou na introdução de novos elementos no processo de produção da

organização ou na prestação de serviços, e que, as inovações técnicas são entendidas como um meio de mudança e de melhoria da performance do sistema técnico de uma organização. Damanpour e Evan (1984) referem ainda que as inovações técnicas são mais facilmente observáveis, pois têm uma possibilidade de aprendizagem e utilização gradual da novidade, de acordo com as necessidades e possibilidades de cada usuário, o que torna mais fácil sua assimilação e adoção, e são entendidas pelas pessoas como sendo relativamente mais vantajosas do que as inovações administrativas, enquanto as inovações administrativas, são vistas como sendo mais complexas de implementar do que as inovações técnicas. É referido ainda que, as inovações administrativas tendem a começar junto do topo da hierarquia, ou seja, da gestão de topo, e por outro lado, as inovações técnicas, têm tendência a ser fomentadas entre os profissionais que estão situados em níveis mais baixos na hierarquia.

Nesse estudo de Damanpour e Evan (1984), foi evidenciado que a adoção de inovações administrativas, facilitam a adoção de inovações técnicas. Quando se verificou correlação entre inovações administrativas e inovações técnicas em dois períodos consecutivos, descobriu-se que mais inovações administrativas, resultaram mais tarde, em mais inovações técnicas.

Uma vez que as inovações administrativas podem propiciar a mudança nas organizações, nomeadamente ao nível do ambiente, comunicação, relações interdepartamentais, políticas, etc., elas podem fomentar novas oportunidades para a iniciação e adoção de inovações no sistema técnico (Damanpour e Evan, 1984).

Daft (1978), chega mesmo a dizer que o núcleo administrativo, está situado num nível hierárquico superior, relativamente ao núcleo técnico, e que o domínio do núcleo administrativo inclui a própria organização em si. É neste sentido que de acordo com o “*Dual-Core model*” da inovação organizacional, que é um modelo baseado na distinção entre inovação técnica e administrativa (Daft, 1978), que refere que o baixo profissionalismo, a grande formalização e centralização facilitam as inovações administrativas, ao mesmo tempo que as condições opostas, induzem as inovações técnicas.

ii) Inovação Radical Vs Inovação Incremental

Inovações radicais, são aquelas que operam mudanças profundas na actividade da organização e que demonstram claramente uma ruptura com as práticas vigentes na organização. São mudanças de fundo, abruptas, marcadamente diferentes das práticas habituais da organização (Lin *et al*, 2007).

Inovações incrementais, são aquelas que são fruto de um processo gradual de inovação, em que não se verifica uma ruptura tão vincada, em relação às práticas vigentes na organização. São o resultado de um conjunto de pequenas alterações, o somatório de uma série de mudanças de menor grau, ou a introdução de alterações ligeiramente similares às práticas anteriores da organização, de forma gradual, de forma incremental (Lin *et al*, 2007).

Acerca de qual destes dois tipos de inovação é mais importante, o que a discussão tem trazido à luz, é que os dois são importantes, no momento certo, e uma vez que a inovação é um processo cíclico e cumulativo, o ideal será combinar os dois tipos, para conseguir maximizar os seus proveitos (Lin *et al*, 2007).

No seu estudo de 2007, Lin *et al*, referem também que a inovação técnica, ao contrário do que se esperaria, não é tão explicativa das vendas de uma empresa, e que apenas a inovação administrativa, em ambas as categorias incremental e radical, têm uma relação positiva com as vendas das empresas. Os resultados desse estudo mostram ainda que uma inovação de sucesso, não requer obrigatoriamente que seja uma inovação radical.

iii) Inovação de Produto Vs Inovação de Processo

Uma vez que a inovação técnica é definida como sendo as alterações introduzidas na tecnologia do produto, processo ou serviço (Lin *et al*, 2007), podemos concluir que a inovação, em ambas as tipologias, de produto e de processo, são inovações técnicas, em oposição às inovações administrativas.

Inovação de produto, é então definida por Damanpour (1987), como os novos produtos e serviços que são introduzidos no mercado, para atender às necessidades deste. O ambiente externo que envolve as empresas, está em constante mutação, pelo que é

desejável que estas se adaptem, com o intuito de melhor responder a ele, procurando cada vez melhores performances, e a introdução de alterações na sua estrutura, nomeadamente, de novos produtos, é uma das formas de atingir esse objectivo. Estes novos produtos/serviços, podem ser apenas resultado, de pequenas alterações efectuadas em produtos/serviços já comercializados pelas organizações.

Inovação de processo, é também definida por Damanpour (1987), como sendo a introdução de novos elementos na produção da organização, ou na operação do serviço, nomeadamente matérias-primas, especificações nas tarefas, mecanismos de trabalho e de comunicação, e o equipamento que é utilizado para a produção ou a prestação de um serviço.

No seu trabalho de desenvolvimento, construção e validação de medidas da capacidade inovadora organizacional das empresas, Wang e Ahmed (2004) identificaram cinco tipos de capacidade inovadora. Além de inovação de produto e inovação de processo, estes autores identificaram ainda outros três tipos de inovação organizacional:

- Capacidade inovadora de mercado;
- Capacidade inovadora comportamental;
- Capacidade inovadora estratégica;

iv) Capacidade Inovadora de Mercado

A capacidade inovadora de mercado é fortemente associada à inovação de produto. A um nível mais abrangente, este tipo de inovação está relacionada com a pesquisa de mercado, publicidade e comunicação (Andrews e Smith, 1996). É considerada como uma nova forma de aproximação que as empresas adoptam para entrar e conquistar determinado mercado-alvo. Uma abordagem alternativa seria baseada em produtos já existentes mas com a adopção de novos programas de marketing para promover os seus produtos/serviços (Wang e Ahmed, 2004). Estes autores referem ainda que enquanto a capacidade inovadora de produto está mais relacionada com as novidades no que ao produto em si diz respeito, a capacidade inovadora de mercado dá ênfase às novidades das abordagens de marketing, sendo que capacidade inovadora de produto e capacidade inovadora de mercado, estão irremediavelmente interligadas.

v) Capacidade Inovadora Comportamental

A capacidade inovadora comportamental, é descrita como sendo observável em três níveis: ao nível individual, ao nível de uma equipa, e ao nível da gestão, sendo que é um fenómeno que deve ser observado sob o prisma da mudança comportamental sustentável da organização perante as inovações. É este tipo de capacidade que fomenta uma cultura de inovação nas organizações, e é o factor fundamental que sustenta e serve como catalisador da inovação.

Enquanto no nível individual, a capacidade inovadora é atribuída aos indivíduos separadamente, de acordo com a sua personalidade individual e capacidade para mudar, a capacidade inovadora ao nível de uma equipa, não é apenas a soma da capacidade inovadora individual, mas sim a adaptabilidade da equipa à mudança, uma sinergia baseada na dinâmica do grupo. Por outro lado, a capacidade inovadora ao nível da gestão reflecte a vontade e a apetência da gerência para a mudança, e o compromisso com o encorajamento de se encontrar novas formas de executar as tarefas, bem como a sua vontade de fomentar novas ideias (Wang e Ahmed, 2004).

vi) Capacidade Inovadora Estratégica

A capacidade inovadora estratégica, esta relacionada com a reformulação do pensamento do negócio, que leva a um novo entendimento da forma como se deve guiar esse mesmo negócio. Segundo Wang e Ahmed (2004), a inovação estratégica tem lugar quando uma empresa identifica lacunas no posicionamento da indústria, e depois de as perseguir, essas lacunas transformam-se num novo mercado de massas. A capacidade inovadora estratégica destaca a capacidade da organização para identificar oportunidades externas em tempo útil e conseguir responder adequadamente a essas oportunidades externas, com capacidades internas, de forma a disponibilizar ao mercado produtos/serviços inovadores e de explorar novos mercados ou segmentos de mercado.

2.1.2) Grau de adopção da inovação

É geralmente aceite pelos economistas e gestores, que a competição aumenta a apetência pela adopção de inovação.

Damanpour (1991), refere que a inovação é um processo que inclui actividades que guiam à decisão de as colocar em prática. Kimberly e Evanisko (1981) referem que a formação académica dos líderes das organizações, está consistentemente relacionada com o comportamento de adopção de inovação.

Desta forma, Damanpour (1991) dividiu o grau de adopção das inovações em duas categorias:

- Iniciação

Definiu este estágio como sendo o momento em que acontecem todas as actividades no que toca à percepção do problema, recolha de informação, atitude de formação de opinião e avaliação, e a disponibilização de recursos com o intuito de alcançar o objectivo. As inovações pertencem a este estágio, quando já foram propostas, mas ainda não estão em uso.

- Implementação

Por outro lado, este estágio é definido como sendo o momento em que todas as actividades referidas no estágio anterior, acontecem, deixam de ser uma novidade, e passam a fazer parte da rotina da organização. É o momento em que a inovação passa a ter um uso contínuo, é absorvida pela empresa e passa a fazer parte desta, e dos seus hábitos diários.

A intenção de se adoptar uma ideia, não é condição mínima para se considerar como sendo uma inovação, já que existem outros factores a ter em conta para garantir a sua implementação, tal como a aceitação da ideia por parte da comunidade organizacional, ou até mesmo a necessidade de modificações em alguns procedimentos (Damanpour e Evan, 1984).

2.1.3) Relação entre Dimensão e Inovação

No estudo de 1992, em que Damanpour investiga a relação entre a dimensão das organizações e a inovação, refere que os académicos muito têm debatido acerca desta questão, mas nunca foi possível chegar a um consenso, uma vez que os resultados desses debates são sempre contraditórios. Damanpour, investiga assim a adopção de inovações nas organizações, explorando a forma como a dimensão influencia essa capacidade de inovação.

Alguns investigadores (Aiken e Hage, 1971; Ettlíe, Bridges e O'Keefe, 1984; Kimberly e Evanisko, 1981) defendem que as organizações com uma maior dimensão são mais propensas a uma cultura inovadora, uma vez que têm mais recursos humanos, mais profissionais altamente especializados e com conhecimentos nas mais variadas áreas, mais recursos financeiros e meios tecnológicos, o que potencializa as suas capacidades de investigação e desenvolvimento, e conseqüentemente a possibilidade de criação de inovação, além do que, não precisam obrigatoriamente de iniciar as inovações internamente, dado que podem ir ao mercado comprar, ou estabelecer parcerias com outros grupos com vista à investigação e desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços, processos, etc.

Outros investigadores (Hage, 1980; Utterback, 1974) defendem que a grande dimensão das empresas nem sempre afecta positivamente a capacidade de inovação, uma vez que argumentam que as pequenas empresas são mais flexíveis, e enfrentam menos dificuldades em aceitar e implementar a mudança, uma vez que requerem menos comunicação, menos coordenação.

Os resultados da investigação de Damanpour (1992) mostraram que, ao contrário do que se previa, a dimensão das organizações, está mais fortemente correlacionada com o estágio de implementação, do que com o estágio de iniciação. Mostraram ainda uma associação positiva entre a dimensão organizacional e a inovação, em que a dimensão média das empresas inovadoras, tem vindo a aumentar, ao mesmo tempo que, as unidades departamentais dessas mesmas organizações, têm visto a sua dimensão a reduzir-se, dando a entender que as grandes empresas têm vindo a aumentar a flexibilidade e autonomia necessária à criação de inovação, enquanto continuam a beneficiar das vantagens de serem grandes empresas. É concluído também nesse estudo de Damanpour (1992), que a dimensão é uma variável organizacional que afecta não só directamente a capacidade inovadora das organizações, como também afecta

indirectamente essa mesma capacidade, uma vez que tem influência sobre algumas propriedades da organização, que por sua vez afectam a capacidade de inovação.

2.1.4) Relação entre Inovação e Performance das Exportações

Apesar de alguns estudos revelarem o contrário (Darroch, 2005), é geralmente aceite que as empresas com mais propensão para a inovação, têm normalmente melhores performances, pois terão mais condições para ser bem sucedidas nas respostas ao seu meio envolvente, e a desenvolver novas capacidades que levam a uma vantagem competitiva e conseqüentemente, performances superiores aos demais concorrentes (Barranqueiro, 2009).

Os resultados do estudo de Kleinknecht e Oostendorp (2002), citado por Kemp *et al* (2003), revelam que um aumento da investigação e desenvolvimento de uma empresa, aumenta consideravelmente a probabilidade de esta se tornar exportadora, no entanto isto não aumenta a sua intensidade exportadora, e por outro lado, a intensidade das exportações de uma empresa, influenciam positiva e significativamente a intensidade de investigação e desenvolvimento dessa empresa. O mesmo estudo de Kleinknecht e Oostendorp, revela ainda que quanto maior for a percentagem de trabalhadores com educação de nível superior, melhor será a performance exportadora das empresas.

He e Nie (2008), referem mesmo que a inovação é a variável mais importante na determinação da performance das empresas, e que apesar de muitos investigadores (Irwin, Hoffman, e Lamont, 1998) defenderem que existe uma relação positiva entre a inovação e a performance das empresas, é difícil encontrar estudos empíricos que se tenham debruçado atentamente à conversão da inovação numa vantagem competitiva que se traduza numa performance superior por parte das empresas.

Para Iriwn *et al* (1998), a capacidade de introduzir rapidamente novos produtos ou adoptar novos processos tornou-se num ponto importantíssimo na competição entre as empresas, pelo que a literatura sugere que as empresas têm de inovar para se manterem competitivas e assim conseguir sobreviver, pois a inovação é vista como uma aposta de sucesso para guiar as empresas a vantagens competitivas e conseqüentemente, uma rentabilidade superior, ou seja, melhores performances.

Os resultados do estudo de Beise-Zee e Rammer (2006), mostram que a inovação é um dos maiores factores determinantes da performance exportadora das empresas, e que uma orientação exportadora e a estrutura da procura doméstica, estimulam o sucesso das exportações. Estes autores defendem que a interacção entre produtores e consumidores, no âmbito do desenvolvimento da inovação, fomenta as exportações, o que contradiz de certa forma a teoria da gestão e da internacionalização que refere que quanto mais adaptado a um determinado mercado for um produto, menor será o seu sucesso num mercado estrangeiro, se as preferências da procura internacional forem muito diferentes de país para país, não deixando de referir que no entanto, que muitas inovações se tornaram um sucesso a nível internacional, depois de terem sido lançadas, testadas e melhoradas em mercados locais, num processo de troca de informações entre produtores e consumidores.

Para Filalotchev *et al* (2009), é a capacidade de inovar e de transformar inovações em actividades de negócio, que permite às pequenas e médias empresas, criar vantagens competitivas, que podem suportar a sua estratégia de internacionalização.

Inovações de produto, por exemplo, podem resultar em aumentos do volume de vendas (Ayadi *et al*, 1995), o que pode acontecer no mercado interno, e também no mercado externo, podendo assim dizer-se que inovações do produto, podem levar a um aumento das exportações (Nguyen *et al*, 2008). De acordo com Nguyen *et al* (2008), a inovação entendida como “novos produtos”, “novos processos de produção” e “melhoria de produtos existentes”, é um determinante importante das exportações das pequenas e médias empresas Vietnamitas. A um nível macroeconómico, a inovação é vista como uma medida do crescimento de uma indústria e de um país, e por sua vez, as exportações representam a competitividade de uma nação. Nguyen *et al*, reforçam ainda que a competição nos mercados internacionais, acaba por forçar as empresas a inovar, para se manterem competitivas, e que, as empresas exportadoras, acabam por beneficiar de uma aprendizagem extra, devido a estarem expostas a um ambiente mais rico em conhecimento, especialização e tecnologia que muitas vezes podem não estar disponíveis no seu mercado doméstico.

Sem inovação, as empresas correm o risco de simplesmente perderem a sua competitividade porque não souberam dar resposta ao que a dinâmica do mercado constantemente lhe impõe (Veryzer, 1998).

Beise-Zee e Rammer (2006), referem que se as preferências da procura e a qualidade da oferta forem globalmente iguais, então a tendência será de que as inovações aumentem as exportações.

De forma geral, os estudos que têm vindo a ser feitos mostram que as empresas com uma cultura de inovação têm maiores lucros e crescem mais rapidamente que as restantes empresas (Kemp *et al*, 2003).

Como medidas da capacidade inovadora das empresas, esta investigação procurou adaptar o melhor possível ao mercado as medidas utilizadas, pelo que seguindo o estudo de Man e Wafa (2009), entendeu-se que o modelo de Damanpour (1987), não era o mais adequado, uma vez que não reflectia os tipos de inovação que dizia mencionar. Desta forma, procurou-se na literatura outros modelos, tendo sido feita uma adaptação do modelo de Wang e Ahmed (2004), em que a capacidade inovadora das empresas é medida em termos de inovação de produto, inovação de processo, inovação comportamental, inovação de mercado e inovação estratégica.

2.2- Tipos de Estratégia Competitiva

2.2.1) O conceito de Estratégia

É um dado adquirido que a literatura dedicada ao estudo da estratégia empresarial é bastante vasta e que desde 1980 esta tem aumentado a uma taxa quase exponencial. Apesar de Frederick Taylor (finais do séc. XIX, inícios do séc. XX) ser reconhecido como o pioneiro da disciplina de gestão, é normal destacar a década de 60 do séc. XX como o marco para o verdadeiro aparecimento da estratégia empresarial enquanto disciplina. No entanto, já existiam publicações importantes muito anteriores a esta época (Mintzberg, 1990).

Tão importantes e tão distantes desta época, como o best-seller “*A Arte da Guerra*” de Sun Tzu, que data do séc. IV A.C., sendo o mais antigo documento que se conhece sobre o assunto, discute todos os aspectos da guerra, táticos, hierárquicos e humanos, entre outros, numa linguagem tão poética quanto didáctica. “*A Arte da Guerra*” de Sun Tzu tem proporcionado preciosos conselhos sobre táticas de batalha e estratégias nas mais variadas áreas, nomeadamente desporto, política e negócios, tornando-se um livro de culto para os líderes empresariais.

Assim, a palavra estratégia teve a sua origem etimológica na palavra grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) + *ag* (liderar). Estratégia significava, portanto, a arte do general comandar as suas tropas.

Esta palavra tem a sua origem, então, num contexto militar, no entanto, ela foi transposta para o mundo dos negócios, onde o seu significado não anda muito distante, dadas as similitudes entre o antigo mundo militar e a realidade actual da competição empresarial.

Freire (1997, pp. 22), define a estratégia como sendo “*o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência*”.

Desta forma, é necessário distinguir entre decisões de carácter estratégico, e de decisões de carácter tático. Enquanto as primeiras visam criar uma vantagem competitiva sustentável e têm um horizonte temporal mais alargado, as segundas têm normalmente um horizonte temporal mais restrito e um enfoque operacional (Freire, 1997). Podemos dizer de certa forma, que acções estratégicas são acções de longo prazo, e as acções táticas são acções de curto prazo.

Por sua vez, Mintzberg (1994) refere que a formulação de estratégia não é um acto isolado, e que não acontece simplesmente porque alguém coloca uma “etiqueta” numa reunião que foi convocada com esse propósito.

Para uma empresa, o objectivo da estratégia competitiva é encontrar forma de se posicionar na indústria, de modo a conseguir beneficiar das forças competitivas que se movem à sua volta, ou no limite, ser prejudicado o menos possível por essas mesmas forças (Porter, 1980). O processo de decisão estratégica é visto como sendo parte fundamental do processo em que as organizações se adaptam ao seu ambiente contextual (Beard e Dess, 1981).

Num pequeno artigo publicado em *Leadership Excellence*, e que se transcreve em seguida, Michael Porter, premeia-nos com um pequeno trecho-resumo do que deve e não deve ser a estratégia empresarial.

“Strategy is not aspiration, action, deals, importance, vision, mission, learning, values, changes, agility, growth, price, best practices, operations, acquisitions, or structure. Strategy is what makes you unique, gives you a distinct competitive advantage, provides direction, builds brand reputation, sets the right goals, add superior performance, defines a market position, and creates a unique value proposition. In formulating strategy, you have to choose what to do (and what not to do), what customers to serve, and what needs to meet at what price. Strategy often requires a different value chain with reinforcing structure and sustaining systems. Barriers to strategy include capital markets with the prevailing emphasis on shareholder value, growth goals, development deals, wrong goals, wrong performance metrics, and cost accounting. Develop strategy to establish a unique market position and gain a competitive advantage. Strategic growth is about becoming more distinctive, expanding geography, hiring the right people, and heading in the right direction.” (Porter, 2005, pp. 14)

Mintzberg (1994) refere que os seus estudos e os de muitos outros pesquisadores, mostram que o processo de formulação estratégica é extremamente complexo e envolve as capacidades mais sofisticadas, subtis, e subconscientes do pensamento humano. Refere ainda que a visão não está ao alcance daqueles que não conseguem enxergar com os próprios olhos, uma vez que os verdadeiros estrategas colocam as mãos à obra e “sujam as mãos” à procura de ideias, e as verdadeiras estratégias são construídas a partir

das descobertas ocasionais que vão colectando durante esse processo de trabalho e busca contínua.

Poderemos dizer então que a formulação de estratégia está intimamente ligada à figura do líder. Selznick (1957), mencionado por Mintzberg (1990), refere que o papel da liderança não é apenas a formulação de estratégia, mas construir uma estrutura social na organização, que permita assegurar a sua implementação.

No seu artigo de 1990, que analisa o modelo de gestão designado de “Design School”, Mintzberg refere que no âmbito desta escola, só existe um estratega, e que é o gerente que está no topo da hierarquia organizacional. Mas para isso é necessário uma gerência com um estilo de compromisso que envolva as pessoas numa jornada, que os guie de uma forma em que todos os colaboradores ajudem a moldar o seu curso, pois todas as decisões estratégicas envolvem riscos, novas experiências, passos para o desconhecido. Acredita-se então que as organizações nascem e evoluem com base nas decisões criativas e estratégicas, tomadas por indivíduos ou grupos que desempenham um papel chave dentro das suas organizações (Beard e Dess, 1981).

Quanto à relação entre estrutura e estratégia, Mintzberg (1990) refere que a estrutura segue a estratégia da mesma forma que o pé esquerdo segue o pé direito quando se caminha (pp. 183). Nenhum vem primeiro do que o outro, porque são os dois que dão suporte à organização, guiando-se mutuamente, excepto quando a organização se move para uma nova posição, e estes se movem em conjunto, uma vez que a formulação de estratégia é um sistema integrado, e não uma sequência arbitrária.

Para Mintzberg (1990), a estratégia deve ser clara, explícita e articulada, pois apenas assim, uma estratégia consegue ser discutida e alcançar o propósito de unir as pessoas de forma que a organização alcance o desempenho pretendido, além do que uma estratégia articulada, mobiliza as pessoas e cria um suporte.

Para Kim e Lim (1988), uma estratégia de sucesso estará dependente de uma definição apropriada das relações entre variáveis de decisão da gestão, tais como marketing, produção e investimento e outras variáveis que estão normalmente sob o controlo da gestão.

O planeamento estratégico, pode no mínimo ser usado para obter e aproveitar o apoio moral e tangível dos *stakeholders* da organização, na medida em que os planos formais, podem oferecer informações a todos os interessados, desde a banca, fornecedores, entidades estatais, outros que tenham interesse no sucesso da organização, e que cuja imagem é importante, para que também possam contribuir para o alcance desses mesmos objectivos inscritos nesse planeamento (Mintzberg, 1994).

No âmbito do “Design School” (Mintzberg, 1990), este sugere que o processo de planeamento estratégico, assenta em várias premissas, nomeadamente que: a formulação estratégica deve ser um processo de raciocínio e pensamento consciente; esse pensamento e controlo deve ser realizado pelo líder, pelo presidente da empresa, pelo estratega; o modelo de formulação estratégica deve ser mantido simples; as estratégias devem ser únicas, porque as melhores resultam de um processo de *design* criativo; as estratégias emergem deste processo, completamente formuladas; estas estratégias devem ser explícitas e se possível articuladas, uma vez que favorece que elas se mantenham simples; apenas depois de preencher os requisitos anteriores, é que estas estratégias podem ser implementadas.

2.2.2) Da Estratégia Corporativa, à Estratégia Competitiva

Os investigadores têm procurado agrupar em categorias as estratégias empresariais, para poder estudar mais efectivamente as relações entre a estratégia e outras variáveis como o meio envolvente contextual, a estrutura e a performance das organizações.

Hofer e Schendel (1978), citados por Robinson (1982), Beard e Dess (1981), e Mintzberg (1994), identificaram 3 níveis principais de estratégia: estratégia corporativa, estratégia de negócio, e estratégia funcional, sendo que segundo estes autores, para as pequenas empresas, a estratégia corporativa e a estratégia de negócio, são sinónimas, e a interdependência entre a estratégia de negócio e a estratégia funcional (relativas a questões financeiras, marketing, recursos humanos, controlo de gestão, etc.), quando confrontadas com problemas estratégicos críticos, são inseparáveis.

Por sua vez, Porter (1997) refere que uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia. O nível da estratégia do negócio (ou estratégia competitiva), e o nível de estratégia corporativa.

Na sua pesquisa de 1981, Beard e Dess, procuram descobrir a importância da variação da estratégia de nível corporativo em relação à estratégia ao nível de unidade de negócio, na explicação da performance das organizações. As estratégias Corporativa e de Negócio, são operacionalizadas em termos de inter-indústria e intra-indústria, respectivamente, e os resultados desse estudo indicaram que estes dois níveis de estratégias, são importantes na explicação das variações da rentabilidade das organizações, mas não deixam obter conclusões claras quanto à importância relativa na explicação da rentabilidade, em relação à variação da estratégia corporativa e à estratégia de negócio.

2.2.3) Estratégia Corporativa

Para Porter (1987), estratégia corporativa consiste em criar vantagens competitivas em cada uma das áreas de negócios que a empresa opera, mas estratégia corporativa é definida como sendo o que torna possível o valor total de uma organização, ser superior à soma de todas as partes (unidades de negócio). A estratégia corporativa foca-se na questão de em quais os negócios a corporação deve apostar, e de que forma a administração central deve gerir esse conjunto de diferentes negócios a actuar em diferentes indústrias.

Por sua vez, a estratégia corporativa é então definida por Beard e Dess (1981), em termos das variações no portfólio das várias indústrias em que a organização actua e faz negócios.

Já Hofer e Schendel (1978), vêem a principal tarefa da análise ao nível da estratégia corporativa como sendo a avaliação da atractividade relativa das diferentes áreas de negócios presentes no portfólio da organização.

Para Porter (1987), existem 3 premissas subjacentes ao conceito de estratégia corporativa, que estão relacionadas com a estratégia de diversificação, e quando ignoradas, podem explicar o falhanço de muitas estratégias corporativas.

- a) A competição ocorre apenas ao nível das unidades de negócio – as organizações que actuam simultaneamente em diferentes áreas de negócio, devem prestar especial atenção às suas unidades de negócio individualmente, pois elas estão a concorrer directamente com as outras unidades de negócio no mesmo mercado, e se a estratégia a este nível falhar, a estratégia corporativa dessa organização (que engloba todas as unidades de negócio), também falhará.
- b) A diversificação acarreta custos e restrições às unidades de negócio – na medida em que a sua gestão tem de ser feita de acordo com a administração corporativa, o que acarreta custos que podem ser diminuídos, mas não completamente eliminados.
- c) Os accionistas conseguem diversificar os seus portfolios facilmente.

Com estas três premissas, Porter pretende enfatizar que para a estratégia corporativa poder ter sucesso, tem de verdadeiramente acrescentar valor às unidades de negócio, que seja superior aos custos inerentes à perda de independência, e aos accionistas, que de outra forma poderiam diversificar o seu próprio portfolio de outras formas.

No mesmo artigo de 1987, Porter estabelece 4 conceitos de estratégia corporativa:

1- **Gestão de Portfólio** – baseado na aquisição directa de empresas atractivas, com pessoas competentes, que irão trabalhar de forma autónoma, e as suas equipas irão ser recompensadas de acordo com os desempenhos individuais das suas unidades. Este conceito assenta na lógica de encontrar boas empresas, mas com um preço subavaliado pelo mercado. O objectivo é acrescentar valor através da relação autónoma com cada nova unidade de negócio, e o papel da administração da corporação, é o de ser um bom ‘seleccionador’.

2- **Reestruturação** – exige um papel mais activo do que no caso da Gestão de Portfólio, uma vez que procura organizações com deficiências de gestão, com um grande potencial de melhoria graças ao seu fraco desenvolvimento, ou que se encontrem em indústrias em franca mudança. A actuação da administração corporativa pauta-se por uma intervenção frequente ao nível da mudança na gestão da unidade de negócio,

mudança da estratégia, ou mesmo a munção da nova empresa com novas tecnologias, com o objectivo de obter uma nova empresa mais forte, ou até mesmo, uma nova indústria.

3 - **Transferência de conhecimento** – procura criar valor acrescentado através da obtenção de sinergias, o que não é fácil, pois como foi referido anteriormente, a competição acontece é ao nível das unidades de negócio.

4 - **Partilha de actividades** – baseado na partilha de actividades da cadeia de valor entre as unidades de negócio, pode criar vantagens competitivas, nomeadamente ao nível da redução de custos resultantes da partilha dos canais de distribuição, ou da obtenção de economias de escala, que sem esta partilha de actividades não seriam possíveis de obter.

2.2.4) Estratégia ao nível da unidade de negócio

Empresas que competem em indústrias diferentes, têm diferentes médias de rentabilidade (Beard e Dess, 1981).

Hofer e Schendel (1978) vêem a principal tarefa da análise da estratégia ao nível da unidade de negócio, como de assessoria à posição competitiva da unidade de negócio, e do ciclo de produto de vida dessa mesma unidade.

Para Beard e Dess (1981), ao contrário da estratégia corporativa, a estratégia ao nível da unidade de negócio, é concebida em termos da variação das características estratégicas da empresa relativamente aos seus concorrentes nas indústrias em que compete, ou seja, numa visão intra-indústria, em que as preocupações incidem sobre como gerir e competir em determinado sector de actividade. A organização deve ter uma estratégia de negócio diferente, para cada indústria em que está a competir.

Um conjunto de pesquisas conceptuais e empíricas, foram lançando ao longo do tempo o conceito de tipos de estratégias ao nível da unidade de negócio, sendo que desses tipos de estratégias, aquelas que têm vindo a ser mais populares dão pelo nome de estratégias genéricas (Kim e Lim, 1988). Estas estratégias são chamadas de genéricas porque podem ser adoptadas por qualquer tipo de unidade de negócio.

Ansoff (1965), um dos pioneiros no campo da estratégia empresarial e considerado o primeiro a propor uma tipologia de estratégias genéricas, enunciou três tipos de decisão estratégica que as organizações enfrentam:

- a) **Decisões estratégicas** – selecção de produtos-mercados e identificação dos obstáculos entre a organização e o seu ambiente contextual;
- b) **Decisões administrativas** – estruturação dos recursos da organização para maximizar o seu desempenho;
- c) **Decisões operacionais** – com vista à maximização da eficiência do processo de produção da organização.

Ao nível da unidade de negócio, a estratégia deve focar-se sob como competir numa indústria em particular, ou num segmento produto-mercado, pois as vantagens competitivas e competências distintivas são normalmente os componentes mais importantes da estratégia a este nível (Hofer e Schendel, 1978).

Vancil e Lorange (1975), citados por Beard e Dess (1981), definiram 3 níveis de estratégia, pois viam o planeamento estratégico em organizações com negócios em várias indústrias, como um movimento em 3 ciclos: primeiramente, estabelecem-se os objectivos corporativos, para a organização como um todo, seguindo-se o estabelecimento dos objectivos e metas individuais para cada unidade de negócio ou divisão, terminando com o estabelecimento dos programas de acção requeridos ao nível funcional.

As estratégias genéricas serão abordadas mais à frente neste trabalho.

2.2.5) Formulação da Estratégia

Uma vez analisadas as forças que afectam a competição na indústria, é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e partir assim para a elaboração do plano de acção, a formulação estratégica.

Para Porter (1979), essa formulação estratégica pode incluir o posicionamento da empresa de forma que: os pontos fortes desta lhe proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; ocorra uma influência da balança das forças competitivas, através movimentos estratégicos, procurando a melhoria da posição da empresa; ocorra a antecipação de mudanças nos factores subjacentes às forças competitivas, respondendo-lhes com a esperança de explorar a mudança escolhendo a estratégia apropriada para a nova balança competitiva, antes de os concorrentes se aperceberem do novo quadro conceptual.

Neste panorama, a informação ganha assim um papel fundamental. E cada empresa deve procurar entender as implicações e efeitos abrangentes das novas tecnologias, e como criar vantagens competitivas sustentáveis (Porter e Miller, 1985).

É assim muito importante analisar as mudanças que as tecnologias da informação proporcionam, uma vez que os gerentes e administradores dos sistemas de informação, necessitam de fios condutores para melhor poderem adaptar as organizações, a essas mudanças constantes (Sankar, 1991).

A informação tecnológica está a mudar então a forma como as empresas actuam, e a afectar todo o processo sob o qual as empresas criam os seus produtos, além do que, estão a reformular o próprio produto em si, as embalagens dos bens físicos, a criação de serviços vendidos eles próprios com embalagens, e na grande distribuição (um bom exemplo disso é a empresa “A Vida é Bela”), de forma a criar valor para os seus compradores.

Um conceito importante para analisar a criação de valor, é a cadeia de valor. Este conceito divide as actividades de uma empresa, nas actividades necessárias para desempenhar a sua actividade económica, reconhecendo assim, as mais importantes, as actividades de valor. Uma vez que o valor que uma empresa cria é mensurado através da

quantidade de compradores que estão dispostos a pagar por um determinado produto ou serviço, a rentabilidade de um negócio só é positiva se o valor que é criado, é superior aos custos que tem de suportar nas suas actividades de valor. Assim, para que uma empresa tenha uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, essas actividades devem ser desempenhadas ou a um custo baixo, ou a um nível que confira diferenciação do produto e assim possibilidade de ser vendido a um preço mais alto, obtendo a empresa um valor acrescentado.

Pode-se definir então a cadeia de valor como um sistema de actividades interdependentes que estão ligadas entre si de tal forma, que o desempenho de uma, influencia as outras, pelo que as empresas devem tomar decisões cuidadosas acerca das relações de troca entre as diferentes actividades, de forma a existir um alinhamento com a estratégia da empresa, para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Uma vez que a tecnologia tem vindo a melhorar continuamente, inversamente ao seu preço que tem vindo a descer cada vez mais, e se prevê que assim continue, acredita-se que os gestores vão distribuir aplicações tecnológicas para níveis cada vez mais inferiores nas organizações, e é desta forma que a informação tecnológica deve ser tida em conta na competição e na formulação estratégica (Porter e Miller, 1985).

Apesar da rapidez na mudança e introdução de novas tecnologias ter aumentado a uma velocidade vertiginosa e imprevisível nas últimas décadas, estas ideias de Porter e Miller (1985), no que toca à relevância da tecnologia na formulação estratégica, pode-se dizer que têm ainda mais importância hoje, do que na época em que foram publicadas.

2.2.6) Estratégias Genéricas

Na literatura sobre estratégia empresarial, tem sido colocado um grande esforço na identificação de estratégias genéricas de negócio.

Chaves *et al* (2009, p. 102), definem as estratégias genéricas como sendo “*um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo tal a poderem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio*”

de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas”.

Várias tipologias foram identificadas, e umas tornaram-se naturalmente mais famosas do que outras.

A tipologia de estratégias genéricas de Ansoff, publicada no livro *Corporate Strategy* (1965), era entendida como um relacionamento entre produtos e mercados presentes e futuros, numa sequência de componentes encadeados. Ansoff denominou assim a “matriz produtos x missões”.

Tabela 1 - Tipologia de estratégias genéricas de Ansoff

Missão	Produto	Actual	Novo
	Actual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Nova	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965, p 109)

Enquanto a estratégia de penetração de mercado está relacionada com o crescimento por intermédio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados, na estratégia de desenvolvimento de mercados, a empresa está direccionada para a busca de novas missões para os seus produtos. O processo de criação de novos produtos, baseado na missão actual, para substituição dos produtos existentes, é a característica principal da estratégia de desenvolvimento de produtos. Já a estratégia de diversificação, refere-se a novos produtos e missões para a empresa.

A tipologia de Miles e Snow (1978), identifica quatro tipos de estratégias baseados em estudos de campo em quatro indústrias, em que defendem que essas estratégias podem ser adoptadas em qualquer indústria.

Os quatro tipos são: defensores, prospectores, analisadores e reactivos. Os defensores são organizações que agem de uma forma pouco comprometida com o desenvolvimento do mercado, competindo numa base de preço, qualidade, entrega ou serviço, produzindo um conjunto de produtos limitado e dirigidos a um segmento estreito do seu mercado potencial total.

Os prospectores, apostam na exploração de novas oportunidades de produtos e de mercados, nem que a rentabilidade do negócio tenha que ser colocada em causa para assegurar a sua reputação de inovadores.

Os analisadores, são organizadores que operam em dois tipos de domínio de produtos-mercados, um relativamente estável, e o outro em mudança. Fazem menos inovações que os prospectores, mas são mais dinâmicos que os defensores.

Os reactivos, caracterizam-se por não possuir uma estratégia definida, ao contrário dos outros três tipos que têm uma atitude proactiva, os reactivos não desenvolvem uma estratégia coerente e estável pelo que é considerada como uma estratégia de baixa performance.

2.2.7) Estratégias Genéricas de Porter

Desde Adam Smith, no início do séc. XVIII, que a literatura económica considera o factor Capital (K), e o factor Trabalho (L), como os principais factores de produção das unidades de negócio. No entanto, muitos estudiosos acreditam que o factor Informação pode ser adicionado como o terceiro principal factor de produção, uma vez que a gestão da mudança emerge como uma função crítica da gestão contemporânea (Sankar, 1991).

Neste sentido, para Porter, (1979), a essência da formulação estratégica, está em saber lidar com a concorrência, ou seja, a essência está na competição. Mas para isso, a organização deve compreender muito bem como se trabalha na sua indústria, e como as forças que interagem nessa mesma indústria se afectam, e afectam a organização.

Depois de escolher a indústria onde vai competir, a empresa terá de identificar a forma como irá obter uma vantagem competitiva (que é sustentada pelo valor que uma organização é capaz de criar para os seus clientes, sendo o resultado da diferença com o custo que incorre para a obtenção desse mesmo valor acrescentado), e consequentemente, rentabilidades superiores à dos seus concorrentes. E este conceito de

vantagem competitiva está relacionado com características da empresa, que a diferencia e acrescenta valor em relação aos seus concorrentes, deixando-a assim, numa posição privilegiada e superior no que toca à competição, de forma sustentada.

E a via pela qual uma empresa obtém uma vantagem competitiva é a estratégia competitiva, e por conseguinte, entende-se que a estratégia competitiva é a forma mediante a qual uma empresa lida com os seus concorrentes com o objectivo de criar valor acrescentado em relação a eles (Martín e López, 2008).

Michael Porter, na sua obra “*The Competitive Strategy*” de 1980, reeditada em 1998, categorizou 3 tipos de estratégias competitivas, que têm vindo a ser conhecidas como as Estratégias Genéricas de Porter e que são:

- Estratégia de Liderança em Custos;
- Estratégia de Diferenciação do produto;
- Estratégia de Foco;

- **Estratégia de Liderança em Custos** – esta estratégia baseada na minimização dos custos operacionais da empresa, requer uma abordagem extremamente agressiva na construção e obtenção de economias de escala, redução de custos com base na experiência, controlo de gestão bastante apertado, e minimização dos custos em áreas como Investigação e Desenvolvimento, equipa de vendas, serviço pós-venda, publicidade e outros. Significa que a organização atinge, ou procura atingir o status de produtos/fornecedor com os custos mais baixos do seu mercado, o que não significa necessariamente, que seja o mais barato.

- **Estratégia de Diferenciação do produto** – esta estratégia assenta no esforço para oferecer ao cliente um produto ou serviço, que segundo a sua percepção é único, quer seja pela marca, imagem, design, qualidade, tecnologia, durabilidade, serviço pós-venda, ou muitas outras dimensões, que de certa forma, fazem sentir ao cliente que está a obter um valor acrescentado, e que assim, o tornam disposto a pagar um preço acima da média. Não quer isto dizer, que esta estratégia impede a empresa de se preocupar com os custos. A empresa pode e deve fazer um controlo de gestão rigoroso, no entanto, neste caso, os custos não são a variável estratégica prioritária. Devido ao valor

acrescentado que a percepção da diferenciação oferece aos seus clientes, permite à empresa cobrar um valor superior, o que ainda é complementado por outras dimensões como a lealdade à marca por parte dos clientes, uma sensibilidade menor às variações de preço que este tipo de clientes de produtos e serviços mais caros, costuma apresentar, e ainda beneficiar de margens de lucro maiores proporcionadas por esta diferenciação.

- **Estratégia de Foco** – esta estratégia assenta na combinação ou não das duas estratégias anteriores, focada num determinado cliente, segmento de produto, ou mercado geográfico. Normalmente esta estratégia é conhecida por se preocupar em servir muito bem um determinado segmento, e assim, a tornar a empresa capaz de servir melhor, efectiva e eficientemente o seu mercado-alvo, do que os outros competidores que se dedicam ao mercado de uma forma mais ampla. No entanto esta estratégia tem a desvantagem de não permitir uma fatia de mercado geral, considerável, pelo que envolve uma relação de troca entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Tabela 2 – Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Diferenciação	Custos
Alvo Estratégico	Indústria	Diferenciação do Produto	Liderança em Custos
	Segmento	Foco	

Fonte: Porter (1998), pp.39

Qualquer que seja a escolha das organizações quanto à adopção de uma destas três estratégias, essa escolha vai requerer um comprometimento de tal forma pleno, que possibilite a existência de um total suporte interno, o que acabará por se traduzir numa inviabilização da adopção simultânea de mais do que uma estratégia genérica. De acordo com a visão deste autor, a escolha entre uma destas estratégias genéricas, é

fortemente influenciada ou determinada pelas cinco forças competitivas da indústria, que o próprio identificou, e que serão abordadas mais à frente.

2.2.8) Relação entre Estratégias genéricas e performance das exportações

Quanto aos tipos de estratégias, os resultados da investigação de Solberg e Olsson (2010), mostram que a performance exportadora, aumenta com o comprometimento com as exportações, e ainda que, a famosa “*orientação para o cliente*”, tem uma relação negativa com a performance exportadora. Para estes autores, o sucesso da performance das exportações, está mais dependente de variáveis organizacionais, tais como o comprometimento da gestão e atitudes proactivas, do que de variáveis operacionais tais como o *marketing-mix*.

Na sua pesquisa sobre a relação entre o meio ambiente, as estratégias genéricas e a performance das empresas num país em rápido desenvolvimento, Kim e Lim (1988), concluíram que as empresas da sua amostra que enveredaram por uma estratégia de liderança de custos, tiveram um desempenho superior a todas as outras nos indicadores de Rentabilidade Líquida ($ROE = \text{Resultado Líquido} / \text{Situação Líquida}$) e Rendibilidade dos Activos ($ROA = \text{Resultado Líquido} / \text{Total do Activo Líquido}$), enquanto as empresas que enveredaram por uma estratégia de diferenciação, superaram as outras empresas na taxa de crescimento das vendas.

Verificaram ainda que as empresas que desenvolveram uma estratégia de diferenciação, não tiveram um desempenho tão bom nos indicadores ROE e ROA, quanto as empresas que apostaram na liderança de custos, no entanto, tiveram uma performance superior à média da indústria, e a sua taxa de crescimento das vendas foi consideravelmente superior do que a das empresas que adoptaram a estratégia de liderança de custos. As empresas que se encontram no meio, tiveram performances piores em todas as variáveis.

Hambrick (1983) sugere que as estratégias em liderança de custos, têm mais sucesso em ambientes estáveis, e com preços estáveis, e por outro lado, as estratégias de diferenciação são mais susceptíveis de ter sucesso em ambientes relativamente turbulentos.

Douglas e Rhee (1989), referem que muitos estudos se têm debruçado sobre a validade das estratégias genéricas de Porter, e que estas são consideradas como estratégias “ideais”. Neste sentido, os resultados que têm vindo a ser obtidos, mostram que as estratégias de alta performance identificadas nesses estudos, correspondem às estratégias genéricas de Porter, e que elevados níveis de rentabilidade estão normalmente associados a estratégias de liderança de custos, de diferenciação ou de foco, conjuntamente com uma gestão eficiente.

Para Porter (1980), as empresas que não apostam claramente num tipo de estratégia, e ficam “presas no meio” (*stuck-in-the-middle strategies*), têm desempenhos inferiores às demais que apostam em uma das estratégias genéricas puras referidas anteriormente. No entanto, Wagner e Digman (1997), defendem que as estratégias genéricas de Porter não são mutuamente exclusivas, e que a relação entre performance e estratégias genéricas não está totalmente estabelecida.

No estudo de Man e Wafa (2009), que analisa a relação entre a capacidade de inovação, os tipos de estratégias genéricas (de Porter), o meio envolvente e a performance exportadora das pequenas e médias empresas da Malásia, os resultados evidenciam que a estratégia de liderança em custos não contribui significativamente para a performance exportadora das empresas pertencentes à amostra do estudo. No entanto, mostra que existe uma relação significativa entre a estratégia de diferenciação e a performance exportadora, e que as empresas que adoptam preços diferenciados quando exportam para países diferentes, obtêm melhor performance, pelo que segundo estes autores as empresas devem fixar os seus preços, de acordo com o mercado de exportação. Os resultados mostram ainda que a estratégia de foco não contribui significativamente para a performance de exportação.

No seguimento do esforço de seguir de perto o trabalho de Man e Wafa (2009), de forma a poder ter as condições para comparação e discussão dos resultados, esta investigação adopta as estratégias genéricas de Porter (1980) para a sua pesquisa (liderança em custos, diferenciação e foco), sendo que em termos de medidas, uma vez que as perguntas utilizadas no trabalho de Man e Wafa (2009) para medir o tipo de estratégia competitiva utilizada pelas empresas, apresentam algumas debilidade, uma vez que são demasiado simplistas e as suas respostas podem ser muito facilmente

distorcidas pelos respondentes, optou-se por utilizar neste trabalho, um questionário utilizado e validado por outros autores (Allen e Helms, 2006) em outros trabalhos de investigação, para medir esta mesma temática.

2.3) O Meio Envolvente

2.3.1) O conceito de Meio Envolvente

A análise ao meio envolvente é fulcral para o desempenho das empresas na medida em que este está em constante mutação, e só as empresas que conseguem dar respostas em tempo útil a essas constantes alterações, ameaças e oportunidades latentes, têm hipótese de sobreviver e se manterem no mercado.

Existe um consenso acerca de que o meio envolvente vai desempenhar um papel cada mais significativo no desenrolar das actividades de negócio (Craig e Dibrell, 2006).

Por exemplo, Hambrick (1983), refere que várias estratégias não levam ao mesmo resultado em determinada indústria, e que determinadas estratégias são melhores do que outras, dependendo do tipo de meio envolvente em que estão a actuar.

De acordo com Tan e Litschert (1994), a literatura sobre o meio envolvente contextual das organizações, reflecte duas perspectivas, sendo que a primeira é a da incerteza da informação, que sugere que o meio envolvente é a fonte de informação das empresas, e que a incerteza percebida por parte das organizações, é fruto da incerteza percebida acerca do meio envolvente, pelos colaboradores que constituem as organizações. A segunda perspectiva é a de dependência dos recursos, que vê o meio envolvente como a fonte de recursos que são escassos, e por conseguinte, disputados pelas diferentes organizações concorrentes. Desta forma, à medida que o meio envolvente se torna mais ou menos hostil, as empresas vêm-se expostas a mais ou menos incerteza, sendo que a capacidade da administração para lidar com essas condições de dependência do meio envolvente, vão aumentar ou diminuir o controlo da empresa sobre esses recursos afectando assim a eficiência organizacional.

Para Raymond e Croteau (2007), as acções empreendedoras acontecem não apenas quando as empresas sabem como integrar o seu conhecimento sobre o mercado, através dos sinais que o mercado e os seus competidores vão dando, mas também, quando as empresas sabem detectar as oportunidades e ameaças que o mercado lhes proporciona, e mais importante ainda, sabem como agir face a essas mesmas oportunidades e ameaças.

Desta forma, e por exemplo, os investimentos em tecnologia, não garantem melhores performances, a não ser que estejam de acordo com o ambiente competitivo e com os objectivos estratégicos (Raymond e Croteau, 2007).

O sucesso da estratégia competitiva de uma empresa está intimamente ligado à forma como se relaciona com o seu meio envolvente, e o factor chave do meio envolvente de uma empresa é a indústria onde opera (Porter, 1980).

Hatten e Schendel (1977), citados por Kim e Lim (1988) referem que empresas diferentes, competem de forma diferente numa mesma indústria, devido a terem percepções diferenciadas, e de tomarem as suas decisões com base nessas diferentes percepções, fazendo assim com que as diferenças nas estratégias adoptadas para alinhar da forma mais favorável as características da organização e do seu meio envolvente com o intuito de obter os melhores resultados possíveis, tenham como base as diferentes percepções do meio envolvente.

Schendel e Patton (1978), por outro lado, argumentaram e demonstraram empiricamente a necessidade de alinhamento entre os recursos estratégicos das empresas, com os requisitos específicos dos ambientes das indústrias emergentes nos Estados Unidos.

Os factores que O'Regan *et al* (2008) referem que a literatura indica que todas as empresas enfrentam, no que toca ao meio envolvente, são as mudanças no mercado, mudanças na tecnologia, a mudança nos gostos da procura, e a competição por parte dos concorrentes. Segundo as pesquisas destes autores, cada um destes aspectos de mudança no meio envolvente está sujeito a vários graus de intensidade, pelo que quando as pequenas e médias empresas são confrontadas com uma ameaça ou oportunidade vinda do exterior, elas tendem a aumentar a busca de informação, procurando essa informação no meio envolvente externo.

A interiorização das mudanças impostas pelo meio envolvente nas práticas das empresas, requerem uma atenção muito grande por parte destas às oportunidades externas como por exemplo, mudanças na regulamentação da indústria ou simplesmente valores sociais e ambientais por parte dos consumidores. (Craig e Dibrell, 2006).

2.3.2) A relação entre o Meio Envoltente e a Performance das Exportações

Quanto mais variável e hostil for o meio ambiente externo às empresas, maior será a probabilidade de as organizações terem uma estrutura mais complexa, empreendedora e inovadora; neste tipo de ambientes turbulentos, onde a inovação ganha uma importância acrescida, pela necessidade de acompanhamento das rápidas e constantes mudanças, as empresas inovadoras conseguem atingir uma performance superior; estes “espaços” turbulentos são preferidos por muitas empresas que aceitam os riscos, pois procuram crescimento, oportunidades e recompensas elevadas (Barranqueiro, 2009).

Para Hart (1995), as empresas que melhor forem capazes de compreender o papel do meio envolvente nos processos que lhe conferem competitividade, irão alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Cavusgil e Zou (1994), no seu modelo de investigação, referem que a performance das exportações é determinada pelo alinhamento entre a estratégia de marketing e o meio envolvente, interno e externo às empresas.

De acordo com os resultados do seu estudo, Beard e Dess (1981), referem que o efeito de algumas variáveis estratégicas, sobre a rentabilidade de uma organização, tende a ser variável consoante as condições do ciclo do negócio e outras alterações longitudinais no meio envolvente da organização.

Por sua vez, os resultados do estudo de Raymond e Croteau (2006), indicam que o investimento em AMS “*Advanced Manufacturing Systems*”, não garante melhores performances, a não ser que estejam de acordo com o meio envolvente competitivo, com os objectivos estratégicos.

Já Venkatraman e Prescott (1990) referem que a análise integrada entre o meio envolvente e a estratégia de negócio, além de ter um impacto positivo, é uma importante proposição teórica da gestão estratégica. O encaixe entre a estratégia e o seu contexto, seja interno ou externo, seja relativa à estrutura da empresa, características organizacionais, ou relativas às características dos clientes, fornecedores, concorrentes, etc., vai ter impactos significativos na sua performance.

Nesse mesmo estudo, Venkatraman e Prescott (1990) procuram descobrir se as empresas que efectuam uma análise integrada da sua estratégia com o seu meio envolvente, obtêm performances significativamente melhores do que as empresas que não o fazem. Foram consideradas 8 tipologias de meio envolvente: exportação global, fragmentado, estável, fragmentado com serviços auxiliares, emergente, maduro, importação global e meio envolvente em declínio. De forma geral os autores referem que apesar de os resultados darem suporte positivo à proposição teórica que estudam, do impacto do alinhamento entre o meio envolvente e a estratégia, ser positivo, não se pode assumir que estes resultados são generalizáveis, pois carecem de validação para outro tipo de amostras.

Beise-Zee e Rammer (2006), referem que é expectável que o grau de competição em determinado mercado tenha influência na performance de exportação de produtos inovadores, uma vez que a competição entre empresas domésticas aumenta a probabilidade do mercado local identificar necessidades e preferências desconhecidas, dado que essa competição interna, vai proporcionar que mais alternativas e uma maior variedade de produtos, serviços e conceitos sejam testados. Em mercados com pouca concorrência, o processo de inovação e de oferta de novos produtos e serviços será menos eficiente.

Por sua vez, Kim e Lim na sua pesquisa de 1988, tentam responder a várias questões relacionadas com este tema, como por exemplo, procuram saber: se os gestores de topo de diferentes empresas, numa mesma indústria, têm a mesma percepção do mesmo meio envolvente; se as estratégias genéricas adoptadas nos países em desenvolvimento, são iguais às estratégias em países desenvolvidos; de que forma é que diferentes estratégias correspondem a diferentes percepções do meio envolvente, e quais são os resultados em termos de performance, dessas diferentes configurações.

Os resultados desse estudo revelaram que em ambientes cujas firmas eram detentoras de um fraco poder de negociação, ou em que o mercado era bastante competitivo com fortes indícios de fraco poder de negociação, as empresas que adoptaram estratégias de diferenciação, alcançaram melhores performances do que as restantes.

De acordo com Thomas *et al* (1993), um maior conhecimento das operações do meio envolvente, terá um impacto positivo na rentabilidade das organizações que estiverem mais atentas às mudanças do meio envolvente.

Os resultados da pesquisa realizada por He e Nie (2008), sugerem que os efeitos da inovação na vantagem competitiva e performance das empresas é afectada pela intensidade da competição, e enquanto um ambiente competitivo de grande intensidade é propício a forçar as empresas a enveredar por uma orientação para a inovação, um ambiente de baixa intensidade da competição, não terá grande incentivo e interesse em estabelecer mecanismos propícios à inovação, com o intuito de obter rapidamente vantagens competitivas sustentáveis.

Para Man e Wafa (2009), “ambiente” refere-se à incerteza pelo qual a empresa está rodeada, e à intensidade da competição que afecta as suas actividades de negócio.

Segundo Griffin (1987), citado por Man e Wafa (2009), o ambiente externo de uma empresa contempla os seus concorrentes, clientes, fornecedores, reguladores e associações.

A intensidade da concorrência refere-se então ao grau de competição no preço, produto, tecnologia, distribuição, mão-de-obra e matérias-primas.

O estudo de Hashim (2000), citado por Man e Wafa (2009), sobre o efeito moderador do meio envolvente na relação entre os tipos de estratégias e a performance das PME's, mostrou que o ambiente influencia os tipos de estratégias e a performance das PME's.

Desta forma, e seguindo o artigo base de Man e Wafa (2009), neste estudo, o efeito moderador do meio envolvente, é adaptado de Hashim (2000), e abrange a incerteza relativa aos concorrentes, clientes, fornecedores, reguladores e associações. A intensidade de competição consiste na competição de preço, produto, tecnologia, distribuição, mão-de-obra e matérias-primas. A obra original de Hashim (2000) foi redigida na língua nativa da Malásia, mas ainda assim, após solicitação via correio electrónico, muito gentilmente o autor cedeu o questionário redigido na língua inglesa, o que serviu de base para as medidas utilizadas no presente estudo.

2.4) Performance das Exportações

Não se consegue gerir o que não se consegue medir.

Para as organizações que estão comprometidas com uma política de melhoria contínua, é indispensável a adopção de medidas que possam monitorizar eficientemente o seu desempenho.

Para poder conduzir as estratégias da organização, é importante analisar frequentemente se estas estão a ter o resultado esperado, e para tal, é necessário que se adoptem medidas adequadas para a medição desse desempenho.

A implementação eficaz de qualquer plano de acção deve ser o resultado de um trabalho de desenvolvimento sustentável realizado em várias fases:

- 1- Diagnóstico e Definição do Plano de Acção;
- 2- Apresentação e Aprovação do Plano de Acção;
- 3- Implementação do Plano de Acção;
- 4- Avaliação das Melhorias Implementadas;
- 5- Acções Correctivas e Análise Crítica da Evolução do Projecto.

Para que tal seja possível, é realçada a questão da medição.

A performance organizacional pode ser medida segundo variados critérios, e a literatura sugere que a performance das empresas é normalmente medida em termos de eficiência, eficácia, crescimento e produtividade (Man e Wafa, 2009).

A mensurabilidade da performance organizacional é muitas vezes um problema delicado (Damanpour, 1984; Chandler e Hanks, 1993; Furrer *et al*, 2008), pois existem algumas dificuldades em medir a performance das organizações, pelo que ainda não existe um conjunto ou um modelo simples e conclusivo que fosse considerado como a melhor medida para mensurar esta variável, pelo que variados indicadores têm vindo a ser usados para se referir a diferentes critérios de performance.

Na pesquisa de Robinson (1982), é referido que o ROS (Return On Sales), Rentabilidade das Vendas, nas pequenas empresas, é considerada como uma das melhores ferramentas para medição da rentabilidade, em relação ao ROI (Return On Investment), Retorno do Investimento, uma vez que nas pequenas empresas a

especificação de “investimento”, é mais difícil de medir nos seus documentos financeiros.

Montanari *et al* (1990), citados por Man e Wafa (2009), sugerem que as organizações tendem a dar especial atenção à eficácia quando monitorizam a sua performance organizacional, e ainda que essa eficácia organizacional pode ser monitorizada em termos de medidas financeiras, medidas operacionais e medidas comportamentais. Para a análise do desempenho financeiro são normalmente adoptadas medidas como a rentabilidade e o crescimento. Para a análise do desempenho operacional, são normalmente adoptadas medidas como a produtividade, aquisição de recursos, eficiência e a reacção dos colaboradores. Para as medidas comportamentais, para determinar a performance individual, são utilizados critérios como a adaptabilidade, satisfação, ausência de tensão, desenvolvimento e comunicação aberta.

Raymond e Croteau (2006), referem que o crescimento, enquanto uma das primeiras dimensões da performance organizacional, pode ser medido pela média da taxa de crescimento das vendas dos últimos dois anos, enquanto a segunda dimensão, rentabilidade, é medida por um critério bastante comum, ROA (Return On Assets), Rendibilidade Líquida dos Activos.

Já o estudo de Kemp *et al* (2003), sobre a inovação e a performance das empresas, revelou que a performance das empresas pode ser mensurada sob vários conceitos, tais como vendas por trabalhador, valor de exportações, total do activo, e lucro operacional.

Por exemplo, Lin e Chen (2007), no seu estudo sobre a Inovação e Performance Organizacional, referem que os investigadores para medir esta variável, ou costumam utilizar a informação dada pelos próprios respondentes dos questionários, ou utilizam informação mais objectiva, tais como as vendas, ROI, ROA e ROE (Return On Equity). No entanto, e apesar de os autores serem de opinião de que para o seu estudo, seria mais adequado um indicador financeiro, mais objectivo, tal como o ROE, ROA e ROI, no país onde o estudo foi realizado (Taiwan) o lucro é considerado uma informação bastante secreta, que não pode ser revelada, pelo que não é possível obter essa informação para empresas que não estejam cotadas em bolsa, o que fez os autores do

estudo optarem pelo indicador “Volume de negócios” para o ano em que se o estudo se debruçava, como indicador da Performance Organizacional.

A performance tem vindo a ser medida em termos de vendas, ou lucros, sem ter em conta a sua relação com a estratégia das empresas e os seus objectivos, tais como obter um ponto de partida para os mercados externos, ou diminuir a pressão competitiva sentida no mercado doméstico (Cavusgil e Zou, 1994).

Apesar da falta de consenso, se devido à abundância de estudos é bastante fácil encontrar na literatura muitas evidências sobre como medir a performance organizacional, a mesma abundância já não se verifica para a performance das exportações, sendo que o trabalho mais apontado como referência na performance das exportações, é a investigação de Cavusgil e Zou (1994).

Na sua investigação de 1994, Cavusgil e Zou apontaram 11 factores indicadores da performance das exportações, tais como: o nível das exportações, a taxa de crescimento das exportações, a rentabilidade das exportações, a percentagem de exportações no valor total do volume de negócios, a percentagem dos lucros relativos às exportações, relativamente aos lucros totais. No entanto nos dias de hoje, é difícil obter dos respondentes todas estas informações.

Dadas as dificuldades encontradas na literatura em eleger uma medida consensual de mensurar a variável Performance e por conseguinte, a variável Performance das Exportações, e uma vez que se considerou insuficiente, a medida utilizada por Man e Wafa (2009), que foi a média das exportações, na tentativa de melhorar o trabalho existente, levou-se em consideração a investigação de Cavusgil e Zou (1994), e decidiu-se levar em conta a importância dos objectivos iniciais das exportações. Adicionalmente, e porque a importância de um objectivo também se apresenta como insuficiente para medir a performance das exportações de uma empresa, considerou-se também o trabalho de Melo (2009) e utilizou-se como medida da Performance das Exportações, o grau de satisfação das empresas, relativamente a esses objectivos iniciais das exportações.

Assim, esta investigação adopta quatro medidas: o peso das exportações no total do volume de negócios nos últimos dois anos, de 2008 a 2010 (Cavusgil e Zou, 1994; Kemp *et al* 2003; Man e Wafa, 2009); o grau de satisfação relativamente ao alcance dos objectivos delineados para a estratégia de exportação das empresas; e o grau de satisfação da performance das exportações em termos de taxa de crescimento das exportações, e em termos da rentabilidade das exportações (Filatotchev *et al*, 2009).

3) Metodologia de Investigação

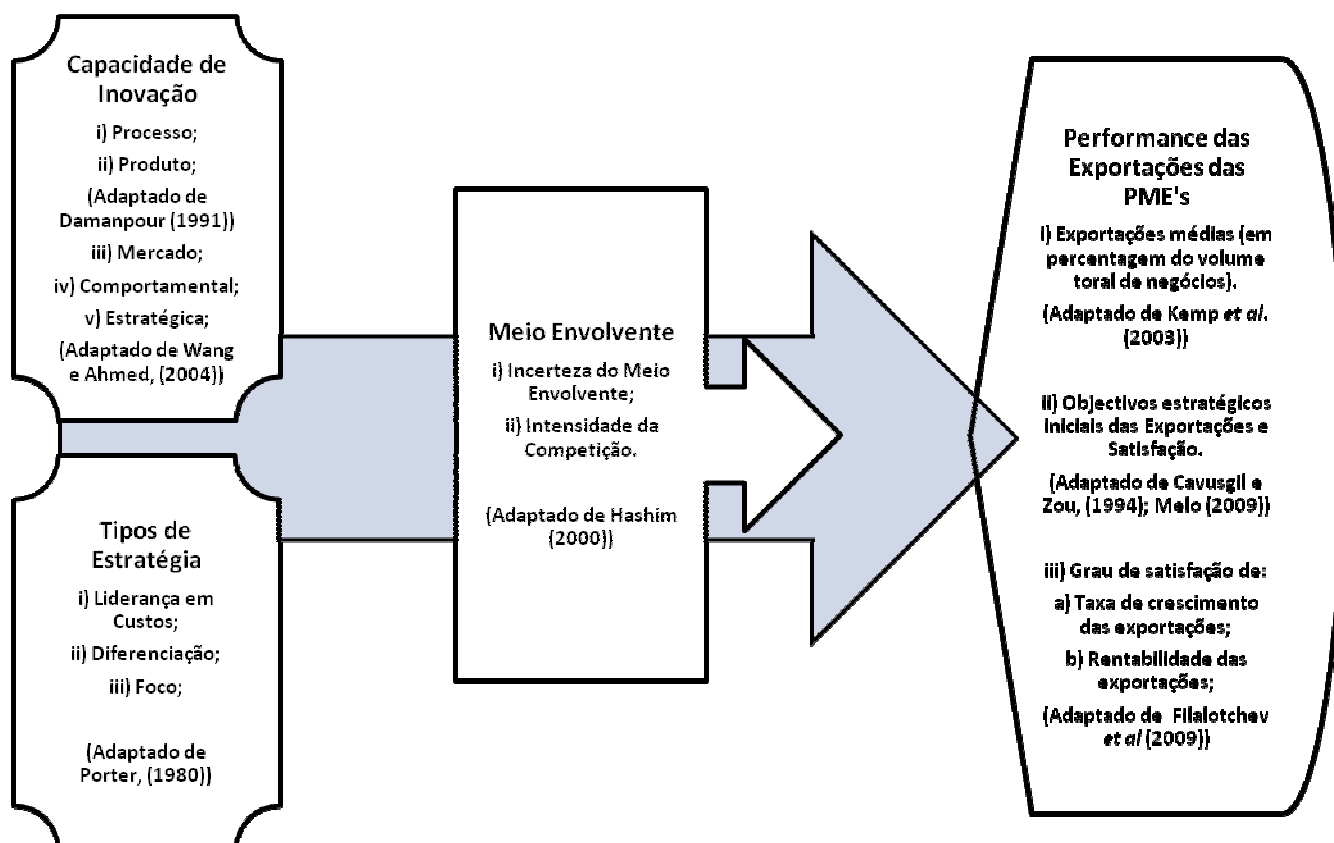
3.1) Quadro conceptual e metodológico

O modelo conceptual que aqui se propõe, reflecte a intenção do nosso estudo em analisar a relação entre a capacidade de inovação, os tipos de estratégias, o contexto económico, e a performance das exportações das PME's do tecido empresarial português.

Neste modelo, duas variáveis independentes (capacidade de inovação e tipos de estratégia), influenciam a performance das exportações das PME's, sendo que o meio envolvente exerce um efeito moderador na relação entre os tipos de estratégia e a performance das PME's.

No seguimento do exposto anteriormente, apresenta-se a seguir o esquema gráfico do modelo conceptual de investigação:

Figura 1 – Modelo Concebido



Adaptado de Man e Wafa (2009)

3.1.1) Metodologia

Como referido anteriormente, a elaboração desta investigação, seguiu de perto o trabalho realizado por Man e Wafa (2009). No entanto, apesar de se ter seguido de perto o trabalho destes investigadores, ao longo da investigação foram surgindo necessidades de ajustamento e adaptação ao contexto económico português, e sugestões de melhoria que foram sendo introduzidas em relação ao trabalho inicial destes dois investigadores, e que serão explicadas mais à frente.

As principais alterações introduzidas encontram-se na variável independente “Capacidade de Inovação” e na variável dependente “Performance das Exportações”.

Relativamente à Capacidade de Inovação das empresas, enquanto no estudo de Man e Wafa (2009), esta variável era medida em termos de redução de custos, alteração do design dos produtos, duração do ciclo de produção, variedade dos produtos e reestruturação da organização (Damanpour, 1987), neste estudo, optou-se por medir esta variável em termos de capacidade de inovação de processo, de produto (Damanpour, 1991), de mercado, comportamental e estratégica (Wang e Ahmed, 2004).

Foi necessário realizar esta mudança, uma vez que na bibliografia de Damanpour (1987), referenciada por Man e Wafa (1987), a inovação não é medida pelos termos indicados por Man e Wafa (2009). Desta forma foi necessário procurar na literatura outras obras que apresentassem escalas validadas para medir a variável inovação, pelo que a escolha recaiu sobre o trabalho de Wang e Ahmed (2004), que se debruçada especificamente na construção e validação de uma escala de medição da variável inovação.

Relativamente à Performance das Exportações das PME's, enquanto no estudo de Man e Wafa (2009), esta variável era medida apenas em termos de percentagem das exportações médias no volume total de negócios, nos últimos dois anos de actividade das empresas (Kemp *et al*, 2003), Solberg e Olsson (2010) chamam a atenção para o facto de que, apesar de esta variável ter vindo a ser medida por variados e diferentes indicadores, tais como o nível de exportações, a taxa de crescimento das exportações, a rentabilidade das exportações, receptividade do produto pelos distribuidores estrangeiros, o envolvimento na exportação, entre outros indicadores, pelo que se coloca

a questão de que muitas destas medidas da performance das exportações, separadamente, só reflectem uma parte da história. Assim, neste estudo optou-se por medir a Performance das Exportações, com base em 4 indicadores: as exportações médias da empresa, em percentagem do total do volume de negócios nos últimos dois anos (Kemp *et al*, 2003); a importância dos objectivos estratégicos iniciais das exportações e a satisfação relativamente aos resultados obtidos nesses mesmos objectivos (Cavusgil e Zou, 1994; Melo, 2009); e o grau de satisfação relativamente a, quota de mercado das exportações, taxa de crescimento das exportações e rentabilidade das exportações (Filalotchev *et al*, 2009).

3.3.2) Hipóteses de investigação

Quatro hipóteses foram testadas neste estudo.

A capacidade de inovar, é reconhecida como um factor determinante para o sucesso e sobrevivência das empresas (Wang e Ahmed, 2004; Lin e Chen, 2007).

Os modelos de Comércio Internacional desenvolvidos por Vernon em 1966 e por Krguman em 1979, entre outros, sugerem que a inovação é um dos factores explicativos das exportações de um país (Nguyen *et al*, 2008).

Para Damanpour e Evan (1984), as inovações ao nível organizacional podem envolver a implementação de novas ideias técnicas ou novas ideias administrativas, e é esperado que a adopção de novas ideias numa organização, se traduzam numa mudança organizacional que venha a afectar a performance dessa organização. Para estes autores, as organizações com maior capacidade inovadora, têm uma tendência natural para obter melhores desempenhos, uma vez que estão mais aptas para se adaptar às mudanças do meio envolvente, bem como elas próprias serem fonte das mudanças das condições do meio envolvente, introduzindo novos produtos ou serviços, fomentando assim as mudanças internas e externas, mantendo e melhorando a sua performance organizacional. Estes autores referem ainda que as organizações que se esforçam por manter e melhorar os seus níveis de performance, introduzem alterações na sua estrutura e processos para atingir os seus objectivos.

Para Nguyen *et al*, (2008), é através da inovação que as empresas inovadoras conseguem obter e manter a sua vantagem competitiva no mercado interno, e

posteriormente, no mercado externo, e é partir desta premissa que se pode esperar encontrar uma relação positiva entre inovação e exportação. Estes autores referem ainda que os países desenvolvidos têm de inovar para manter o ritmo de exportações e os níveis de rendimento.

Roper e Love (2001) referem que os investimentos em inovação ou desenvolvimento tecnológico, permite que os países consigam obter melhorias tecnológicas nos seus produtos, aumentando a sua qualidade, e empurrando conseqüentemente a sua curva de procura de exportações para fora, diminuindo ainda as suas importações. Os resultados do estudo destes dois autores mostram que existem evidências fortes e consistentes no sentido em que a inovação tem um efeito sistemático na probabilidade e propensão de exportação das unidades fabris contempladas na amostra, quer no Reino Unido, quer na Alemanha.

Por outro lado, no estudo de Man e Wafa (2009), conclui-se que não existe uma relação significativa entre a capacidade de inovação e a performance das exportações.

Assim, a primeira hipótese de trabalho que se procura investigar é:

H1: Existe uma relação significativa entre a capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.

Porter (1980), descreve a estratégia competitiva como sendo a tomada de acções ofensivas ou defensivas, no sentido de criar uma posição segura na sua indústria, de forma a tirar vantagem das cinco forças competitivas e obter uma performance económica superior. Desta forma, identifica três estratégias genéricas que permitem criar essa posição de vantagem em relação aos concorrentes, obtendo assim melhores performances.

No seu estudo de 1988, Kim e Lim observaram que as empresas que não possuíam uma estratégia genérica claramente definida, obtiveram desempenhos ao nível da sua performance, inferiores, aos desempenhos das empresas que adoptaram uma estratégia genérica claramente definida.

Allen e Helms (2006), demonstraram que existem determinadas práticas estratégicas ligadas às estratégias genéricas de Porter (1980), que estão mais fortemente associadas a altos níveis de performance organizacional.

De forma geral, os resultados obtidos na pesquisa de White (1986), confirmam a relação entre a estratégia (de acordo com as estratégias genéricas de Porter, 1980) das unidades de negócio e a performance económica.

Os resultados do estudo de Man e Wafa (2009), indicam que as estratégias de liderança em custos, e de foco, não contribuem significativamente para a explicação da performance das exportações. Por outro lado, os resultados do mesmo estudo indicam que existe uma relação significativa entre a estratégia de diferenciação e a performance das exportações.

Assumindo que as empresas que detenham uma vantagem competitiva sustentada, terão maior propensão a obter melhores performances na sua actividade exportadora, surge assim a segunda hipótese de investigação:

H2: Existe uma relação significativa entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.

A inovação organizacional está sujeita a influências de vários níveis, sejam individuais, organizacionais ou do ambiente externo. As organizações adoptam inovações para responder às mudanças do meio envolvente interno e externo, no entanto os factores organizacionais podem eles próprios ser influenciados pelo próprio meio envolvente externo (Damanpour, 1991).

Roper e Love (2001), referem que o meio envolvente que as diferentes empresas enfrentam pode ser diferente, o que vai alterar as relações entre a capacidade inovadora e a performance exportadora dessas mesmas empresas. Estes autores referem ainda que a inovação não pode ser tratada apenas como um assunto interno, uma vez que o ambiente externo pode desempenhar um papel importante neste aspecto, dado que as ligações ao meio envolvente podem ter um efeito constrangedor sobre a inovação, bem como ajudar a estimular a criatividade e aumentar a propensão da empresa obter maiores retornos da sua capacidade inovadora.

Como no trabalho de Man e Wafa (2009), os resultados não indicam a existência de uma relação significativa entre a capacidade inovadora e a performance das exportações das empresas, os autores concluíram automaticamente que o meio envolvente não pode ter um efeito moderador numa relação que não se verifica, pelo que esta hipótese no seu estudo foi dada como não corroborada.

Surge assim a terceira hipótese de investigação:

H3: O meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.

Dois contextos estratégicos idênticos, nunca acontecem (Hambrick, 1983, pp. 213).

Uma das questões de pesquisa do estudo de Kim e Lim (1988), foi *'de que forma diferentes estratégias correspondem em diferentes ambientes, e quais são os resultados das várias configurações, para as performances financeiras das empresas?'*

Os resultados deste estudo que envolveu 54 empresas da indústria electrónica na Coreia, mostrou que os gestores de topo observam múltiplos ambientes dentro de uma mesma indústria. São as diferenças do meio envolvente que influenciam as diferenças nas estratégias adoptadas, sendo a estratégia o conjunto de decisões tomadas para obter o melhor resultado tendo em conta o ambiente interno e externo à organização.

O princípio do alinhamento entre estratégia e meio envolvente (Venkatraman e Prescott, 1990), diz que o encaixe entre a estratégia da empresa e o seu contexto, seja interno ou externo, tem um efeito positivo na performance das empresas.

Hambrick (1983) refere que muitas estratégias não têm sucesso numa mesma indústria, da mesma forma que algumas estratégias têm mais sucesso do que outras, na medida em que o meio envolvente em que estão inseridas, condicionam os seus resultados.

No trabalho de Man e Wafa (2009), os resultados indicaram a existência de um efeito moderador do meio envolvente, na relação entre a estratégia de diferenciação e a performance das exportações.

Surge assim a quarta hipótese de trabalho desta pesquisa:

H4: O meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.

- Resumo das hipóteses formuladas

H1: Existe uma relação significativa entre a capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.

H2: Existe uma relação significativa entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.

H3: O meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.

H4: O meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.

3.2.3) Medidas das variáveis

Como foi referido anteriormente, na literatura encontram-se várias tipologias de inovação, nomeadamente, inovação de produto, de processo, administrativa, de mercado, estratégica, comportamental, radical, incremental, entre outras que não foram referidas nesta investigação. Desta forma, como medida da capacidade inovadora das PME's, este estudo adopta a capacidade de inovação de processo, inovação de produto, inovação de mercado, inovação comportamental e inovação estratégica.

No questionário, foi pedido aos respondentes para avaliar cada questão colocada, relacionada com a capacidade de inovação, numa escala de *likert* de 7 pontos entre “1 = Discordo plenamente” a “7 = Concordo plenamente”.

Foram colocadas 21 questões aos respondentes acerca da capacidade inovadora, que foram adaptadas do estudo de Wang e Ahmed (2004), que visou construir e validar um instrumento de medição da capacidade inovadora das empresas.

Relativamente aos tipos de estratégias adoptadas pelas PME's, este estudo adopta as estratégias genéricas de Porter (1980): estratégia de liderança em custos, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco.

Os tipos de estratégia utilizada pelas empresas, foram medidos, pedindo aos respondentes para avaliar cada questão apresentada, relacionada com os tipos de práticas e procedimentos frequentemente adoptados na organização, numa escala de *likert* de 7 pontos entre “1 = Nunca” a “7 = Sempre”.

Foram colocadas 23 questões aos respondentes acerca dos tipos de práticas e procedimentos comumente adoptados na organização, relacionados com os tipos de estratégias genéricas de Porter (1980). Estas questões foram adaptadas do estudo de

Allen e Helms (2006), que muito gentilmente, após contacto por correio electrónico, forneceu o questionário original usado na sua investigação. Este estudo de Allen e Helms, visava pesquisar a relação das práticas estratégicas, e a performance organizacional.

Para avaliar a incerteza e o efeito moderador provocado pelo Meio Envolveinte na performance das exportações das empresas, foram colocadas 10 questões, que foram adaptadas da investigação de Hashim (2000), que muito gentilmente, após contacto por correio electrónico, forneceu o questionário em inglês, usado no seu estudo, relativamente às medidas do meio envolvente e intensidade da competição. Não foi possível aceder à obra original, porque esta se encontra escrita em *Bahasa Melayu*, a língua oficial da Malásia, língua que o autor desta dissertação não domina. Foi solicitado aos respondentes que indicassem o grau de incerteza de cada tipo de Meio Envolveinte. As respostas para o grau de incerteza do meio envolvente, foram registadas numa escala de *likert* de 7 pontos variando entre “1 = Muito Previsível” até “7 = Muito Imprevisível”. Foi também solicitado aos respondentes que indicassem o grau de intensidade de competição no meio envolvente relativamente a cinco domínios (preço, produto, tecnologia, distribuição, mão-de-obra e matérias-primas) sendo que as respostas foram registadas numa escala de *likert* de 7 pontos variando entre “1 = Nenhuma Competição” até “7 = Competição Muito Intensa”.

Como medida da performance das exportações, foram então utilizadas quatro indicadores obtidos através da resposta a 19 questões. O primeiro desses indicadores foi a média das exportações em percentagem do volume total de negócios nos anos de 2008, 2009 e 2010 (Kemp et al 2003; Cavusgil e Zou, 1994); O segundo desses indicadores foi o grau de satisfação relativamente ao alcance dos objectivos delineados para a estratégia de exportação das empresas, medidos através de uma escala de *likert*, de 7 pontos, sendo que, “1= Nada satisfeito”, e “7= Muito satisfeito”, e sendo que a importância dos objectivos, foi igualmente medida através de uma escala de *likert*, de 7 pontos, sendo que, “1= Pouco importante e 7= Muito importante”, e nos casos em que o objectivo em causa não é aplicável à empresa, o respondente tinha como opção o ponto 0 da escala. Os objectivos considerados foram: obter um ponto de partida para os mercados externos; aumentar a promoção do seu produto; responder às pressões competitivas; melhorar a quota de mercado; expansão estratégica para mercados

estrangeiros; aumentar a rentabilidade da empresa, apenas responder a encomendas do exterior (Cavusgil e Zou (1994); Melo (2009)).

O terceiro e quarto indicador utilizado para medir a performance das exportações, foram o grau de satisfação da performance das exportações em termos de taxa de crescimento das exportações, e em termos da rentabilidade das exportações adaptada de Filatotchev *et al*, (2009).

Em resumo, as perguntas que foram colocadas aos respondentes, relativamente à performance das exportações das suas organizações, foram adaptadas das investigações de Kemp *et al* (2003), Cavusgil e Zou (1994), Melo (2009) e Filatotchev *et al* (2009).

3.2.4) População e Amostra

A população objecto desta investigação é delimitada logo à partida no seu tema. A população a estudar é assim constituída pelas pequenas e médias empresas exportadoras do tecido empresarial português, representadas pelos seus gerentes e quadros médios que foram solicitados a responder ao inquérito.

Na busca de uma base de dados que permitisse obter os contactos de pequenas e médias empresas portuguesas, que fossem exportadoras, foi realizado um contacto com a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Na sequência deste contacto foi informado que no próprio site da AICEP estariam disponíveis para qualquer utilizador, os contactos de todas as empresas inscritas de livre vontade naquela base, pelo que se procedeu a um trabalho mecânico de recolha de todos os e-mails disponíveis naquele sítio.

Os contactos estavam disponíveis à data de 10 de Junho de 2011 nesta ligação:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/PesquisaBaseDados/Paginas/BDEmpresasExportadoras.aspx>

Foram assim obtidos endereços electrónicos de 5319 empresas exportadoras de produtos e de 1189 empresas exportadoras de serviços perfazendo um total de 6505 endereços.

Foi construído um inquérito on line através da ferramenta Google Docs, e enviado para 1000 contactos de empresas por dia, o máximo de permitido através do servidor de correio electrónico profissional (pgarcia@ifdep.pt), acompanhado de uma carta de motivação de resposta ao questionário (ver o anexo 1). A escolha do endereço profissional (do servidor do Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal), em detrimento do e-mail pessoal, deveu-se ao facto de se acreditar que um e-mail institucional teria um efeito e um impacto melhor para a obtenção de respostas por parte dos inquiridos.

O envio do questionário, estendeu-se entre o dia 22 de Junho e o dia 22 de Julho de 2011, sendo que foi garantido o anonimato dos respondentes.

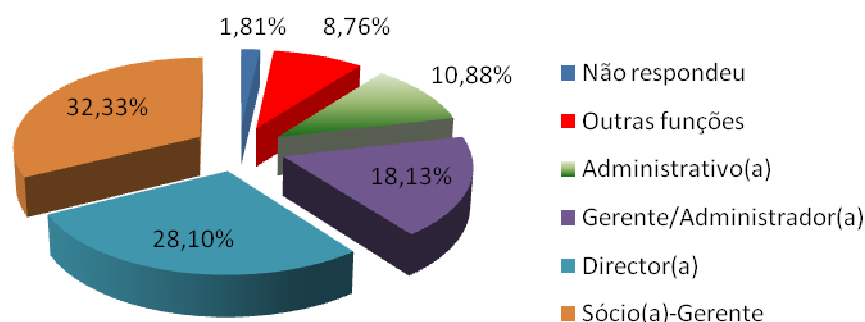
Foi obtido um total de 501 respostas, e há que referir que as três primeiras questões eram de despistagem acerca da condição de Pequena e Média Empresa e de empresa Exportadora, sendo que se a empresa do respondente não preenchesse um destes requisitos, seria encaminhado directamente para o final do questionário.

Desta forma, das 501 respostas obtidas, 331 preenchiam os dois requisitos.

Dos 331 respondentes, verificou-se que 32,33% eram Sócio-Gerentes, 28,10% desempenhavam funções de Direcção, e 18,13%, funções de Gerente/Administrador, o que perfaz um total de 78,55% de inquéritos respondidos por quadros de topo das organizações, como se pode observar na tabela e no gráfico circular seguinte.

Tabela 3 - Distribuição de funções

Não respondeu	6	1,81%
Outras funções	29	8,76%
Administrativo(a)	36	10,88%
Gerente/Administrador(a)	60	18,13%
Director(a)	93	28,10%
Sócio(a)-Gerente	107	32,33%
Total	331	100,00%

Figura 2 – Distribuição de funções

Em termos absolutos, estamos perante inquéritos respondidos por 107 Gerentes, 93 Directores (as), 60 Gerentes/Administradores (as), 36 Administrativos (as), 29 pessoas que desempenham outras funções, e 6 pessoas que não responderam a esta questão.

3.2.5) Pré-teste ao inquérito

Depois de construído e revisto, o inquérito foi enviado para 6 empresas a fim de realizar um pré-teste. Após a recepção das respostas, foi realizada uma chamada telefónica para cada um dos respondentes ao pré-teste, a fim de recolher algumas sugestões, ou identificar eventuais erros e dificuldades no seu preenchimento, que pudessem resultar em correcções importantes.

Não foi detectado nada por parte dos respondentes que exigisse a alteração do questionário, pelo que este foi enviado na mesma versão do pré-teste.

O questionário pode ser consultado no anexo 1.

3.2.6) Definição de Pequenas e Médias Empresas

A definição do conceito de Pequena e Média Empresa (PME), recomendada pela Comissão Europeia (2003/361/CE), considera micro, pequenas e médias empresas, empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Desta definição, este estudo adoptou os critérios do número de trabalhadores (inferior a 250 pessoas), e do volume de negócios anual (inferior a 50 milhões de euros). Optou-se por não adoptar o critério do balanço total anual (inferior a 43 milhões de euros), por uma questão de simplicidade de forma a não desmotivar os respondentes a participar no estudo, uma vez que será um termo pouco conhecido que alguns empresários poderão não conhecer diminuindo assim a probabilidade de resposta ao resto do questionário.

3.2.7) Operacionalização das Variáveis utilizadas

Ao operacionalizar os constructos incluídos no modelo de investigação, procurou-se seguir de tão perto quanto possível o artigo base de de Man e Wafa (2009). As escalas originais foram solicitadas via e-mail, mas não foi obtida nenhuma resposta, pelo que passou-se então para uma busca de escalas já existentes e que tivessem sido testadas em outros estudos, que foram utilizadas após terem sofrido algumas adaptações para serem aplicadas neste estudo, garantindo assim a exequibilidade na sua aplicação. (R) – indica que a respostas têm um sentido inverso.

Tabela 4 – Variáveis Utilizadas

Autores	Variáveis utilizadas
Damanpour, 1991	Inovação de Processo Inovação de Produto
Wang e Ahmed, 2004	Inovação de Mercado Inovação Comportamental Inovação Estratégica
Porter, 1980	Estratégia de Liderança em Custos Estratégia de Diferenciação Estratégia de Foco
Hashim, 2000	Incerteza do meio envolvente Intensidade da competição
Kemp <i>et al</i> , 2003	Exportações médias (em percentagem do volume total de negócios)
Cavusgil e Zou, 1994; Melo, 2009	Importância dos Objectivos Estratégicos iniciais das Exportações e seu Grau de Satisfação
Filalotchev <i>et al</i> , 2009	Grau de Satisfação de: - Taxa de crescimento das exportações - Rentabilidade das exportações

Operacionalização da variável Inovação de Processo

A variável Inovação de Processo foi adaptada de Damanpour (1991), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Discordo Plenamente e 7 = Concordo Plenamente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 5 – Inovação de Processo

Item	Escala	Inovação de Processo
IPC_12	1 - 7	Estamos constantemente a melhorar os nossos processos de gestão.
IPC_13	1 - 7	Comparada com os nossos concorrentes, a nossa empresa, altera os métodos de produção a uma velocidade maior.
IPC_14	1 - 7	Durante os últimos 5 anos, a nossa empresa desenvolveu muitas novas abordagens de gestão.
IPC_23	1 - 7	Quando não conseguimos resolver um problema usando os métodos convencionais, improvisamos e tentamos novos métodos.

Operacionalização da variável Inovação de Produto

A variável Inovação de Produto foi adaptada de Damanpour (1991), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Discordo Plenamente e 7 = Concordo Plenamente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 6 – Inovação de Produto

Item	Escala	Inovação de Produto
IPD_03	1 - 7	A nossa empresa é geralmente a primeira a lançar novos produtos/serviços no mercado.
IPD_04	1 - 7	Os nossos novos produtos/serviços, são geralmente percebidos pelos clientes, como sendo muito originais.
IPD_07	1 - 7	Em comparação com os nossos concorrentes, nos últimos 5 anos, a nossa empresa introduziu no mercado, mais produtos/serviços inovadores.

Operacionalização da variável Inovação de Mercado

A variável Inovação de Mercado foi adaptada de Wang e Ahmed (2004), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Discordo Plenamente e 7 = Concordo Plenamente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 7 – Inovação de Mercado

Item	Escala	Inovação de Mercado
IME_05	1 - 7	Os nossos novos produtos/serviços mais recentes, são apenas resultado de pequenas alterações efectuadas nos nossos produtos e serviços anteriores. (R)
IME_06	1 - 7	Os novos produtos/serviços lançados pela nossa empresa, geralmente criam barreiras de entrada no mercado, a novos concorrentes.
IME_08	1 - 7	Em comparação com os nossos concorrentes, a nossa empresa tem uma taxa de sucesso inferior, nos novos produtos/serviços lançados no mercado. (R)
IME_09	1 - 7	Em comparação com os nossos concorrentes, o nosso último programa de marketing do produto, foi revolucionário no mercado.
IME_10	1 - 7	No lançamento de novos produtos/serviços, a nossa empresa está geralmente no topo da tecnologia.

Operacionalização da variável Inovação Comportamental

A variável Inovação Comportamental foi adaptada de Wang e Ahmed (2004), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Discordo Plenamente e 7 = Concordo Plenamente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 8 – Inovação Comportamental

Item	Escala	Inovação Comportamental
ICP_15	1 - 7	Nós recebemos bastante apoio da gerência/administração, se quisermos tentar novas formas de fazer o nosso trabalho.
ICP_17	1 - 7	A gerência e os executivos seniores, respondem activamente à adopção de “novas formas de fazer as coisas, pelos seus principais concorrentes”.
ICP_19	1 - 7	Na nossa empresa, toleramos as pessoas que façam as coisas de uma forma diferente.
ICP_20	1 - 7	Nós estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas, e procurar soluções novas e pouco comuns.
ICP_21	1 - 7	Nós encorajamos as pessoas a pensar e a acreditar em formas novas e originais de trabalhar.

Operacionalização da variável Inovação Estratégica

A variável Inovação Estratégica foi adaptada de Wang e Ahmed (2004), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Discordo Plenamente e 7 = Concordo Plenamente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 9 – Inovação Estratégica

Item	Escala	Inovação Estratégica
IES_11	1 - 7	Os recursos de Investigação e Desenvolvimento de novos produtos/serviços da nossa empresa, não são adequados para lidar com o desenvolvimento de novos produtos/serviços. (R)
IES_16	1 - 7	A gestão de topo da empresa está disposta a correr riscos para agarrar e explorar boas oportunidades de crescimento.
IES_18	1 - 7	A gerência e os executivos seniores, buscam constantemente novas soluções para os problemas, usando a inspiração.
IES_22	1 - 7	Quando nós vemos novas formas de fazer as coisas, somos os últimos a adoptá-las. (R)

Operacionalização da variável Estratégia de Liderança em Custos

A variável Estratégia de Liderança em Custos foi adaptada de Porter (1980), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Nunca e 7 = Sempre) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 10 – Estratégia de Liderança em Custos

Item	Escala	Estratégia de Liderança em Custos
ELC_24	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados na perseguição vigorosa da redução de custos.
ELC_25	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados no controlo apertado das despesas gerais.
ELC_27	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados na melhoria da eficiência operacional.
ELC_39	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados na construção de uma reputação positiva, no âmbito da liderança tecnológica na indústria.
ELC_40	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados na previsão do crescimento do mercado actual da empresa.
ELC_41	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados na previsão do crescimento de novos mercados.
ELC_42	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados no estímulo à criatividade e inovação.
ELC_43	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção na minimização dos custos de distribuição (para organizações de produção), ou custos de prestação de serviços (para organizações prestadoras de serviços).
ELC_45	1 - 7	Na nossa organização os esforços são focados na construção de uma grande quota de mercado.

Operacionalização da variável Estratégia de Diferenciação

A variável Estratégia de Diferenciação foi adaptada de Porter (1980), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Nunca e 7 = Sempre) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 11 – Estratégia de Diferenciação

Item	Escala	Estratégia de Diferenciação
EDF_29	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção à formação/melhoria de competências do pessoal de atendimento ao cliente.
EDF_30	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção à supervisão intensa do pessoal de atendimento ao cliente.
EDF_31	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção à formação/melhoria de competências do pessoal do departamento de marketing.
EDF_32	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção ao desenvolvimento de um leque de produtos/serviços bastante alargado.
EDF_34	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção ao desenvolvimento da marca e/ou nome de identificação da empresa.
EDF_35	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção à inovação nas técnicas e métodos de marketing.
EDF_38	1 - 7	Na nossa organização prestamos especial atenção à utilização de publicidade.

Operacionalização da variável Estratégia de Foco

A variável Estratégia de Foco foi adaptada de Porter (1980), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Nunca e 7 = Sempre) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 12 – Estratégia de Foco

Item	Escala	Estratégia de Foco
Foco_26	1 – 7	Na nossa organização os esforços são focados na produção/prestação de um serviço/produto excepcional ao cliente.
Foco_28	1 – 7	Na nossa organização os esforços são focados no controlo da qualidade de produtos/serviços.
Foco_33	1 – 7	Na nossa organização prestamos especial atenção à melhoria dos serviços/produtos existentes.
Foco_36	1 – 7	Na nossa organização os esforços são focados no fornecimento de produtos/serviços específicos.
Foco_37	1 – 7	Na nossa organização os esforços são focados no fornecimento de produtos/serviços, direccionados para segmentos de mercado de preços mais elevados.
Foco_44	1 – 7	Na nossa organização prestamos especial atenção aos clientes mais valiosos, e menos atenção aos clientes pouco rentáveis.
Foco_46	1 – 7	Na nossa organização os esforços são focados em servir um nicho ou segmento de mercado específico.

Operacionalização da variável Incerteza do Meio Envolverte

A variável Incerteza do Meio Envolverte foi adaptada de Hashim (2000), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Muito Previsível e 7 = Muito Imprevisível) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 13 – Incerteza do Meio Envolverte

Item	Escala	Incerteza do Meio Envolverte
IME_47	1 – 7	O meio envolvente relativo aos nossos concorrentes.
IME_48	1 – 7	O meio envolvente relativo aos nossos clientes.
IME_49	1 – 7	O meio envolvente relativo aos nossos fornecedores.
IME_50	1 – 7	O meio envolvente relativo aos reguladores do nosso sector.
IME_51	1 – 7	O meio envolvente relativo às associações do nosso sector.

Operacionalização da variável Intensidade da Competição

A variável Intensidade da Competição foi adaptada de Hashim (2000), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Muito Previsível e 7 = Muito Imprevisível) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 14 – Intensidade da Competição

Item	Escala	Intensidade da Competição
IC_52	1 – 7	A intensidade da competição relativamente ao preço.
IC_53	1 – 7	A intensidade da competição relativamente aos produtos/serviços.
IC_54	1 – 7	A intensidade da competição relativamente à tecnologia utilizada.
IC_55	1 – 7	A intensidade da competição relativamente aos canais de distribuição.
IC_56	1 – 7	A intensidade da competição relativamente à mão-de-obra e matérias-primas.

Operacionalização da variável Exportações Médias

A variável Exportações Médias foi adaptada de Kemp *et al* (2003), sendo a sua medição obtida através de resposta directa do respondente, e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 15 – Exportações Médias

Item	Escala	Incerteza do Meio Envolvente
EXM_57a	%	Indique por favor, a percentagem das exportações da sua organização, em relação ao valor total de facturação no ano de 2008:
EXM_57b	%	Indique por favor, a percentagem das exportações da sua organização, em relação ao valor total de facturação no ano de 2009:
EXM_57c	%	Indique por favor, a percentagem das exportações da sua organização, em relação ao valor total de facturação no ano de 2010:

Operacionalização da variável Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações

A variável Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações foi adaptada de Cavusgil e Zou (1994); Melo (2009), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Objectivos Nada Importante e 7 = Objectivo Muito Importante), tendo sido deixada a categoria “0 = Não foi objectivo” como opção de resposta, e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 16 – Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações

Item	Escala	Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações
OEE_58a	0 – 7	Obter um ponto de partida para os mercados externos.
OEE_59a	0 – 7	Aumentar a promoção do nosso produto/serviço.
OEE_60a	0 – 7	Responder às pressões competitivas.
OEE_61a	0 – 7	Melhorar a quota de mercado da nossa empresa.
OEE_62a	0 – 7	Expansão estratégica para mercados estrangeiros.
OEE_63a	0 – 7	Aumentar a rentabilidade da nossa empresa.
OEE_64a	0 - 7	Apenas para responder a encomendas do exterior.

Operacionalização da variável Satisfação relativamente aos Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações

A variável Satisfação relativamente aos Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações foi adaptada de Cavusgil e Zou (1994); Melo (2009), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Nada Satisfeito e 7 = Muito Satisfeito), tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 17 – Satisfação relativamente aos Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações

Item	Escala	Satisfação relativamente aos Objectivos Estratégicos Iniciais das Exportações
SOE_58b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:
SOE_59b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:
SOE_60b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:
SOE_61b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:
SOE_62b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:
SOE_63b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:
SOE_64b	1 – 7	Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo:

Para obter o item que mede o grau de satisfação relativamente aos objectivos (GSEO), ponderados pelo grau de importância atribuído aos objectivos estratégicos iniciais das exportações, utilizou-se o somatório do produto da importância dos objectivos iniciais das exportações ($OEE_{a,i}$), pelo grau de satisfação atribuído ao alcance de cada um dos objectivos mencionados anteriormente ($OEE_{b,i}$), e dividindo essa parcela pelo somatório do grau de satisfação máximo possível de obter (que é sete) tendo em conta a importância atribuída a cada objectivo inicial ($OEE_{a,i}$), e que pode ser verificado pela seguinte fórmula:

Figura 3 – GSEO

$$GSEO = \frac{\sum_{i=1}^{331} OEE_{a,i} \times OEE_{b,i}}{\sum_{i=1}^{331} OEE_{a,i} \times 7}$$

Operacionalização da variável Grau de Satisfação de Taxa de crescimento das exportações

A variável Grau de Satisfação da Taxa de Crescimento das Exportações foi adaptada de Filalotchev et al (2009), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Pouco Satisfeito e 7 = Muito Satisfeito), tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 18 – Grau de Satisfação da Taxa de Crescimento das Exportações

Item	Escala	Grau de Satisfação da Taxa de Crescimento das Exportações
STE_65	1 – 7	Taxa de Crescimento das exportações.

Operacionalização da variável Grau de Satisfação da Rentabilidade das exportações

A variável Satisfação da Taxa de Crescimento das Exportações foi adaptada de Filalotchev et al (2009), apresentando uma escala de *likert* de 7 pontos (em que 1= Pouco Satisfeito e 7 = Muito Satisfeito), tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 19 – Grau de Satisfação da Taxa de Rentabilidade das Exportações

Item	Escala	Grau de Satisfação da Rentabilidade das Exportações
SRE_66	1 – 7	Rentabilidade das Exportações.

3.2.8) Métodos de análise de dados e tratamento das variáveis utilizadas

No tratamento estatístico foi utilizado como suporte o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 19.0.0.

No intuito de simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever, e aumentar a coerência das medidas, foi utilizada a análise factorial com extracção dos componentes principais e os factores com *eigenvalues* (variância das componentes) maiores que 1 são extraídos. É adoptado o método de rotação Varimax (rotação ortogonal), que pretende que para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), são considerados significativos os *loadings* iguais ou superiores a 0,5. O método de estimação usado, é o das componentes principais, por ser um dos mais usados (Pestana e Gageiro, 2008).

O teste de *Alpha* de Cronbach (α) foi utilizado para aferir a consistência interna dos grupos de variáveis.

Sendo a dimensão da amostra superior a 30 (331 questionários válidos), assumiu-se uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2008).

Segundo Pestana e Gageiro (2008), a variância constante dos resíduos (homocedasticidade), verifica-se, uma vez que a amplitude das variações dos resíduos em torno de zero não apresenta reacção aos valores estimados da variável dependente.

Teve-se ainda em conta a verificação do pressuposto da independência dos resíduos (variáveis aleatórias residuais), sendo que o teste de Durbin-Watson diz que com valores aproximados de dois, pode-se concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos do modelo (Pestana e Gageiro, 2008).

Para testar as hipóteses de investigação, é utilizada a análise de regressão linear.

i) Inovação

Para os itens da dimensão Inovação, apresenta-se de seguida o teste de esfericidade de Bartlett, que é usado para testar a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade com determinante igual a 1.

O quadro 1 mostra que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações

ser a identidade, mostrando que existe correlação entre as variáveis, podendo assim continuar a utilização do modelo factorial obtido e que se apresenta de seguida (Pestana e Gageiro, 2008).

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis, pelo que o valor apresentado de 0,933, bastante próximo da unidade, indica coeficientes de correlação parciais pequenos, pelo que é mais um indicador de que podemos avançar com a análise factorial.

Tabela 20 - KMO and Bartlett's Test - Inovação

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3767,224
	df	210
	Sig.	,000

De seguida vão ser apresentados os resultados da análise factorial com extracção dos componentes principais e os factores com *eigenvalues* (variância das componentes) maiores que 1 são extraídos. É usado o método de rotação Varimax (rotação ortogonal). Como se pode observar na tabela seguinte, os 21 itens iniciais, constituem o constructo Inovação, tendo sido extraídos em factores separados, com pesos (*loadings*) significativos (> 0.50). Não se identificaram factores com pesos inferiores (< 0.50) que exigissem a sua eliminação. Os 21 itens são explicados em 63.43% pelos quatro factores comuns obtidos.

Depois de depurados os dados, obtém-se os itens agrupados nos seguintes factores constantes da tabela 21:

Tabela 21 - Análise Factorial - Inovação

Item	Pergunta	Factor	Factor	Factor	Factor
		1	2	3	4
ICP_21	Nós encorajamos as pessoas a pensar e a acreditar em formas novas e originais de trabalhar.	0,814			
ICP_19	Na nossa empresa, toleramos as pessoas que façam as coisas de uma forma diferente.	0,806			
ICP_20	Nós estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas, e procurar soluções novas e pouco comuns.	0,788			
IES_18	A gerência e os executivos seniores, buscam constantemente novas soluções para os problemas, usando a inspiração.	0,77			
ICP_15	Nós recebemos bastante apoio da gerência/administração, se quisermos tentar novas formas de fazer o nosso trabalho.	0,752			
ICP_17	A gerência e os executivos seniores, respondem activamente à adopção de “novas formas de fazer as coisas, pelos seus principais concorrentes”	0,713			
IES_16	A gestão de topo da empresa está disposta a correr riscos para agarrar e explorar boas oportunidades de crescimento.	0,712			
ICP_23	Quando não conseguimos resolver um problema usando os métodos convencionais, improvisamos e tentamos novos métodos.	0,648			
IPD_07	Em comparação com os nossos concorrentes, nos últimos 5 anos, a nossa empresa introduziu no mercado, mais produtos/serviços inovadores.		0,811		
IPD_03	A nossa empresa é geralmente a primeira a lançar novos produtos/serviços no mercado.		0,805		
IME_06	Os novos produtos/serviços lançados pela nossa empresa, geralmente criam barreiras de entrada no mercado, a novos concorrentes.		0,762		
IME_09	Em comparação com os nossos concorrentes, o nosso último programa de marketing do produto, foi revolucionário no mercado.		0,748		
IPD_04	Os nossos novos produtos/serviços, são geralmente percebidos pelos clientes, como sendo muito originais.		0,74		
IME_10	No lançamento de novos produtos/serviços, a nossa empresa está geralmente no topo da tecnologia.		0,725		
IPC_14	Durante os últimos 5 anos, a nossa empresa desenvolveu muitas novas abordagens de gestão.			0,725	
IES_11	Os recursos de Investigação e Desenvolvimento de novos produtos/serviços da nossa empresa, não são adequados para lidar com o desenvolvimento de novos produtos/serviços. (R)			0,603	
IPC_12	Estamos constantemente a melhorar os nossos processos de gestão.			0,571	
IPC_13	Comparada com os nossos concorrentes, a nossa empresa, altera os métodos de produção a uma velocidade maior.			0,552	
IME_08	Em comparação com os nossos concorrentes, a nossa empresa tem uma taxa de sucesso inferior, nos novos produtos/serviços lançados no mercado. (R)				0,756
IME_05	Os nossos novos produtos/serviços mais recentes, são apenas resultado de pequenas alterações efectuadas nos nossos produtos e serviços anteriores. (R)				0,635
IES_22	Quando nós vemos novas formas de fazer as coisas, somos os últimos a adoptá-las. (R)				0,571
	Eigen Values	8,379	2,33	1,483	1,128
	Porcentagem total da variância explicada	39,901	11,094	7,062	5,37

N= 331; Rotação convergiu em 5 iterations; Variância explicada acumulada = 63,427%

Relativamente aos resultados da análise factorial para os itens de inovação, verificamos que os itens se agrupam de uma forma mais ou menos homogénea, no entanto é possível

observar itens que apresentam um *loading* considerável (superior a 0,5) em factores que se destacam pelo *loading* de outros itens relacionados com outros tipos de inovação.

Por exemplo, no factor 1 – **Factor de Inovação Comportamental**, apesar de a questão 16, ter *load* neste factor, e de ao se analisar o conteúdo dessa questão, se aceitar a sua relação com a inovação comportamental, os itens que possuem maior peso de *loading* neste factor (>0,8), são relativos à inovação comportamental, pelo que este é nomeado o **F1 - Factor de Inovação Comportamental**.

Da mesma forma, no factor 2, observamos que os itens com *load* superior a 0,8, estão relacionados com a inovação de produto, sendo que ao se analisar o conteúdo das questões relacionadas com inovação de mercado que tiveram *load* neste factor (F2), também se aceita a sua relação com a inovação de produto, pelo que este factor é nomeado **F2 – Factor de Inovação de Produto**.

Esta situação, poderá dever-se devido ao facto de que estes comportamentos não são exclusivos de um único tipo de inovação, pelo que nesta amostra, a análise factorial, evidencia esta mistura dos itens inicialmente referentes a diferentes tipos de inovação.

Pela análise da tabela 21, e dos *loadings* dos itens da variável inovação, verificamos então que temos **F1 – Inovação Comportamental**, **F2 – Inovação de Produto**, **F3 – Inovação de Processo** e **F4 - Inovação de Mercado**.

Verifica-se ainda que o tipo de Inovação Estratégica assumido inicialmente no modelo, não foi evidenciado pela Análise Factorial, sendo que as questões referentes a este tipo de inovação se distribuíram pelos vários factores com *loadings* pouco significativos.

O teste de *Alpha de Cronbach* foi também utilizado para garantir a consistência interna das variáveis incluídas no modelo. Este *alpha* estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala, e assim, o *alpha* pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas.

Tabela 22 – Cronbach's Alpha - Inovação

Factor	Cronbach's Alpha	N of itens
F1 - Inovação Comportamental	0,918	8
F2 - Inovação de Produto	0,896	6
F3 - Inovação de Processo	0,705	4
F4 - Inovação de Mercado	0,459	3

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006) um *alpha* superior a 0,7 já é considerado aceitável, e um *alpha* inferior a 0,5 já não é considerado aceitável.

Pelo quadro seguinte, observa-se que existe correlação significativa entre todos os tipos de inovação, obtidos através da média dos itens que compõem cada tipo de inovação, como previsto nas escalas iniciais. Desta forma pode-se prosseguir, criando a variável Inovação, através da média de todos os itens desta escala.

Tabela 23 – Correlations - Inovação

		Inovação Produto	Inovação Mercado	Inovação Processo	Inovação Comportamental
Inovação Produto	Pearson Correlation	1	,735**	,560**	,508**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	331	331	331	331
Inovação Mercado	Pearson Correlation	,735**	1	,595**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	331	331	331	331
Inovação Processo	Pearson Correlation	,560**	,595**	1	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	331	331	331	331
Inovação Comportamental	Pearson Correlation	,508**	,608**	,652**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	331	331	331	331

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ii) Tipos de Estratégia

Para os itens da dimensão Tipos de Estratégia, apresenta-se de seguida o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Tabela 24 - KMO and Bartlett's Test – Tipos de Estratégia

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4682,950
	df	253
	Sig.	,000

De seguida são apresentados os resultados da análise factorial com extracção dos componentes principais e usando igualmente o método de rotação Varimax, e o método de estimação das componentes principais.

Como se pode observar na tabela seguinte, os 23 itens iniciais constituem o constructo Tipos de Estratégia, sendo extraídos em factores separados, com pesos (*loadings*) significativos (> 0.50). Encontra-se dois factores com pesos inferiores (< 0.50) que mas optou-se pela sua não eliminação. Os 23 itens são explicados em 67.036% pelos cinco factores comuns obtidos.

Depois de depurados os dados, obtém-se os itens agrupados nos seguintes factores constantes da tabela X:

Tabela 25 - Análise Factorial - Tipos de Estratégia

Item	Pergunta	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
EDF_31	Na nossa organização prestamos especial atenção à formação/melhoria de competências do pessoal do departamento de marketing.	0,817				
EDF_35	Na nossa organização prestamos especial atenção à inovação nas técnicas e métodos de marketing.	0,792				
EDF_38	Na nossa organização prestamos especial atenção à utilização de publicidade.	0,693				
EDF_30	Na nossa organização prestamos especial atenção à supervisão intensa do pessoal de atendimento ao cliente.	0,69				
EDF_29	Na nossa organização prestamos especial atenção à formação/melhoria de competências do pessoal de atendimento ao cliente.	0,589				
EDF_34	Na nossa organização prestamos especial atenção ao desenvolvimento da marca e/ou nome de identificação da empresa.	0,493				
EDF_32	Na nossa organização prestamos especial atenção ao desenvolvimento de um leque de produtos/serviços bastante alargado.	0,476				
Foco_33	Na nossa organização prestamos especial atenção à melhoria dos serviços/produtos existentes.		0,691			
Foco_28	Na nossa organização os esforços são focados no controlo da qualidade de produtos/serviços.		0,68			
Foco_26	Na nossa organização os esforços são focados na produção/prestação de um serviço/produto excepcional ao cliente.		0,678			
ELC_27	Na nossa organização os esforços são focados na melhoria da eficiência operacional.		0,637			
Foco_36	Na nossa organização os esforços são focados no fornecimento de produtos/serviços específicos.		0,548			
ELC_40	Na nossa organização os esforços são focados na previsão do crescimento do mercado actual da empresa.			0,74		
ELC_39	Na nossa organização os esforços são focados na construção de uma reputação positiva, no âmbito da liderança tecnológica na indústria.			0,708		
ELC_45	Na nossa organização os esforços são focados na construção de uma grande quota de mercado.			0,587		
ELC_42	Na nossa organização os esforços são focados no estímulo à criatividade e inovação.			0,581		
ELC_41	Na nossa organização os esforços são focados na previsão do crescimento de novos mercados.			0,578		
ELC_25	Na nossa organização os esforços são focados no controlo apertado das despesas gerais.				0,885	
ELC_24	Na nossa organização os esforços são focados na perseguição vigorosa da redução de custos.				0,88	
ELC_43	Na nossa organização prestamos especial atenção na minimização dos custos de distribuição (para organizações de produção), ou custos de prestação de serviços (para organizações prestadoras de serviços).				0,68	
Foco_46	Na nossa organização os esforços são focados em servir um nicho ou segmento de mercado específico.					0,782
Foco_37	Na nossa organização os esforços são focados no fornecimento de produtos/serviços, direccionados para segmentos de mercado de preços mais elevados.					0,676
Foco_44	Na nossa organização prestamos especial atenção aos clientes mais valiosos, e menos atenção aos clientes pouco rentáveis.					0,518
Eigen Values		9,411	2,136	1,554	1,306	1,022
Percentagem total da variância explicada		40,917	9,288	6,712	5,677	4,443

N= 331; Rotação convergiu em 10 iterations; Variância explicada acumulada = 67,036 %

Relativamente aos resultados da análise factorial para os itens referentes aos Tipos de Estratégia, verificamos que os itens se agrupam de uma forma mais ou menos homogénea, no entanto observamos existem itens que apresentam um *loading* considerável (superior a 0,5) em factores que se destacam pelo *loading* de outros itens relacionados com outros tipos de estratégias.

Por exemplo, no factor 1, observamos a exclusividade dos itens relativos à Estratégia de Diferenciação, pelo que temos **F1 – Factor Estratégia de Diferenciação**.

Ao analisar o conteúdo dos itens que compõem o factor 2 observa-se facilmente que se está perante um constructo de Estratégia de Foco. Contudo é necessário analisar mais profundamente o conteúdo das questões, uma vez que também se encontra aqui presente um item do Tipo de Estratégia de Liderança em Custos. Porém, o conteúdo dos itens é bastante ambíguo e contraditório, pelo que este constructo não se encaixa em nenhuma das estratégias genéricas de Porter (1980), e aparenta assim representar uma Estratégia de Foco Mista, **F2 – Factor Estratégia de Foco Mista**, em que se adoptam práticas de gestão voltadas para um nicho de mercado, para um tipo de cliente específico, que se preocupam quer com a diferenciação do produto/serviço oferecido, quer com a redução de custos via melhoria da eficiência operacional. Parker e Helms no seu estudo de 1992, referem que os resultados da sua investigação indicam que uma performance superior por parte das organizações está associada a Estratégias Mistas, bem como Estratégias Genéricas puras, sendo que as indústrias que actuam a um nível global devem ter em conta as características específicas de determinada indústria quando adoptam a sua estratégia. Já Hill (1988) e Murray (1988), referem mesmo que algumas empresas só conseguem ter sucesso se combinarem a Estratégia de Diferenciação com a Estratégia de Liderança em Custos. Outros autores como Phillips, Chang, e Buzzell (1983), e Wright and Parsinia (1988), encontraram evidências de empresas que tiveram sucesso ao adoptar uma combinação de estratégias genéricas em indústrias de nicho.

Fazendo uma análise ao conteúdo dos itens que compõem o factor 3 e 4, verificamos que os itens que à priori se esperava comporem o constructo da variável Estratégia de Liderança em Custos, se dividem em 2 factores diferentes. Analisando mais profundamente, e tendo atenção às questões que apresentam um *load* mais elevado em cada factor, é evidente que o factor 4 representa um Tipo de Estratégia de Liderança em

Custos como foco na eficiência operacional, sendo que o factor 3, evidencia representar um tipo de Estratégia de Liderança em Custos que privilegia práticas mais focadas na previsão do crescimento do mercado actual e na construção de uma reputação positiva, no âmbito da liderança tecnológica na indústria, o que se assume estar fortemente relacionado com a importância das economias de escala para este tipo de Estratégia. Assim, temos que **F3 – Factor Estratégia de Liderança em Custos (Escala)**, e **F4 – Factor Estratégia de Liderança em Custos (Eficiência)**.

Por sua vez o factor 5 representa claramente o Tipo de Estratégia de Foco com Diferenciação, **F5 – Factor Estratégia de Foco com Diferenciação**.

O teste de *Alpha de Cronbach* foi também utilizado para aferir a consistência interna das variáveis incluídas no modelo, cujos resultados se podem observar na tabela seguinte:

Tabela 26 – Cronbach's Alpha –Tipos de Estratégia

Factor	Cronbach's Alpha	N of itens
F1 - Factor Estratégia de Diferenciação	0,883	7
F2 - Factor Estratégia de Foco Mista	0,87	5
F3 - Factor Estratégia de Liderança em Custos (Escala)	0,839	5
F4 - Factor Estratégia de Liderança em Custos (Eficiência)	0,838	3
F5 - Factor Estratégia de Foco com Diferenciação	0,448	3

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006) um *alpha* superior a 0,7 já é considerado aceitável, e um *alpha* inferior a 0,5 já não é considerado aceitável.

iii) Meio Envoltente

Para os itens da dimensão Meio Envoltente, apresenta-se de seguida o teste de esfericidade de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Tabela 27 - KMO and Bartlett's Test – Meio Envolverte

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	802,759
	df	45
	Sig.	,000

De seguida são apresentados os resultados da análise factorial com extracção dos componentes principais e usando igualmente o método de rotação Varimax, e o método de estimação das componentes principais.

Desta forma, obteve-se uma solução com 3 factores, que explicam 60,62% da variância.

Depois de depurados os dados, obtém-se os itens agrupados nos seguintes factores constantes da tabela 27:

Tabela 28 - Análise Factorial - Meio Envolverte

Item	Pergunta	Factor 1	Factor 2	Factor 3
IC_55	A intensidade da competição relativamente aos canais de distribuição.	0,75		
IC_54	A intensidade da competição relativamente à tecnologia utilizada.	0,744		
IC_53	A intensidade da competição relativamente aos produtos/serviços.	0,705		
IC_56	A intensidade da competição relativamente à mão-de-obra e matérias-primas.	0,611		
IME_51	O meio envolvente relativo às associações do nosso sector.		0,869	
IME_50	O meio envolvente relativo aos reguladores do nosso sector.		0,837	
IME_49	O meio envolvente relativo aos nossos fornecedores.		0,578	
IME_48	O meio envolvente relativo aos nossos clientes.			0,823
IME_47	O meio envolvente relativo aos nossos concorrentes.			0,714
IC_52	A intensidade da competição relativamente ao preço.			0,524
Eigen Values		3,035	1,833	1,9193
Percentagem total da variância explicada		30,351	18,331	11,934

N= 331; Rotação convergiu em 6 iterations; Variância explicada acumulada = 60,616 %

Relativamente aos resultados da análise factorial para os itens referentes ao Meio Envolverte, verificamos que os itens também se agrupam de uma forma mais ou menos homogénea.

Assim temos que **F1 – Factor Intensidade da Competição do Meio Envolverte**.

No entanto, é interessante observar a distribuição dos itens referentes ao grau de incerteza do meio envolvente em dois factores distintos, em que se observa pelos

loadings dos itens ($> 0,80$) que o factor dois reflecte a incerteza do meio envolvente relativamente às associações e reguladores do sector, e em que o factor três, reflecte a incerteza do meio envolvente relativo aos clientes, concorrentes e preço, pelo que se obtém, **F2 – Factor Incerteza do Meio Envolvente (Regulamentação)**, e, **F3 – Factor Incerteza do Meio Envolvente (Competição)**.

O teste de *Alpha de Cronbach* foi também utilizado para aferir a consistência interna das variáveis incluídas no modelo, cujos resultados se podem observar na tabela seguinte:

Tabela 29 - Cronbach's Alpha – Meio Envolvente

Factor	Cronbach's Alpha	N of itens
F1 - Factor Intensidade da Competição do Meio Envolvente	0,693	4
F2 - Factor Incerteza do Meio Envolvente (Regulamentação)	0,731	3
F3 - Factor Incerteza do Meio Envolvente (Competição)	0,592	3

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006) um *alpha* entre 0,5 e 0,7 é considerado aceitável.

Pelo quadro seguinte, observa-se que existe correlação significativa entre todos os três tipos de medidas do efeito do Meio Envolvente, obtidos através da média dos itens que os compõem. Desta forma pode-se prosseguir, criando a variável Meio Envolvente, através da média de todos os itens desta escala.

Tabela 30 – Correlations – Meio Envolvente

		IC_1	IME_Ass	IME_Clientes
IC	Pearson Correlation	1	,203**	,347**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	331	331	331
IME_Regulam	Pearson Correlation	,203**	1	,349**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	331	331	331
IME_Competiç	Pearson Correlation	,347**	,349**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	331	331	331

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

iv) Performance das Exportações

Para os itens da dimensão Performance das Exportações, apresenta-se de seguida o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

De referir que para esta dimensão, temos 4 medidas, sendo que uma delas, a medida “Exportações Médias” em percentagem, dos anos 2008, 2009 e 2010, tem um cariz completamente diferente das outras três medidas, uma vez que a primeira reflecte uma média da percentagem de vendas para o exterior nos três anos referidos, enquanto as últimas evidenciam o grau de satisfação relativo aos resultados dessas mesmas exportações.

Por esta razão, optou-se por não realizar a análise factorial para os quatro itens em conjunto, mas sim apenas para três, deixando então o item “Exportações Médias” de fora da análise factorial.

Tabela 31 - KMO and Bartlett's Test – Performance das Exportações

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,717
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	438,332
	df	3
	Sig.	,000

Relativamente aos resultados da análise factorial para a Performance das exportações, temos que se obteve uma solução com um factor, que explica 77,4% da variância.

Não é possível usar o método de rotação Varimax uma vez que não é possível fazer rotação quando todos os itens carregam apenas num único factor.

Obtém-se os itens agrupados da seguinte forma:

Tabela 32 - Análise Factorial - Performance das Exportações

Item	Pergunta	Factor 1
STE_65	Grau de satisfação atribuído à taxa de Crescimento das exportações.	0,906
SER_66	Grau de satisfação atribuído à rentabilidade das exportações.	0,881
GSEO	Grau de Satisfação relativamente aos objectivos, ponderados pelo grau de importância atribuído aos objectivos estratégicos iniciais das exportações.	0,851
Eigen Values		2,61
Percentagem total da variância explicada		77,395

N= 331

Como podemos observar no quadro seguinte, para os itens que constituem o factor 1, obtivemos um *alpha* igual a 0,693, sendo que segundo Maroco e Garcia-Marques (2006) um *alpha* entre 0,5 e 0,7 é considerado aceitável.

**Tabela 33 - Reliability Statistics –
Performance das Exportações - GSOE**

Cronbach's Alpha	N of Itens
,686	3

v) Redução e Análise de Fiabilidade das Variáveis

De seguida apresenta-se uma tabela onde se resume os resultados da análise factorial exploratória, o Alpha de Chronbach, o teste de Bartlett e KMO.

Tabela 34 – Redução e Análise de Fiabilidade das Variáveis

Variáveis	Dimensão	Itens	BT	KM	% Explicada	α
Inovação	4	-	0,000	0,933	63,43%	-
1-Inovação Comportamental	-	8	-	-	-	0,918
2-Inovação de Produto	-	6	-	-	-	0,896
3-Inovação de Processo	-	4	-	-	-	0,705
4-Inovação de Mercado	-	3	-	-	-	0,459
Estratégia	5	-	0,000	0,911	67,04%	-
1-Est. Diferenciação	-	7	-	-	-	0,883
2-Est. Foco Mista	-	5	-	-	-	0,87
3-Est. Liderança em Custos b	-	5	-	-	-	0,839
4-Est. Liderança em Custos (pura)	-	3	-	-	-	0,838
5-Est. Foco com Diferenciação	-	3	-	-	-	0,448
Meio Envolve	3	-	0,000	0,729	60,62%	-
1-Intensidade da Competição	-	4	-	-	-	0,693
2-Incerteza do Meio Envolve (Regulamentação)	-	3	-	-	-	0,731
3-Incerteza do Meio Envolve (Competição)	-	3	-	-	-	0,592
Performance das Exportações						
1-Exportações Médias	-	1	-	-	-	-
2-GSOE	1	3	0,000	0,717	77,40%	0,686

BT = Bartlett Teste f Sphericity

KMO = Kaiser-Meyer-Olkin

α = Alpha de Cronbach

E de seguida apresenta-se uma tabela com o resumo das médias e desvio padrão das variáveis em estudo.

Tabela 35 – Médias e desvio padrão

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão
Inovação	331	4,6651	0,93341
1-Inovação Comportamental	331	5,211	1,20201
2-Inovação de Produto	331	4,3633	1,25212
3-Inovação de Processo	331	4,7468	1,00064
4-Inovação de Mercado	331	4,2523	1,00833
Estratégia			
1-Est. Diferenciação	331	0,0000	1,00000
2-Est. Foco Mista	331	0,0000	1,00000
3-Est. Liderança em Custos (Escala)	331	0,0000	1,00000
4-Est. Liderança em Custos (Eficiência)	331	0,0000	1,00000
5-Est. Foco com Diferenciação	331	0,0000	1,00000
Meio Envolverte	331	4,6831	0,77617
1-Intensidade da Competição	331	5,0521	1,01863
2-Incerteza do Meio Envolverte (Regulamentação)	331	3,9305	1,16813
3-Incerteza do Meio Envolverte (Competição)	331	4,9436	1,02207
Performance das Exportações			
1-Exportações Médias	331	41,84952	34,675953
2-GSOE	324	0,0000	1,00000

3.2) Testes de Hipóteses

3.2.1) A relação entre Inovação e Performance das Exportações

Para testar as hipóteses de investigação, identificar e explicar as diferenças que cada uma das variáveis independentes exerce sobre a variável dependente, foi utilizada a análise de Regressão Linear.

O último aspecto a reter nesta parte diz respeito aos pressupostos do modelo.

Para esse efeito, considerando que a amostra objecto de estudo é superior a 30, isto é, 331 empresas exportadoras, não foi necessário utilizar o teste *K-S* para verificar a aderência à normalidade, pois presume-se que a distribuição seja normal, tal como sugere Maroco (2003).

A primeira regressão apresentada, testa a influência da Inovação (obtida pela média de todos os itens referentes à escala da Inovação) na Performance das Exportações, representada pela Média das Exportações (dos anos 2008, 2009 e 2010).

A relação entre a Inovação e a Performance (EXM) não é significativa ($p=0,958>0,005$). Por outro lado, a Inovação não explica absolutamente nada da Performance das Exportações, representada pela Média das Exportações (EXM) com $R^2=0,000$.

Tabela 36 - Regressão 1 - Coeficientes^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,349	9,743		4,346	,000
	INOVAÇÃO	-,107	2,048	-,003	-,052	,958

a. Dependent Variable: EXM

Variável Independente: Inovação (média dos itens)

A segunda regressão apresentada, testa a influência da Inovação (obtida pela média de todos os itens referentes à escala da Inovação) na Performance das Exportações, representada pela média dos três itens que constituem o constructo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações. A relação entre a Inovação e a Performance

representada pelo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações, GSOE, é significativa ($p=0,001<0,005$).

Tal como no estudo de Man e Wafa (2009), e de Hashim (2000), estes modelos apresentam R^2 bastante baixos, sendo que neste modelo temos $R^2=0,036$.

Tabela 37 - Regressão 2

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,036	0,033	1,89	0,001

Variável Dependente: GSOE (média dos itens)

Variável Independente: Inovação (média dos itens)

A terceira regressão apresentada, testa a influência dos vários tipos de Inovação (obtidos através das médias dos itens representados na escala inicial) na Performance das Exportações, representada pela média dos três itens que constituem o constructo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações, através do método *stepwise*, que começa por determinar a variável mais importante, incluindo gradualmente as outras variáveis por ordem de importância. Este método tem o objectivo de determinar quais as variáveis do modelo de investigação proposto que devem ou não ser incluídas na análise de regressão linear múltipla, seleccionando a partir de um conjunto de variáveis independentes, o subconjunto de variáveis que explicam a variação na variável dependente.

O resultado mostra que apenas a Inovação de Produto é significativa ($p=0,001<0,005$).

A relação entre os diferentes tipos de Inovação e a Performance representada pelo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações, é significativa ($p=0,001<0,005$). Mais uma vez o R^2 é bastante baixo, sendo que neste modelo $R^2=0,032$.

Tabela 38 - Regressão 3

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,032	0,029	1,79	0,001

Variável Dependente: GSOE (média dos itens)

Variáveis Independentes: (médias dos itens)

Inov Produto, Inov Comportamental,

Inov Processo, Inov Mercado.

A fim de fazer uma análise exaustiva aos dados, optou-se por realizar uma quarta regressão, composto pela influência dos vários tipos de Inovação (representados pelos factores obtidos pela análise factorial) na Performance das Exportações (obtida pelo

factor obtido pela análise factorial), através do método *stepwise*, que começa por determinar a variável mais importante, incluindo gradualmente as outras variáveis por ordem de importância.

O resultado mostra que num primeiro passo, e no sentido do observado no modelo anterior, apenas a Inovação de Produto é significativa ($p=0,000<0,005$). Num segundo passo, a variável Factor Inovação Comportamental, também é significativa e não é excluída do modelo ($p=0,018<0,05$).

Mais uma vez o R^2 é bastante baixo, sendo que no primeiro modelo $R^2=0,045$ e no segundo, $R^2=0,063$.

Tabela 39 - Regressão 4 – Step 1

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,046	0,043	0,214	0,000

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variáveis Independentes (factores):

Inov Produto, Inov Comportamental,

Inov Processo, Inov Mercado.

Regressão 4 – Step 2

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,063	0,057		0,000
IPD		0,214	0,000
ICP		0,129	0,018

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variáveis Independentes (factores):

Inov Produto, Inov Comportamental,

No sentido de continuar uma análise exaustiva aos dados, a quinta regressão realizada, testa a influência dos vários tipos de Inovação (Inovação de Produto, Inovação Comportamental, Inovação de Processo, Inovação de Mercado, obtidos através das médias dos itens representados na escala inicial) na Performance das Exportações, representada pela Média das Exportações (EXM).

A relação entre os diferentes tipos de Inovação e a Performance (EXM) não é significativa ($p=0,403>0,005$).

A sexta regressão realizada, testa a influência dos vários tipos de Inovação (Inovação de Produto, Inovação Comportamental, Inovação de Processo, Inovação de Mercado),

representados pelos factores, na Performance das Exportações, representada pela Média das Exportações (EXM).

A relação entre os diferentes tipos de Inovação e a Performance (EXM) não é significativa ($p=0,580>0,005$).

A sétima regressão realizada, testa a influência da Inovação (obtida pela média de todos os itens referentes à escala da Inovação) na Performance das Exportações, representada pelo factor obtido pela análise factorial.

A relação entre a Inovação e a Performance das Exportações (factor) revela-se significativa ($p=0,000<0,005$).

Tabela 40 – Regressão 7

	R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
	0,065	0,062		0,000
Inovação			0,255	0,000

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável Independente: Inovação (média)

Verificamos então, que das 7 formas testadas para estudar a influência da Inovação sobre a performance das Exportações, apenas as quatro regressões que assumiram o Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações como variável dependente, é que revelaram relações significativas.

Apesar dos R² serem extremamente baixos, e como já se referiu, em se verificar a mesma tendência em estudos anteriores (Man e Wafa, 2009; Hashim, 2000), com valores inferiores a 0,01, os R² obtidos neste estudo, são consideravelmente superiores, entre 0,032 e 0,065.

Confirma-se então de quatro formas diferentes que existe uma relação significativa entre a capacidade de inovação das empresas com a performance das suas exportações. Os resultados mostram ainda que nesta amostra, os tipos de inovação que melhor explicam a variação da variável dependente, são a Inovação de Produto, e a Inovação Comportamental, sendo que a Inovação de Produto ($\beta = 0,214$) é a que tem o maior peso relativamente à Inovação Comportamental ($\beta = 0,129$).

As restantes variáveis apresentadas, Inovação de Mercado e Inovação de Processo, apresentam não possuir um grande impacto ou capacidade explicativa na Performance das Exportações.

Retomando as hipóteses de investigação, H_1 previa que existia uma relação significativa entre a capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.

Uma vez que foram obtidas quatro regressões significativas, apesar de também se verificar quem nem todos os tipos de Inovação identificados neste trabalho contribuem para essa explicação, conclui-se que esta hipótese é parcialmente corroborada e que existe uma relação significativa entre a capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.

3.2.2) A relação entre os Tipos de Estratégia e Performance das Exportações

A oitava regressão realizada, testa a influência dos vários tipos de Estratégia (representados pelos factores obtidos na análise factorial) na Performance das Exportações, representada pela Média das Exportações (EXM), através do método *stepwise*.

Verifica-se que apenas o Tipo de Estratégia de Foco com Diferenciação apresenta uma relação significativa com a Performance das Exportações (EXM) ($p=0,01 < 0,05$), sendo que os restantes quatro tipos de Estratégia são excluídos do modelo.

Tabela 41 - Regressão 8

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,02	0,017		0,010
F_EFD		0,142	0,010
F_EDF			0,373
F_Foco_Mista			0,087
F_ELC(Escala)			0,926
F_ELC_(Eficiência)			0,483

Variável Dependente: EXM

Variáveis Independentes (factores):

Est. Foco com Diferenciação, Est. Diferenciação,

Est. Foco Mista, Estratégia Liderança em Custos (Escala), Est. Liderança em Custos (Eficiência)

A nona regressão realizada, testa a influência dos vários tipos de Estratégia (representados pelos factores obtidos na análise factorial) na Performance das Exportações, representada pelo factor obtido na análise factorial (GSOE), através do método *stepwise*.

O resultado mostra que num primeiro *step*, apenas a Estratégia de Diferenciação é significativa ($p=0,000<0,005$).

Tabela 42 - Regressão 9 – Step 1

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,045	0,042		0,000
F_EDF		0,211	0,000

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variáveis Independentes (factores):

Est. Foco com Diferenciação, Est. Diferenciação,

Est. Foco Mista, Estratégia Liderança em Custos (Escala), Est. Liderança em Custos (Eficiência)

Num segundo *step*, a variável factor Estratégia de Foco Mista, também é significativa e não é excluída do modelo ($p=0,001<0,005$).

Mais uma vez o R² é bastante baixo, sendo que no primeiro modelo R²=0,042 e no segundo, R²=0,076.

Tabela 43 - Regressão 9 – Step 2

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,076	0,070		0,000
F_EDF		0,211	0,000
F_Foco_Mista		0,178	0,001

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variáveis Independentes (factores):

Est. Foco com Diferenciação, Est. Diferenciação,

Est. Foco Mista, Estratégia Liderança em Custos (Escala), Est. Liderança em Custos (Eficiência)

Num terceiro *step*, a variável factor Estratégia de Liderança em Custos (Escala), também é significativa e não é excluída do modelo ($p=0,002<0,005$).

Mais uma vez o R² é bastante baixo, sendo que no segundo modelo R²=0,042 e no terceiro, R²=0,095.

Tabela 44 - Regressão 9 – Step 3

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,103	0,095		0,000
F_EDF		0,209	0,000
F_Foco_Mista		0,179	0,001
F_ELC (Escala)		0,165	0,002

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variáveis Independentes (factores):

Est. Foco com Diferenciação, Est. Diferenciação,

Est. Foco Mista, Estratégia Liderança em Custos (Escala), Est. Liderança em Custos (Eficiência)

Na décima regressão realizada, testou-se a influência dos vários tipos de Estratégia (representados pelos factores obtidos na análise factorial) na Performance das Exportações, representada pelo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações, obtido a partir da média dos itens que compõem esta variável, através do método *stepwise*.

Em termos de significância das variáveis, os resultados foram os mesmos obtidos na regressão nove (o modelo anterior), sendo que nesta décima regressão, a proporção da variabilidade da Performance das Exportações que é explicada pelos tipos de Estratégias é claramente inferior como se pode observar no quadro seguinte:

Tabela 45 - Comparação entre a regressão 9 e a regressão 10

Modelo	R ²	R ² Adjusted	Sig.
Modelo 9 – step 1	0,045	0,042	0,000
Modelo 10 – step 1	0,029	0,026	0,002
Modelo 9 – step 2	0,076	0,070	0,000
Modelo 10 – step 2	0,050	0,044	0,000
Modelo 9 – step 3	0,103	0,095	0,000
Modelo 10 – step 3	0,065	0,056	0,000

Variável Dependente: 8- GSOE (factor); 9-GSOE (médias dos itens)

Variáveis Independentes (factores):

Est. Foco com Diferenciação, Est. Diferenciação,

Est. Foco Mista, Estratégia Liderança em Custos (Escala), Est. Liderança em Custos (Eficiência)

Perante esta comparação dos resultados para as mesmas dimensões, mas com diferenças na formação das variáveis (média dos itens, ou utilização dos factores obtidos na análise factorial), observa-se que a utilização dos factores obtidos na análise factorial explicam uma variabilidade da Performance das Exportações que é explicada pelos tipos de Estratégia, superior, do que a mesma variabilidade no caso de se utilizar as médias dos itens que compõem cada dimensão em estudo.

De seguida apresenta-se os resultados de cinco novas regressões (regressão 11, 12, 13 e 15), testando individualmente a influência dos diferentes tipos de Estratégia obtidos na análise factorial, na Performance das Exportações, representada pelo factor obtido na análise factorial.

Tabela 46 – Regressões individuais - Estratégia

Variável independente	R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
F_EDF	0,045	0,042	0,211	0,000
F_Foco_Mista	0,178	0,029	0,178	0,001
F_ELC (Escala)	0,028	0,025	0,166	0,003
F_ELC (Eficiência)	0,000	-0,003	0,011	0,846
F_EFoco_Diferenciação	0,003	0,000	0,058	0,300

Variável dependente: GSOE (factor)

Começou-se esta análise verificando que ao utilizar-se as Exportações Médias como variável dependente, se realça uma relação significativa entre o tipo de Estratégia de Foco com Diferenciação.

De seguida, e utilizando a variável dependente pelo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações (GSOE), verifica-se que apenas os tipos de Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Foco Mista, e a Estratégia de Liderança em Custos (Escala), têm influência na Performance das Exportações, sendo que a Estratégia que melhor explica essa relação, é a Estratégia de Diferenciação.

Os resultados mostram então que nesta amostra, dos cinco Tipos de Estratégia evidenciados pelos resultados da análise factorial, dois não contribuem significativamente para a performance das Exportações, e que são, a Estratégia de Liderança em Custos (Eficiência) e a Estratégia de Foco com Diferenciação.

Os Tipos de Estratégia que melhor explicam a variação da variável dependente, são o tipo de Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Foco mista e a Estratégia de Liderança em Custos (Escala), sendo que a Estratégia de Diferenciação é a que tem o maior coeficiente ($\beta = 0,211$), seguida pela Estratégia de Foco mista ($\beta = 0,178$) e pela Estratégia de Liderança em Custos (Escala) ($\beta = 0,166$).

Os restantes Tipos de Estratégia apresentadas, apresentam não possuir um grande impacto ou capacidade explicativa na Performance das Exportações.

Retomando as hipóteses de investigação, H₂ previa que existia uma relação significativa entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.

Perante os resultados obtidos, que indicam que três dos cinco tipos de estratégia identificados, contribuem para a explicação da Performance das Exportações, conclui-se que esta hipótese é parcialmente corroborada e que existe uma relação significativa entre os tipos de Estratégia adoptada e a performance das exportações das PME's.

3.2.3) O Meio Envolve como efeito moderador na relação entre Inovação e Performance das Exportações

De seguida, apresenta-se os resultados para a hipótese que testa se o Meio Envolve tem um efeito moderador sobre a relação entre a variável Inovação (obtida pela média dos itens), e a Performance das Exportações (representada pela média dos itens que compõem o Grau de Satisfação dos Objectivos Iniciais das Exportações, GSOE).

O conceito de moderação implica influência entre as variáveis. Neste caso, e segundo Abbad e Torres (2002), para testar o efeito moderador do Meio Envolve sobre a relação entre a Inovação e a Performance das Exportações, deve procurar-se saber se a Inovação é um bom preditor da Performance das Exportações. Esta regressão já foi realizada anteriormente, e como se pode afirmar que sim, pode-se avançar. Em caso positivo verifica-se se a Inovação e o Meio Envolve predizem a Performance das Exportações, e se a interacção entre Inovação e o Meio Envolve, calculada por meio do produto entre Inovação e Meio Envolve também prediz a Performance das Exportações.

Só podemos assumir que a variável Meio Envolve tem um efeito mediador na relação entre a Inovação e a Performance das Exportações, caso esta interacção seja uma preditora estatisticamente significativa. A existência de uma interacção entre Inovação e Meio Envolve só é considerada um indicador de moderação quando adicionada à equação, esta se revela preditora, e assim, na moderação, o relacionamento entre Performance das Exportações e a Inovação, depende do valor assumido pela variável Meio Envolve.

Para explorar tal hipótese começou-se por fazer uma regressão hierárquica entre a Variável dependente Performance das Exportações, representada pelo GSOE (média dos itens), e a variável Inovação total (obtida pela médias de todos os itens que compõem esta escala).

Abbad e Torres (2002), referem que a regressão hierárquica é utilizada em estudos confirmatórios e procura a explicação sobre o relacionamento entre variáveis, descrito em modelos que apresentam um conjunto de proposições empíricas que já indicam a magnitude e direção da relação entre as variáveis, mas que apesar de já terem sido testados, não dispensam validação.

Tabela 47

Regressão 16 – Step 1			
R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,036	0,033		0,001
Inovação		0,189	0,001
Variável Dependente: GSOE			
Variável independente: Inovação (média dos itens)			
Regressão 16 – Step 2			
R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,040	0,034		0,002
Inovação		0,182	0,001
Meio Envolverte		0,064	0,247
Variável Dependente: GSOE			
Variável independente: Inovação (média dos itens); Meio Envolverte (média dos itens)			
Regressão 16 – Step 3			
R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,044	0,036		0,002
Inovação		0,546	0,063
Meio Envolverte		0,380	0,139
Meio Envolverte X Inovação		-0,510	0,207
Variável Dependente: GSOE			
Variável independente: Inovação (média dos itens); Meio Envolverte; Meio Envolverte X Inovação			

Neste caso temos que a regressão é estatisticamente significativa ($p=0,002 < 0,005$), porém, a relação entre o Meio Envolverte e a Inovação, representada pelo produto destas duas variáveis, não é significativa ($p=0,207 > 0,005$), pelo que conclui-se, que nesta amostra, o Meio Envolverte não tem um efeito moderador na relação entre a

Inovação (representada pela média dos itens que compõem a escala de Inovação) e a Performance das Exportações (representada pela média dos itens que compõem a variável GSOE).

De seguida, apresenta-se os resultados para a hipótese que testa se o Meio Envolverte tem um efeito moderador sobre a relação entre a variável Inovação (obtida pela média dos itens), e a Performance das Exportações (representada pelo factor obtido na análise factorial, o Grau de Satisfação dos Objectivos Iniciais das Exportações, GSOE factor). Para explorar tal hipótese começou-se por fazer uma regressão hierárquica entre a Variável dependente Performance das Exportações, representada pelo GSOE (factor), e a variável Inovação total (obtida pela médias de todos os itens que compõem esta escala).

Tabela 48- Regressão 17 – Step 1

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,065	0,062		0,000
Inovação		0,255	0,000

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável independente: Inovação (média dos itens)

Regressão 17 – Step 2

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,070	0,064		0,000
Inovação		0,249	0,000
Meio Envolverte		0,066	0,221

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável independente: Inovação (média dos itens);

Meio Envolverte (média dos itens)

Regressão 17 – Step 3

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,075	0,066		0,000
Inovação		0,625	0,031
Meio Envolverte		0,394	0,119
Meio Envolverte X Inovação		-0,528	0,184

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável independente: Inovação (média dos itens); Meio Envolverte;

Meio Envolverte X Inovação

Neste caso temos também que a regressão é estatisticamente significativa ($p=0,000 < 0,005$), porém, a relação entre o Meio Envolverte e a Inovação, representada pelo produto destas duas variáveis, não é significativa ($p=0,184 > 0,005$), pelo que conclui-se, que nesta amostra, o Meio Envolverte não tem um efeito moderador na

relação entre a Inovação (representada pela média dos itens que compõem a escala de Inovação) e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

Para averiguar se os diferentes factores evidenciados pela análise factorial, relativamente à variável meio envolvente, possuem um efeito moderador na relação entre a inovação e a performance das exportações, procedeu-se a uma análise individual para cada um desses três factores. Assim procedeu-se a mais três regressões distintas (regressão 18, 19 e 20), em que temos a variável dependente, performance das exportações (representada pela média dos itens que compõem o Grau de Satisfação dos Objectivos Iniciais das Exportações, GSOE), temos a variável independente Inovação total (obtida pela médias de todos os itens que compõem esta escala), e como variável moderadora, foi usado em cada uma das três regressões, os factores do Meio Envolverte obtidos na análise factorial, F1 – Factor Intensidade da Competição, F2 – Factor Incerteza do Meio Envolverte – Regulamentação e F3 – Factor Incerteza do Meio Envolverte – Competição. Da mesma forma, os resultados evidenciam que não existe um efeito moderador destes tipos de Meio Envolverte, na relação entre Inovação e a Performance das Exportações.

Procedeu-se ainda a mais três regressões distintas, em que temos a variável dependente, performance das exportações (representada pelo GSOE factor), temos a variável independente Inovação total (obtida pela médias de todos os itens que compõem esta escala), e como variável moderadora, foi usado em cada uma das três regressões (regressão 21, 22 e 23), os factores do Meio Envolverte obtidos na análise factorial, F1 – Factor Intensidade da Competição, F2 – Factor Incerteza do Meio Envolverte – Regulamentação e F3 – Factor Incerteza do Meio Envolverte – Competição. Da mesma forma, os resultados evidenciam que não existe um efeito moderador destes tipos de Meio Envolverte (representado por cada um dos três factores de Meio Envolverte), na relação entre Inovação e a Performance das Exportações.

Retomando as hipóteses de investigação, H₃ previa que o meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's. Perante os resultados obtidos, conclui-se que esta hipótese não é corroborada e que não existe um efeito moderador do Meio Envolverte na relação entre a inovação e a performance das exportações das PME's.

3.2.4) O Meio Envolverte como efeito moderador na relação entre os Tipos de Estratégia e a Performance das Exportações

De seguida, apresenta-se os resultados para a hipótese que testa se o Meio Envolverte tem um efeito moderador sobre a relação entre a variável Estratégia de Foco com Diferenciação (representada pelo factor obtido na análise factorial), e a Performance das Exportações (representada por EXM).

Para explorar tal hipótese começou-se por fazer uma regressão hierárquica entre a Variável dependente Performance das Exportações, (representada por EXM), e a variável Estratégia de Foco com Diferenciação.

Tabela 49 – Regressão 24 - Step 1

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,20	0,017		0,010
EFD		0,142	0,010

Variável Dependente: EXM

Variável independente: Estratégia de Foco com Diferenciação (factor)

Regressão 24 - Step 2

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,22	0,016		0,024
EFD		0,142	0,010
Meio Envolverte		0,049	0,373

Variável Dependente: EXM

Variável independente: Estratégia de Foco com Diferenciação (factor)

Meio Envolverte (média dos itens)

Regressão 24 - Step 3

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,022	0,013		0,059
EFD		0,108	0,739
Meio Envolverte		0,048	0,380
EFD X Meio Envolverte		0,034	0,918

Variável Dependente: EXM

Variável independente: Estratégia de Foco com Diferenciação (factor)

Meio Envolverte X Estratégia de Foco com Diferenciação

Neste caso temos que a regressão não é estatisticamente significativa ($p=0,059>0,005$), e ainda, a relação entre o Meio Envolverte e a Estratégia de Foco com Diferenciação, representada pelo produto destas duas variáveis, não é significativa ($p=0,918>0,005$), pelo que conclui-se, que nesta amostra, o Meio Envolverte não tem um efeito

moderador na relação entre a Estratégia de Foco com Diferenciação (representada pelo factor obtido na análise factorial) e a Performance das Exportações (representada por EXM).

De seguida, apresenta-se os resultados para a hipótese que testa se o Meio Envoltente tem um efeito moderador sobre a relação entre a variável Estratégia de Diferenciação (representada pelo factor obtido na análise factorial), e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

Para explorar tal hipótese começou-se por fazer uma regressão hierárquica entre a Variável dependente Performance das Exportações, (representada por GSOE factor), e a variável Estratégia de Diferenciação.

Tabela 50 – Regressão 25 - Step 1

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,045	0,042		0,000
EDF		0,211	0,000

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável independente: Estratégia de Diferenciação (factor)

Regressão 25 - Step 2

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,047	0,042		0,000
EDF		0,201	0,000
Meio Envoltente		0,054	0,332

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável independente: Estratégia de Diferenciação (factor)

Meio Envoltente (média dos itens)

Regressão 25 - Step 3

R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,062	0,054		0,000
EDF		0,840	0,004
Meio Envoltente		0,067	0,227
EDF X Meio Envoltente		-0,653	0,024

Variável Dependente: GSOE (factor)

Variável independente: Estratégia de Diferenciação (factor)

Meio Envoltente (média dos itens)

Meio Envoltente X Estratégia de Diferenciação

Neste caso temos que as três regressões são estatisticamente significativas ($p=0,000 < 0,005$ porém, a relação entre o Meio Envoltente e a Estratégia de Diferenciação, representada pelo produto destas duas variáveis, não é significativa

($p=0,024>0,005$), pelo que conclui-se, que nesta amostra, o Meio Envolvente não tem um efeito moderador na relação entre a Estratégia de Diferenciação (representada pelo factor obtido na análise factorial) e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

De seguida, apresenta-se os resultados para a hipótese que testa se o Meio Envolvente tem um efeito moderador sobre a relação entre a variável Estratégia de Foco Mista (representada pelo factor obtido na análise factorial), e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

Para explorar tal hipótese começou-se por fazer uma regressão hierárquica entre a Variável dependente Performance das Exportações, (representada por GSOE factor), e a variável Estratégia de Foco Mista.

Tabela 51 – Regressão 26 - Step 1			
R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,032	0,029		0,001
EF_Mista		0,178	0,001
Variável Dependente: GSOE (factor)			
Variável independente: Estratégia de Foco Mista (factor)			
Regressão 26 - Step 2			
R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,038	0,032		0,002
EF_Mista		0,171	0,002
Meio Envolvente		0,077	0,164
Variável Dependente: GSOE (factor)			
Variável independente: Estratégia de Foco Mista (factor)			
Meio Envolvente (média dos itens)			
Regressão 26 - Step 3			
R^2	R^2 Adjusted	β	Sig.
0,050	0,041		0,001
EF_Mista		0,707	0,009
Meio Envolvente		0,067	0,226
EF_Mista X Meio Envolvente		-0,546	0,044
Variável Dependente: GSOE (factor)			
Variável independente: Estratégia de Foco Mista (factor)			
Meio Envolvente (média dos itens)			
Meio Envolvente X Estratégia de Foco Mista			

Neste caso temos que as três regressões são estatisticamente significativas ($p=0,000<0,005$ porém, a relação entre o Meio Envolvente e a Estratégia de Foco Mista, representada pelo produto destas duas variáveis, não é significativa ($p=0,044>0,005$),

pelo que conclui-se, que nesta amostra, o Meio Envolvente não tem um efeito moderador na relação entre a Estratégia de Foco Mista (representada pelo factor obtido na análise factorial) e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

De seguida, apresenta-se os resultados para a hipótese que testa se o Meio Envolvente tem um efeito moderador sobre a relação entre a variável Estratégia de Liderança em Custos (Escala), que é representada pelo factor obtido na análise factorial, e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

Para explorar tal hipótese começou-se por fazer uma regressão hierárquica entre a Variável dependente Performance das Exportações, (representada por GSOE factor), e a variável Estratégia de Liderança em Custos (Escala).

Tabela 52 – Regressão 27 - Step 1

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,028	0,025		0,003
Estratégia de Liderança em Custos (Escala)		0,166	0,003
Variável Dependente: GSOE (factor)			
Variável independente: Estratégia de Liderança em Custos (Escala) (factor)			

Regressão 27 - Step 2

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,033	0,027		0,005
Estratégia de Liderança em Custos (Escala)		0,157	0,005
Meio Envolvente		0,071	0,199
Variável Dependente: GSOE (factor)			
Variável independente: Estratégia de Liderança em Custos (Escala) (factor)			
Meio Envolvente (média dos itens)			

Regressão 27 - Step 3

R ²	R ² Adjusted	β	Sig.
0,037	0,028		0,007
Estratégia de Liderança em Custos (Escala)		0,487	0,093
Meio Envolvente		0,071	0,202
Estratégia de Liderança em Custos (Escala) X Meio Envolvente		-0,337	0,245
Variável Dependente: GSOE (factor)			
Variável independente: Estratégia de Liderança em Custos (Escala) (factor)			
Meio Envolvente (média dos itens)			
Meio Envolvente X Estratégia de Liderança em Custos (Escala)			

Neste caso temos que a regressão não é estatisticamente significativa ($p=0,007>0,005$), e ainda, a relação entre o Meio Envolverte e a Estratégia de Liderança em Custos (Escala), representada pelo produto destas duas variáveis, não é significativa ($p=0,245>0,005$), pelo que conclui-se, que nesta amostra, o Meio Envolverte não tem um efeito moderador na relação entre a Estratégia de Liderança em Custos (Escala), e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor).

Para averiguar se os diferentes factores evidenciados pela análise factorial, relativamente à variável meio envolvente, possuem um efeito moderador na relação entre os diferentes tipos de Estratégia e a performance das exportações, procedeu-se a uma análise individual para cada um desses três factores. Assim procedeu-se a mais três regressões distintas (regressão 28, 29 e 30), em que temos a variável dependente, performance das exportações (representada por EXM), temos a variável independente Estratégia de Diferenciação (representada pelo factor), e como variável moderadora, foi usado em cada uma das três regressões, os factores do Meio Envolverte obtidos na análise factorial, F1 – Factor Intensidade da Competição, F2 – Factor Incerteza do Meio Envolverte – Regulamentação e F3 – Factor Incerteza do Meio Envolverte – Competição. Da mesma forma, os resultados evidenciam que não existe um efeito moderador destes tipos de Meio Envolverte, na relação entre Estratégia de Diferenciação e a Performance das Exportações.

O mesmo trabalho foi realizado para averiguar o efeito moderador do meio envolvente na relação entre a Estratégia de Diferenciação (factor) e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor), e os resultados revelam igualmente que não existe um efeito moderador por parte de nenhum dos três tipos de Meio Envolverte (regressão 31, 32, 33).

A fim de testar exaustivamente os dados, foram ainda realizadas mais seis regressões para averiguar o efeito moderador do Meio Envolverte (representado por cada um dos três factores de Meio Envolverte) na relação entre a Estratégia de Foco Mista (factor) e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor), e a Estratégia de Liderança em Custos (Escala) (factor) e a Performance das Exportações (representada por GSOE factor). Os resultados revelam igualmente que não existe um efeito

moderador por parte de nenhum dos três tipos de Meio Envolvente (regressões 34, 35, 36, 37, 38 e 39).

Retomando as hipóteses de investigação, H₄ previa que o meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.

Perante os resultados obtidos, conclui-se que esta hipótese não é corroborada e que não existe um efeito moderador do Meio Envolvente na relação entre os tipos de Estratégia adoptada e a performance das exportações das PME's.

4) Conclusão

4.1) Discussão dos resultados

De seguida são analisadas as hipóteses de investigação e discutidos os resultados obtidos com base nos testes estatísticos realizados. O quadro seguinte sintetiza os resultados encontrados.

Tabela 53 – Resumo do resultado das hipóteses

Hipóteses	Descrição	Resultado
H ₁	Existe uma relação significativa entre a capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.	Parcialmente Corroborada
H ₂	Existe uma relação significativa entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's.	Parcialmente Corroborada
H ₃	O meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre capacidade de inovação e a performance das exportações das PME's.	Não Corroborada
H ₄	O meio envolvente tem um efeito moderador na relação entre os tipos de estratégia e a performance das exportações das PME's	Não Corroborada

Nesta investigação procura-se estabelecer uma relação entre as variáveis independentes Inovação e Tipos de Estratégia, com a variável dependente Performance das Exportações.

Pretende-se investigar igualmente se o Meio Envolvente tem um efeito Moderador na relação entre Inovação e Performance das Exportações e na relação entre os Tipos de Estratégia e a Performance das Exportações.

A investigação seguiu de perto o trabalho desenvolvido por Man e Wafa (2009), e foram introduzidas alterações que se esperava que resultassem em melhorias na investigação.

Uma dessas alterações, foi por exemplo a adição de mais uma medida de medição da Performance das Exportações, uma vez que o estudo de Man e Wafa (2009), apenas utilizava como medida da Performance das Exportações, as Exportações médias dos dois últimos anos prévios ao seu estudo. Esta alteração foi introduzida porque se entende que o valor das Exportações Médias pode não ser suficiente para medir a

Performance das Exportações, uma vez que dependendo do tipo de empresa, do tipo de produto, do tipo de cliente, do tipo de mercado, um determinado valor médio de exportações pode representar um determinado tipo de performance das exportações, que não condiz com a capacidade da empresa, e por conseguinte, com a satisfação do empresário ou administradores dessa mesma empresa.

Como o cariz da medida Exportações Médias, é bastante diferente das três restantes (que ilustram Graus de Satisfação dos Objectivos das Exportações), optou-se por isolar a variável Exportações Médias, e analisá-la separadamente. Foi realizada análise factorial para os três restantes itens, que evidenciou novamente apenas um único factor. Desta forma, os testes estatísticos realizados mostraram que de todas as regressões efectuadas com a variável dependente Exportações Médias (EXM), apenas uma evidenciou uma relação significativa, sendo todas as outras não significativas.

Como não foi possível consultar ao questionário original (Man e Wafa, 2009) foi necessário procurar na literatura existente questionários já existentes e utilizados em outros estudos. Desta forma, a Inovação foi medida em termos de cinco tipos de inovação: Inovação de Produto, de Processo, Comportamental, Mercado e Estratégica (Wang e Ahmed, 2004). Por sua vez os Tipos de Estratégia adoptadas foram as Estratégias Genéricas de Porter, e as ferramentas de medição foram adoptadas da investigação de Allen e Helms (2006).

Quanto à variável Meio Envolvente, foi utilizada a medida de Hashim (2000).

No que toca à Inovação, a análise factorial apurou quatro factores em que os itens se agruparam da forma mais ou menos esperada. Já quanto aos Tipos de Estratégia, a análise factorial evidenciou 5 tipos de Estratégias, sendo que dois dos factores, eram compostos exclusivamente por itens que dizem respeito apenas à Estratégia de Liderança em Custos (Eficiência), e o outro uma Estratégia de Liderança em Custos (Escala) que privilegia práticas mais focadas na previsão do crescimento do mercado actual.

A análise factorial revelou ainda um factor constituído por itens que representam uma estratégia de Foco, mas ao mesmo tempo, representam práticas de uma Estratégia de Liderança em Custos, e também práticas de uma Estratégia de Diferenciação, pelo que se conclui que este factor encontrado representa uma Estratégia de Foco Mista, o que

indica uma evolução das Estratégias adoptadas no tecido empresarial português, em que é possível manter práticas que privilegiam a redução de custos através do aumento da eficiência operacional, sem deixar cair a preocupação com o controlo de qualidade dos produtos/serviços, focados no fornecimento de produtos/serviços específicos.

Relativamente ao Meio Envolverte, é interessante observar que a análise factorial destaca três factores, sendo que tendo em conta os itens com maior *loading*, o primeiro se refere à intensidade da competição no Meio Envolverte, o segundo revela fortes *loadings* nos itens relativos à incerteza do Meio Envolverte dos reguladores do sector, e, o terceiro factor revelado, está relacionado com a incerteza dos elementos competitivos do Meio Envolverte, nomeadamente os Clientes, Concorrentes e o Preço.

Para avaliar as hipóteses colocadas, procurou-se ser-se abrangente nas medidas utilizadas, sem se tornar demasiado extensivo. Desta forma e como já foi referido, procurou-se testar as hipóteses da investigação, utilizando as várias ferramentas disponíveis, e que no caso eram os factores obtidos pela análise factorial, e as médias dos itens que compunham cada escala. Assim, ao longo desta parte da investigação, verificou-se que a utilização dos factores produzia melhores resultados.

Avaliando as hipóteses testadas, em relação à influência da Inovação na Performance das Exportações, os resultados obtidos permitem concluir que a Inovação tem impacto na Performance das Exportações. Analisando os tipos de Inovação individualmente, verificou-se ainda que a Inovação de Produto e a Inovação Comportamental contribuem significativamente para a explicação da Performance das Exportações. Observa-se então que no quadro de quatro tipos de Inovação evidenciados pela análise factorial, os tipos de Inovação de Mercado e Inovação de Processo, não contribuem significativamente para a Performance das Exportações. Desta forma, pela perspectiva da Inovação Comportamental, torna-se evidente a importância de se encorajar as pessoas a pensar e a acreditar em novas formas originais de trabalhar, de permitir que as pessoas façam as coisas de uma forma diferente, a procurar soluções novas e pouco comuns, a usar a inspiração para buscar novas soluções, de fazer sentir que as pessoas da organização têm o apoio por parte da gerência/administração se quiserem tentar novas formas de fazer o seu trabalho, uma vez que este tipo de práticas tem uma relação significativa com a performance das Exportações.

Pela perspectiva da Inovação de Produto, também se confirmou que práticas como a introdução de mais produtos e serviços novos no mercado, do que os concorrentes, ser o primeiro a lançar novos produtos/serviços no mercado, lançar produtos que criam barreiras de entrada no mercado a novos concorrentes, e lançar produtos que são percebidos pelos clientes como muito originais, são práticas importantes e a ter sempre em atenção, pois revelam-se muito importantes para a obtenção de melhores performances das exportações.

Quanto à relação entre a Inovação e a Performance Exportadora das empresas, os resultados obtidos neste estudo diferem dos resultados obtidos no trabalho de Man e Wafa (2009), que não verificaram uma relação significativa entre a Inovação e a Performance das Exportações, no entanto, vão de encontro aos resultados de Nguyen *et al* (2008), e Roper e Love (2001) que também verificaram a existência de uma relação significativa entre a Inovação e a Performance Exportadora das empresas. No entanto é importante realçar que o estudo de Nguyen *et al* (2008), apenas considerou três tipos de inovação que são: inovação de produto, inovação de processo, e modificação de produtos existentes que, segundo a literatura existente, a modificação de produtos existentes, deve ser considerada como inovação de produto.

Em relação à influência dos Tipos de Estratégia na Performance das Exportações, os resultados obtidos permitem concluir que os Tipos de Estratégia têm impacto na Performance das Exportações.

Verificou-se então que dos cinco Tipos de Estratégia identificadas, quatro contribuem significativamente para a explicação da Performance das Exportações, e que são Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Foco Mista e Estratégia de Liderança em Custos (Escala), quando a variável dependente é o Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações (GSOE), e a Estratégia de Foco com Diferenciação, quando a variável dependente é representada pelas Exportações Médias (EXM).

Desta forma, evidencia-se que apenas as práticas relacionadas com a Estratégia de Foco com Diferenciação, tais como, prestar especial atenção aos clientes mais valiosos e menos atenção aos pouco rentáveis, focar os esforços no fornecimento de produtos específicos direccionados para segmentos de mercado de preço mais elevado, e procurar em servir um nicho ou um segmento de mercado específico, são práticas que não apresentam qualquer relação significativa com a Performance das Exportações, quer

seja esta representada pelas Exportações Médias (EXM), quer pelo Grau de Satisfação dos Objectivos das Exportações (GSOE).

Fazendo uma comparação com os resultados obtidos na investigação de Man e Wafa (2009), verifica-se que enquanto no estudo desses autores apenas se observa uma relação significativa entre a Estratégia de Diferenciação e a Performance das Exportações, nesta investigação, além de se verificar a existência de mais tipos de Estratégias, verificam-se também mais relações significativas, entre os tipos de Estratégia e a Performance das Exportações, nomeadamente com o tipo de Estratégia de Diferenciação, com o tipo de Estratégia de Foco Mista, e com o tipo de Estratégia de Liderança em Custos (Escala).

Em relação à influência moderadora do Meio Envolverte na relação entre a Inovação e a Performance das Exportações, e na relação entre os Tipos de Estratégia e a Performance das Exportações, os resultados obtidos permitem concluir que o Meio Envolverte não tem um efeito moderador em nenhuma das duas relações. Seria expectável que pelo menos, no caso da Inovação, um Meio Envolverte mais turbulento, com mais incerteza e mais intensidade da competição, empurrasse as empresas para um espírito competitivo em que a Inovação seria a ferramenta para manter a competitividade no mercado na busca de novas soluções para os seus clientes, mas efectivamente verifica-se que a interacção entre o Meio Envolverte e a Inovação, e entre o Meio Envolverte não é significativa.

Neste caso os resultados desta investigação também são diferentes dos resultados obtidos por Man e Wafa (2009), uma vez que nesta investigação não se verificou a existência de um efeito moderador do Meio Envolverte na relação entre Inovação e Performance das Exportações, nem na relação entre os tipos de Estratégia e a Performance das Exportações, ao contrário dos resultados de Man e Wafa (2009) que mostravam a existência de um efeito moderador do Meio Envolverte, na relação entre o tipo de Estratégia de Diferenciação e a Performance das Exportações.

7.2) Considerações finais, limitações do trabalho e sugestões de futuras investigações

Relativamente ao estudo de Man e Wafa (2009), esta investigação conseguiu uma amostra maior consideravelmente (331 empresas Vs 121 empresas), e procurou introduzir melhorias, como por exemplo ao nível das formas de medir a Performance das Exportações.

Comparando os resultados dos dois trabalhos, os dois estudos não chegaram aos mesmos resultados. Os resultados da investigação de Man e Wafa indicam que na Malásia não existe uma relação significativa entre a Inovação e a Performance das Exportações, enquanto neste estudo, essa hipótese verifica-se.

No estudo de Man e Wafa só foram detectados os três tipos de Estratégias de Porter, enquanto nesta investigação, foram detectados cinco tipos de Estratégias, em que uma delas é uma variação da estratégia de Liderança em Custos de Porter.

No estudo de Man e Wafa verificou-se existir um efeito moderador do meio envolvente na relação entre o tipo de estratégia de Diferenciação e a Performance das Exportações, quanto neste estudo, não se verificou nenhum efeito moderador do Meio envolvente com nenhuma outra variável independente, nem com a Inovação, nem com nenhum tipo de Estratégia.

As diferenças entre os dois estudos poderão até ser consideradas normais, uma vez que foram aplicadas em dois países completamente distintos, um no Sul da Europa, o outro na Malásia, pelo que as diferenças quer entre os países, quer nas próprias regiões em que estão inseridos, poderão ser suficientes por si só para justificar diferenças nos resultados, já para não falar na amostra, no momento temporal a que se refere, e nas escalas utilizadas, de diferentes autores, e que podem ter reflexos importantes nos resultados finais obtidos.

Deve ter-se em conta que os resultados obtidos podem ser influenciados pelo facto de que a amostra deste estudo é composta por 331 empresas com menos de 250 trabalhadores, e que facturam menos de 50 milhões de euros por ano, sendo que o

intervalo de “*até 250 trabalhadores*” e de “*até 50 milhões de euros*”, poderá ser demasiado grande para delimitar um grupo suficientemente homogéneo e que leve a resultados mais de acordo com o esperado pela literatura. É assim fácil de compreender que uma empresa que tenha 10 trabalhadores e tenha um volume de negócios de um milhão de euros e que exporte 100% do seu volume de negócios, será uma empresa completamente distinta de uma empresa que tem 250 trabalhadores, com um volume de negócios de 40 milhões de euros, e que exporta apenas 10% do seu volume de negócios, e que corresponde a quatro vezes mais exportações do que a primeira empresa, em valores absolutos.

Neste sentido, esta é uma das limitações apontadas a esta investigação, a homogeneidade das características das empresas que compõem a amostra pode não ser a mais desejável, e assim, aproveita-se para fazer uma sugestão para futuras investigações, que é a de restringir ainda mais as características das empresas participantes do questionário, para que a amostra seja a mais homogénea possível em termos de dimensão e volume de negócios das empresas, critérios que podem ser determinantes para a obtenção dos resultados.

Outra limitação metodológica que esta investigação apresenta, é o facto de que o trabalho efectuado foi realizado com base na percepção dos respondentes, e tendo em conta que o respondente pode percepcionar uma realidade substancialmente diferente da realidade objectiva.

Há ainda a referir a necessidade de melhorar e desenvolver as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, uma vez que algumas escalas estavam bastante próximas, ou mesmo abaixo do limite de 0,7 (Alfa de Cronbach), o que implica que em futuros estudos, se deva refinar e desenvolver estas escalas.

Outra limitação deste estudo, é o facto de que as Estratégias Genéricas de Porter não serem as únicas estratégias adoptadas pelas empresas da actualidade. Pelo que seria interessante que futuras investigações nesta área procurassem investigar a influência de outros tipos de Estratégias na Performance das Exportações, nomeadamente as Estratégias mistas, que parecem ser o resultado da necessidade de as empresas se

manterem competitivas, oferecendo um produto de qualidade, mas sem nunca esquecer os índices de melhoria da eficiência operacional.

Uma outra sugestão para futuros trabalhos de investigação, é um estudo *time series* desta mesma temática. Poderá ser interessante usar este trabalho como base, e continuar a fazer inquéritos durante um período de pelo menos quatro a cinco anos, para averiguar que mudanças ocorreriam ao nível da capacidade inovadora, dos tipos de estratégias adoptadas, e a performance das exportações, tendo em conta com o meio envolvente como efeito moderador.

5- Bibliografia

- Abbad, Gardênia; Torres, Cláudio Vaz (2002), “Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções”, Estudos de Psicologia, Universidade de Brasília, 7 (número especial), pp. 19-29
- Aiken, Michael; Hage, Jerald (1971), “The organic organization and the innovation”, *Sociology*, Vol 5, pp. 63-82.
- Allen, Richard, S.; Helms, Marilyn, M, (2006), “Linking strategic practices and organizational performance to Porter’s Generic Strategies”, *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 433-454
- Andrews, J.; Smith, D. C. (1996), “In Search of marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, Maio, pp. 17-37
- Ansoff, H. (1965), “Corporate Strategy”, New York: *McGraw-Hill*
- Ayadi, O. Felix; Dufrene, Uric B; Obi, C., (1996), “Firm Performance Measures: Temporal Roadblocks to Innovation?”, *Managerial Finance*, Vol. 22, No. 8, pp. 18-32
- Banco de Portugal, “Indicadores de Conjuntura 3”, *Março de 2011*
- Barranqueiro, Silvéria (2009), “O impacto da cultura organizacional na inovação: um estudo em PME’s Portuguesas”, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Beard, Donald W.; Dess, Gregory G, (1981), “Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp 663-688
- Beise-Zee, Rian; Rammer, Christian, (2006), “Local User-Producer Interaction in Innovation and Export Performance of Firms”, *Small Business Economics*, Vol. 27, pp. 207-222
- Buchele, R. B, (1965), “Business policy in Growing firms”, San Francisco: Chandler Publishing Company
- Cavusgil, S.T., (1980) “On the Internationalization Process of the Firm”, *European Business Review*, Vol. 8, No. 6

- Cavusgil, S. Tamer; Zou, Shaoming, (1994), “*Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp.1-21
- Chandler, G. N; Hanks, S. H., (1993), “Measuring the performance of emerging businesses: a validation study”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 391-408
- Chaves, Sidney; Benedete, Thiago; Polo, Edison (2009), “Estratégias Genéricas: Um estudo evolutivo e comparativo de três visões”, *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, Vol. 4, No. 2, Jul/Dez, pp. 101-118
- Cohn, T. e Lindberg, R. A, (1972), “How Management is Different in Small Companies”, New York: American Management Association
- Craig, Justin; Dibrell, Clay, (2006), “The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study”, *Family Business Review*, Vol 19, No. 4, pp. 275-288
- Cummings, Thomas G.; Suresh Srivasta (1977), “Management of Work: A Socio-Tecnichal Systems Approach”, Kent, OH: *Kent State University Press*
- Daft, Richard. L (1978), “A Dual Core Model of Organization Innovation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 193-210
- Damanpour, F. (1987), “The Adoption Of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors”, *Journal Of Management*, Vol. 13, No 4, pp. 675-688
- Damanpour, F. (1991), “Organizational innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, no 3, pp. 555-590.
- Damanpour, F. (1992), “Organizational Size and Innovation”, *Organization Studies*, Vol. 13, No 3, pp. 375-402
- Damanpour, F.; Evan, W. M. (1984), “Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag”, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 392-409.
- Darroch, Jenny (2005), “Knowledge management, innovation and firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 101-115

- Dess, Gregory G.; Rasheed Abdul M.A., (1992), “Commentary: Generic Strategies... (D Miller)”, *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 409-416
- Douglas, Susan P.; Rhee, Dong Kee, (1989), “Examining Generic Types in U.S. and European Markets”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 3, pp. 437-463
- Downs, Anthony, (1966), “Inside Bureaucracy”, Boston: Little, Brown
- Drucker, Peter F. (2002), “The discipline of innovation”, *Harvard Business Review*, Agosto, R202F
- Dunning, J. H. (2006), “New Directions in International Business Research” *Academy of International Business Insights*, Vol. 6, No. 2
- Edosomwan, Johnson A., (2009), “Leading Transformation”, *Leadership Excellence*, September, Vol. 26, No. 9, pp. 13
- Ettlie, John E.; Bridges, William P.; O’Keefe, Robert D. (1984), *Organization Strategy and Structural differences for radical versus incremental innovation!* *Management Science*, Vol. 30, pp. 682-695
- Filatotchev, Igor; Liu, Xiaohui; Buck, Trevor, Wright, Mike, (2009), “The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1005-1021
- Freire, Adriano (1997), “Estratégia, Sucesso em Portugal”, Editorial Verbo
- Furrer, Olivier; Sudharshan, D.; Thomas, Howard; Alexandre, Maria Tereza, (2008), “Resource configurations, generic strategies, and firm performance: exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 15-20
- Gaynor, G. H. (2002), “*Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on The Cutting Edge*”, AMACOM American Management Association, New York, NY.
- Golde, R. A. (1964), “Practical planning for small business”, *Harvard Business Review*, Vol 43, No. 2, pp. 147-161
- Griffin, Ricky W., (1987), “Management”, 2nd Edition, Boston: Houghton Mifflin

- Hage, Jerald (1980), "Theories of organizations", New York: Wiley
- Hambrick, D. C. (1983), "An Empirical Typology of Mature Industrial-Product environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 213-230
- Hart, Stuart L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 986-1014
- Hashim M. K. (2000), "Strategy Types, Environment, Distinctive Capabilities, And Performance Of Small and Medium-size Enterprises In The Malaysian Manufacturing Sector", Published PhD Dissertation: University Sains Malaysia
- He, Weijun; Nie, Ming, (2008), "The impact of innovation and the competitive intensity on positional advantage and firm performance", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September, Vol. 14, No 1, pp. 205-209
- Hetten, K. J.; Schendel, D. E. (1977), "Heterogeneity within an Industry: Firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71", *Journal of Industry Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 97-113
- Hill, Charles, W. L., (1988), "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 401-412
- Hofer, C. W.; Schendel, D., (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paulo, Minn.: West Publishing Co.
- Irwin, J.G; Hoffman J.J.; Lamont, B.T., (1998), "The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: a resource-based view", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 23-54
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8,1, pp. 23-32
- Johanson, J.;Vahlne, J. E. (1990) "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4
- Johanson, J.;Wiedersheim-Paul, F., (1975) "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3
- Jornal Oficial da União Europeia, L 124/36, PT, (2003/361/CE)

- Kemp, R. G. M.; M. Folkerling; J. P. J. de Jong; E.F.M Wubben, (2003), “Innovation and Firm Performance”, Zoetermeer: EIM, *Small Business Research and Consultancy*
- Kim, Linsu; Lim, Yooncheol (1988), “Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 802-827
- Kimberly, John R.; Evanisko, Michael, J. (1981), “Organizational Innovation: the Influence of Individual, Organizational and contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No 4, pp. 689-713
- Kleinknecht, A; Oostendorp, R, (2002), R&D and Export performance: taking action of simultaneity”, In: Kleinknecht and P. Mhnen (eds.), *Innovation and Firm Performance. Econometric Explorations of survey data*, Basingstoke, U: Palgrave, pp. 310-320
- Krentzman, H. C.; Samaras, J. N. (1960), “Can Small Business use consultants?”, *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 57-64
- Lin, Carol Yeh-Yun; Chen, Mavis Yi-Cheng (2007), “Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan”, *Management Research News*, Vol. 30, No 2, pp. 115-132
- Man, Mandy Mok Kim; Wafa, Syed Azizi (2009), “The Relationship Between Innovativeness, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-size enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector”, *The Business Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 145-154
- Maroco, João (2003), “Análise Estatística: com utilização do SPSS, 1ª edição, Lisboa, Sílabo
- Maroco, João; Garcia-Marques, Teresa, (2006), “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?, Laboratório de Psicologia, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Vol 4, pp. 65-90
- Martín, Luis Angel G.;López, José Emílio N. (2008), “La Dirección Estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones”, 4ª edición, *Thomson Civitas*
- Miles, Raymond E; Snow, Charles C; Meyer, Alan D; Coleman, Henry J, Jr, (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of Management Review* Vol. 3, No. 3, pp. 546-562

- Mintzberg, Henry, (1990), “The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-195
- Mintzberg, Henry, (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114
- Montanari, John R.; Morgon, Cyril P; Bracker, Jeffrey, (1990), “Strategic Management: A Choice Approach”; *Orlando: The Dryden Press*
- Nguyen, A. N; Pham, N. Q.; Nguyen, C.D.; Nguyen, N. D., (2008), “Innovation and Exports in Vietnam’s SME sector”, *The European Journal of Development Research*, Vol. 20, No. 2, June, pp. 262-280
- Óladóttir, Ásta Dís (2009), “Internationalization from a Small domestic Base: An Empirical Analysis of Foreign Direct investments of Iceland Firms”, *Management International Review*, 49, 1, pp. 61-80
- O’Regan, Nicholas; Sims, Martin, A.; Gallear, David (2007), “Leaders, loungers, laggards: the strategic-planning-environment-performance relationship re-visited in manufacturing SME’s”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 6-21
- Parker, Barbara, Helms, Marilyn M. (1992), “Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry”, *Management International Review*, Vol. 32, No. 1
- Pattnaik, Chinmay; Elango, B (2009), “The impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms”, *Multinational Business Review*, 17, 2, pp. 69-87
- Pereira, Alexandre (2008), “Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia”, 7ª Edição, Lisboa, Sílabo
- Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes, (2008), “Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS”, Lisboa, Sílabo
- Phillips, L.W.; Chang, D.R.; Buzzel, R.D, (1983), "Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2, pp. 26-43.
- Porter, Michael E., (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 137-145

- Porter, Michael E., (1980), “Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability”, *Financial Analysts Journal*, July-August, pp. 30-41
- Porter, Michael E.; Millar, Victor E. (1985), “How information gives you competitive advantage”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-160
- Porter, Michael E., (1998), “Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, New York: Free Press
- Porter, Michael E. (1987), “From Competitive advantage to corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43-59
- Porter, Michael E., (2005), “Michael Porter on Strategy”, *Leadership Excellence*, June, Vol. 22, No. 6, pp. 14
- Posner, M. V., (1961), “International Trade and Technical Change”, *Oxford Economic Papers* Vol. 13, No. 3, pp. 323–341.
- Raymond, Louis; Croteau Anne-Marie (2006), “Enabling the strategic development of SMEs through advanced manufacturing systems”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 7, pp 1012-1032
- Robinson, Richard B., Jr. (1982), “The importance of ‘Outsiders’ in Small Firm Strategic Planning’, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 80-93
- Roper, S.; Love, J. H., (2001), “Innovation and Export Performance: evidence from the UK and German Manufacturing plants”, Northern Ireland Economic Research Centre, No. 62, pp.1-36
- Sankar, Y. (1991), “Implementing Information Technology: A Managerial Audit for Planning Change”, *Journal of Systems Management*, Vol. 42, No. 11, pp. 32-37.
- Sapienza, H.J.; Autio, E.; George, G. ; Zahra, S.A. (2006) “A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth”, *Academy of Management Review*, 10, 3, pp. 435-54
- Schendel, Dan; Patton, G Richard, (1978), “A Simultaneous Equation Model Of Corporate Strategy”, *Management Science*, Vol. 24, No. 15, pp. 1611-1621
- Shamsuddoha, A.K; Ali, M. Yunus; Ndubisi, Nelson Oly (2009) “A Conceptualization of Export Promotion Programs On Export Performance of SMEs and Entrepreneurial Ventures”, *International Journal Of Entrepreneurship*, Vol. 13, pp. 87-106

- Soares, Luís Augusto Severo (2007), “Turismo e globalização: algumas perspectivas”, *Revistas Gerenciais*, São Paulo, Vol. 6, No. 1, pp. 63-70
- Solberg, Carl Arthur; Olsson, Ulf, H., (2010), “Management orientation and export performance: the case of Norwegian ICT companies”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 28-50
- Tan, J. Justin; Litschert, Robert Jr., (1994), “Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 1-20
- Thomas, J. B.; Clark, S.M.; Gioia, D.A. (1993), “Strategic sense making and organizational performance: linkage among scanning, interpretation, action outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp. 239-270
- Urabe, K., (1988) “Innovation and the Japanese Management System”, *Innovation and Management, International Comparisons, de Gruyter*, New York, pp. 3-25.
- Utterback, James M (1974), “Innovation in industry and the diffusion of technology” *Science*, Vol. 183, pp. 620-626
- Vancil, R; Lorange, P. (1975), “Strategic Planning in Diversified Companies”, *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 1, pp 81-90
- Venkatraman, N.; Prescott, John E. (1990), “Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-23
- Vernon, R., (1979), “The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, No. 4, pp. 255–267
- Veryzer, R.W, Jr., (1998), “Discontinuous innovation and the new product development process”, *Journal of product innovation management*, Vol. 15, pp. 304-321.
- Wagner, Brad; Digman, Lester (1997), “The relationship between generic strategies and time-based strategies and performance”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, No. 3, pp. 334-354
- Wang, Catherine, L; Ahmed, Pervaiz, K, (2004), “The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory

factor analysis”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 303-313

- White, Roderick E., (1986), “Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 217-231
- Wright, P. and A. Parsinia, (1988), "Porter's synthesis of generic business strategies: A critique". *Industrial Management*, May-June, pp. 20-23

Anexo 1

Carta de Motivação e Questionário

- Envio do questionário
– Carta de Motivação

Caro(a) Gestor(a):

O meu nome é Pedro Garcia e estou a desenvolver uma dissertação de Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração através do breve preenchimento deste questionário online.

O objectivo desta investigação é, relativamente às pequenas e médias empresas do tecido empresarial português, analisar a relação entre a inovação, o tipo de estratégias adoptadas, o meio envolvente em que estão inseridas, e a performance das suas exportações.

Desde logo, a elaboração de qualquer estudo sobre o tecido empresarial português, sem a participação daqueles que realmente representam a administração da PME's portuguesas, não é possível.

Desta forma, a sua colaboração no preenchimento deste pequeno questionário é indispensável, valiosa e bastante enriquecedora para o estudo em causa.

A sua colaboração é preciosa, muito obrigado!

Para aceder ao questionário, [clique aqui](#) por favor.

Com os melhores cumprimentos,

Pedro Garcia

pgarcia@ifdep.pt

<http://www.ifdep.pt>



Instituto para o Fomento e Desenvolvimento
do Empreendedorismo em Portugal

Rua da Guiné, nº 40 - 3º Dto

3030-054 COIMBRA - PORTUGAL

t. 239 403 030

f. 239 403 040

e. www.ifdep.pt

- Envio do questionário

– Questionário

Questionário de Investigação Científica

Este questionário tem como razão uma investigação científica realizada no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A sua participação é imprescindível!

Notas importantes no preenchimento deste questionário:

- a) É importante responder a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.
- b) Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é a sua opinião. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado. Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão.
- c) As suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas.
- d) Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder sem entretanto deixar de responder às questões.
- e) Este questionário está sujeito ao sigilo estatístico. Os dados individualizados não poderão ser divulgados. A divulgação só poderá ser global.
- f) As perguntas do questionário estão feitas de modo a que tenha apenas de seleccionar uma resposta em cada escala, que lhe parecer mais adequada.

Não deixe de responder, por favor, a nenhuma questão.
A sua colaboração é preciosa, muito obrigado!

[Continuar »](#)

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

A sua empresa comercializa produtos/serviços para países estrangeiros? *

Esta secção, pretende conhecer as características da sua organização,

- Sim
- Não

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

1) Diga por favor, qual o número de trabalhadores da sua organização no ano de 2010: *

- Menos de 250 trabalhadores;
- Mais de 250 trabalhadores;

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

2) Relativamente ao volume da facturação da sua empresa em 2010, indique se este foi: *

- Menos de 50 milhões de euros;
- Mais de 50 milhões de euros;

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

A) Inovação

Esta secção, pretende conhecer as práticas correntes da sua organização, no que toca à dimensão de inovação.

Por favor, avalie as seguintes afirmações, usando uma escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo Plenamente, e 7 = Concordo Plenamente), de acordo com a sua opinião acerca das práticas da organização onde trabalha:

3) A nossa empresa é geralmente a primeira a lançar novos produtos/serviços no mercado. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

4) Os nossos novos produtos/serviços são geralmente percebidos pelos clientes como sendo muito originais. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

5) Os nossos novos produtos/serviços mais recentes, são apenas resultado de pequenas alterações efectuadas nos nossos produtos e serviços anteriores. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

6) Os novos produtos/serviços lançados pela nossa empresa, geralmente criam barreiras de entrada no mercado, a novos concorrentes. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

7) Em comparação com os nossos concorrentes, nos últimos 5 anos, a nossa empresa introduziu no mercado, mais produtos/serviços inovadores. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

8) Em comparação com os nossos concorrentes, a nossa empresa tem uma taxa de sucesso inferior, nos novos produtos/serviços lançados no mercado. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

9) Em comparação com os nossos concorrentes, o nosso último programa de marketing do produto, foi revolucionário no mercado. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

10) No lançamento de novos produtos/serviços, a nossa empresa está geralmente no topo da tecnologia. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

11) Os recursos de Investigação e Desenvolvimento de novos produtos/serviços da nossa empresa não são adequados para lidar com o desenvolvimento de novos produtos/serviços. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

12) Estamos constantemente a melhorar os nossos processos de gestão. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

13) Comparada com os nossos concorrentes, a nossa empresa, altera os métodos de produção a uma velocidade maior. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

14) Durante os últimos 5 anos, a nossa empresa desenvolveu muitas novas abordagens de gestão. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

15) Nós recebemos bastante apoio da gerência/administração, se quisermos tentar novas formas de fazer o nosso trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

16) A gestão de topo da empresa está disposta a correr riscos para agarrar e explorar boas oportunidades de crescimento. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

17) A gerência e os executivos seniores, respondem activamente à adopção de “novas formas de fazer as coisas”, pelos seus principais concorrentes. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

18) A gerência e os executivos seniores, buscam constantemente novas soluções para os problemas, usando a inspiração. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

19) Na nossa empresa, toleramos as pessoas que façam as coisas de uma forma diferente. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

20) Nós estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas, e procurar soluções novas e pouco comuns. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

21) Nós encorajamos as pessoas a pensar e a acreditar em formas novas e originais de trabalhar. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

22) Quando nós vemos novas formas de fazer as coisas, somos os últimos a adoptá-las. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

23) Quando não conseguimos resolver um problema usando os métodos convencionais, improvisamos e tentamos novos métodos. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Plenamente Concordo Plenamente

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

B) Tipos de Estratégia

Esta secção, pretende conhecer as práticas correntes da sua organização, no que toca à dimensão da estratégia adoptada.

Por favor, avalie as seguintes afirmações, usando uma escala de 1 a 7, (em que 1 = Nunca, e 7 = Sempre), de acordo com a sua opinião acerca das práticas da organização onde trabalha:

24) Na nossa organização os esforços são focados na perseguição vigorosa da redução de custos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

25) Na nossa organização os esforços são focados no controlo apertado das despesas gerais. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

26) Na nossa organização os esforços são focados na produção/prestação de um serviço/produto excepcional ao cliente. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

27) Na nossa organização os esforços são focados na melhoria da eficiência operacional. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

28) Na nossa organização os esforços são focados no controlo da qualidade de produtos/serviços. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

29) Na nossa organização prestamos especial atenção à formação/melhoria de competências do pessoal de atendimento ao cliente. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

30) Na nossa organização prestamos especial atenção à supervisão intensa do pessoal de atendimento ao cliente. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

31) Na nossa organização prestamos especial atenção à formação/melhoria de competências do pessoal do departamento de marketing. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

32) Na nossa organização prestamos especial atenção ao desenvolvimento de um leque de produtos/serviços bastante alargado. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

33) Na nossa organização prestamos especial atenção à melhoria dos serviços/produtos existentes. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

34) Na nossa organização prestamos especial atenção ao desenvolvimento da marca e/ou nome de identificação da empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

35) Na nossa organização prestamos especial atenção à inovação nas técnicas e métodos de marketing. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

36) Na nossa organização os esforços são focados no fornecimento de produtos/serviços específicos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

37) Na nossa organização os esforços são focados no fornecimento de produtos/serviços, direccionados para segmentos de mercado de preços mais elevados. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

38) Na nossa organização prestamos especial atenção à utilização de publicidade. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

39) Na nossa organização os esforços são focados na construção de uma reputação positiva, no âmbito da liderança tecnológica na indústria. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

40) Na nossa organização os esforços são focados na previsão do crescimento do mercado actual da empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

41) Na nossa organização os esforços são focados na previsão do crescimento de novos mercados. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

42) Na nossa organização os esforços são focados no estímulo à criatividade e inovação. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

43) Na nossa organização prestamos especial atenção na minimização dos custos de distribuição (para organizações de produção), ou custos de prestação de serviços (para organizações prestadoras de serviços). *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

44) Na nossa organização prestamos especial atenção aos clientes mais valiosos, e menos atenção aos clientes pouco rentáveis. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

45) Na nossa organização os esforços são focados na construção de uma grande quota de mercado. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

46) Na nossa organização os esforços são focados em servir um nicho ou segmento de mercado específico. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

C) Meio Envolvente

Esta secção analisa o meio envolvente/contexto económico no qual a sua organização está envolvida no curso das suas operações.

Por favor, avalie as seguintes afirmações, usando uma escala de 1 a 7, (em que 1 = Muito Previsível, e 7 = Muito Imprevisível), de acordo com a sua opinião acerca da incerteza do meio envolvente da organização onde trabalha:

C1) Incerteza do Meio Envolvente

47) O meio envolvente relativo aos nossos concorrentes é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Previsível Muito Imprevisível

48) O meio envolvente relativo aos nossos clientes é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Previsível Muito Imprevisível

49) O meio envolvente relativo aos nossos fornecedores é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Previsível Muito Imprevisível

50) O meio envolvente relativo aos reguladores do nosso sector é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Previsível Muito Imprevisível

51) O meio envolvente relativo às associações do nosso sector é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Previsível Muito Imprevisível

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

C2) Intensidade da Competição

De seguida, avaliamos alguns dos factores que afectam a V. posição competitiva.

Por favor, avalie as seguintes afirmações, usando uma escala de 1 a 7, (em que 1 = Muito Baixa, e 7 = Muito Alta), de acordo com a sua opinião, acerca da intensidade da competição que a organização onde trabalha enfrenta nos seguintes níveis:

52) A intensidade da competição relativamente ao preço é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

53) A intensidade da competição relativamente aos produtos/serviços é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

54) A intensidade da competição relativamente à tecnologia utilizada é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

55) A intensidade da competição relativamente aos canais de distribuição é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

56) A intensidade da competição relativamente à mão-de-obra e matérias-primas é: *

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

D) Performance das Exportações

Esta secção pretende analisar a performance das exportações da sua organização, nos últimos anos.

D1) Percentagem de Exportações no Volume de Negócios Total

Esta secção pretende analisar a performance das exportações da sua organização, nos últimos anos.

57a) Indique por favor, a percentagem das exportações da sua organização, em relação ao valor total de facturação no ano de 2008: *

(Dividir o valor total das exportações em 2008, pelo valor total de facturação)

57b) Indique por favor, a percentagem das exportações da sua organização, em relação ao valor total de facturação no ano de 2009: *

(Dividir o valor total das exportações em 2009, pelo valor total de facturação)

57c) Indique por favor, a percentagem das exportações da sua organização, em relação ao valor total de facturação no ano de 2010: *

(Dividir o valor total das exportações em 2010, pelo valor total de facturação)

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

D2) Objectivos estratégicos iniciais das exportações

Ao enveredar por mercados externos e apostar nas exportações, as empresas podem ter objectivos diferenciados.

Como descreveria, para a sua empresa, a importância e o grau de satisfação em relação ao alcance de cada um dos seguintes objectivos:

58a) Obter um ponto de partida para os mercados externos. *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

58b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Obter um ponto de partida para os mercados externos."

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

59a) Aumentar a promoção do nosso produto/serviço *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

59b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Aumentar a promoção do nosso produto/serviço".

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

60a) Responder às pressões competitivas *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

60b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Responder às pressões competitivas".

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

61a) Melhorar a quota de mercado da nossa empresa. *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

61b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Melhorar a quota de mercado da nossa empresa".

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

62a) Expansão estratégica para mercados estrangeiros. *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

62b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Expansão estratégica para mercados estrangeiros".

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

63a) Aumentar a rentabilidade da nossa empresa. *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

63b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Aumentar a rentabilidade da nossa empresa".

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

64a) Apenas para responder a encomendas do exterior. *

Se este não foi um objectivo estratégico inicial das exportações, assinale "Não foi objectivo".

- Não foi objectivo
- 1 - Objectivo Nada Importante
- 2 - Objectivo Muito Pouco Importante
- 3 - Objectivo Pouco Importante
- 4 - Objectivo Mais ou Menos Importante
- 5 - Objectivo Importante
- 6 - Objectivo Bastante Importante
- 7 - Objectivo Muito Importante

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

64b) Se a questão anterior, foi um objectivo, classifique o seu grau de satisfação quanto ao alcance desse mesmo objectivo: *

A questão anterior era "Apenas para responder a encomendas do exterior".

1 2 3 4 5 6 7

Muito Baixa Muito Alta

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

Grau de Satisfação relativamente à performance das Exportações

Para terminar, avalie o seu grau de satisfação, relativamente aos seguintes itens:

65) Taxa de Crescimento das exportações. *

1 2 3 4 5 6 7

Pouco Satisfeito Muito Satisfeito

66) Rentabilidade das Exportações *

1 2 3 4 5 6 7

Pouco Satisfeito Muito Satisfeito

« Anterior

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Questionário de Investigação Científica

*Obrigatório

Funções Desempenhadas na Organização

Esta pergunta não é obrigatória

- Sócio(a)-Gerente
- Gerente/Administrador(a)
- Director(a)
- Administrativo(a)
- Outras funções

Se desejar receber por e-mail os resultados obtidos neste estudo, por favor, digite aqui o seu endereço de correio electrónico: *

**A sua colaboração no preenchimento deste questionário termina aqui!
Ela foi preciosa. Muito Obrigado!**

« Anterior

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)