



MADE
IN
PORTUGAL

Hélder Maias

Fatores Determinantes na Performance de Exportação da Indústria Portuguesa de Calçado

Tese de Mestrado em Marketing, orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

2013

• U • C •



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Hélder Manuel Cruz Maias

Fatores Determinantes na Performance de Exportação da Indústria Portuguesa de Calçado

**Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.**

Orientador:

Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2013

AGRADECIMENTOS

Ao orientador Doutor Arnaldo Coelho, o meu sincero agradecimento pelos conselhos, orientação, disponibilidade e motivação demonstrada no decorrer desta investigação.

A todos os empresários do setor do calçado, o meu sincero obrigado pelo tempo despendido no fornecer da informação fulcral deste estudo.

Aos meus amigos, companheiros de curso, agradeço o apoio e motivação que tão importantes foram em momentos de menor inspiração.

À República da Praça e a todos que dela fazem parte, o meu muito obrigado pela sua importância no meu desenvolver enquanto homem, estudante e companheiro.

E finalmente, à minha família e amada namorada. Muito obrigado por serem o meu suporte em todo este processo. Obrigado por servirem de inspiração no alcançar de objetivos e metas propostas. Sem vocês não seria possível a realização deste trabalho.

RESUMO

Os últimos anos assistiram a mudanças importantes na estrutura da indústria portuguesa de calçado. Depois de três décadas de crescimento quase contínuo e uma crise de grande escala, esta teve de lidar com um acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais que tem vindo a impor a alteração do seu modelo competitivo.

A crescente globalização do comércio do calçado levou a que um maior número de empresas alargasse, de maneira significativa, os seus compromissos com os mercados internacionais. O saturado mercado nacional contraiu, reflexo da crise instalada por toda a Europa, e, simultaneamente, algumas empresas nacionais, nomeadamente as mais débeis, sucumbiram à pressão competitiva acrescida, não tendo podido ou sido capazes de se ajustar ao novo enquadramento concorrencial. Da conjugação destes fatores resultou uma quebra na casa dos 20 a 25% nos diversos indicadores de atividade do sector: número de empresas, emprego, produção, exportações.

O objetivo deste estudo passa por investigar os determinantes da performance de exportação da indústria do calçado. De tal forma, desenvolveu-se o modelo proposto sustentado na literatura analisada. Para testar o modelo, 63 inquéritos foram recolhidos. Os resultados evidenciam que os fatores internos e externos, a estratégia internacional de marketing e a inovação de produto impactam consideravelmente na performance de exportação, medida através da performance de mercado e financeira. Para além disso, as variáveis de caracterização assumem-se como variáveis também importante na performance de exportação.

O seguinte estudo pretende colmatar não só a pouca investigação existente na área da internacionalização nacional mas também conferir uma visão micro, assumindo que todos os setores têm as suas especificidades de funcionamento, sendo o sector do calçado um ótimo exemplo disso.

Palavras-chave: Calçado Português, Performance de Exportação, Estratégia, Inovação de Produto, Criatividade Organizacional, Estratégia de Marketing Internacional

ABSTRACT

The last years witnessed important changes in the structure of Portuguese footwear industry. After three decades of almost continuous growth and a large scale crisis, the industry had to deal with a marked reinforcement of market competition regarding international markets that has been changing its competitive model.

The growing globalization of footwear production led to an increasing number of companies to spread significantly its commitments with international markets. The already saturated national market decreased, reflecting the crisis all over Europe, and simultaneously, some national companies, namely the weaker ones, fell to growing competitive pressure, who couldn't adjust themselves to the new competitive framework. From these factors resulted a decline in 20% to 25% in several activity indicators of the sector: number of companies, employment, production, and export size.

The aim of this paper is to investigate the determinants of footwear firm's export performance. For this reason a proposed model was developed based on the export performance literature. To test the model, data from 63 Portuguese footwear firms were used. The results of the test showed that the environmental and managerial factors, export marketing strategy and product innovation had a substantial impact on the firm export performance as measured by market and financial performance. Further, this study maintained that firm's demographic characteristics seem to be an important determinant of export performance.

The following study aims to address not only the lack of investigation in the globalization of national markets but also to create a narrower view, assuming that all sectors have their function specifications, being the footwear manufacture industry a good example of it.

Keywords: Portuguese Footwear, Export Performance, Strategy, Product Innovation, Organizational Creativity, International Marketing Strategy

ABREVIATURAS

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

BdP – Banco de Portugal

BGs – *Born Globals*

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

GEPE – Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I&D – Inovação e Desenvolvimento

NBGs – *Non-Born Globals*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SNF – Sociedades Não Financeiras

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	1
Introdução	2
Área Justificativa	3
O Universo em Análise – PMEs do Setor do Calçado Português	4
CAPÍTULO 2.....	7
REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 – Introdução	8
2.2 – A Internacionalização	8
2.2.1 – Teorias Comportamentais	10
2.2.1.1 – Distância Psicológica	10
2.2.1.2 – Modelo de Internacionalização de Uppsala	11
2.2.2 – A Internacionalização do Setor do Calçado.....	12
2.3 – A Exportação	12
2.3.1 – A Exportação como Atividade Internacional.....	12
2.3.2 – Razões para a Exportação	14
CAPÍTULO 3.....	17
OS DETERMINANTES DA PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO	17
3.1 – Estratégia de Marketing de Internacional	18
3.1.1 – Definição.....	18
3.1.2 – Estratégia de Marketing de Exportação vs. Estratégia de Marketing Internacional	19
3.1.3 – Estratégia padronizada vs. não padronizada	20

3.1.4 – Estratégia proativa vs. reativa	20
3.2 – Características do Mercado de Exportação.....	21
3.2.1 – Definições	21
3.2.2 – Identificação do Mercado-Alvo	21
3.2.3 – Ambiente do Mercado de Exportação	22
3.3 – Inovação de Produto	23
3.3.1 – Definições	23
3.3.2 – Determinantes da Inovação.....	24
3.4 – Qualidade Percebida	25
3.4.1 – A Qualidade	25
3.4.2 – Determinantes da Qualidade.....	26
3.5 – Singularidade de produto.....	26
3.5.1 – Singularidade e Superioridade	26
CAPÍTULO 4.....	29
O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	29
4.1 – Orientação para a Aprendizagem.....	30
4.1.1 – Definição.....	30
4.1.2 – Dimensões da orientação para a aprendizagem	31
4.1.3 – Orientação para a Aprendizagem nas Empresas.....	32
4.2 – Criatividade Organizacional	33
4.2.1 – A Criatividade.....	33
4.2.2 – Da Criatividade à Inovação.....	34
4.2.3 – A Organização Criativa	35
4.3 – Orientação Global	36
4.3.1 – Definições	36
4.3.2 – Dimensões da Orientação Global	36

4.4 - Performance de Exportação.....	38
4.4.1 – A Performance de Exportação como Foco de Investigação	38
4.4.2 – Variáveis da Performance de Exportação.....	38
4.5 - Conclusões.....	39
CAPÍTULO 5.....	41
QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO	41
5.1 – Introdução	42
5.2 – Paradigma de Investigação	42
5.3 – Modelo Conceptual de Investigação Proposto.....	43
5.4 – Hipóteses de Estudo.....	44
5.4.1 – Os efeitos da Orientação Global	44
5.4.2 – Os efeitos da Criatividade Organizacional	45
5.4.3 – Os efeitos da Orientação para a Aprendizagem.....	46
5.4.4 – Os efeitos das Características do Mercado de Exportação	47
5.4.5 – Os efeitos da Estratégia de Marketing Internacional	48
5.4.6 – Os efeitos de Produto	49
5.5 – Operacionalização de Itens	50
5.6 – Definição da amostra e recolha de dados.....	62
5.7 – Caracterização da Amostra	64
5.7.1 – Dimensão da Empresa	64
5.7.2 – Vendas Anuais	65
5.7.3 – Número de Anos de Atividade Internacional.....	65
5.7.4 – Número de Mercados Internacionais	66
5.8 – Metodologia de Análise	66
5.9 – Constituição Final das Variáveis	68
5.9.1 – Análise Fatorial.....	68

5.10 – Conclusão.....	71
CAPÍTULO 6.....	73
RESULTADOS	73
6.1 – Introdução	74
6.2 – Análise Descritiva.....	75
6.3 – Impacto das Variáveis de Caracterização nas Variáveis em Estudo	77
6.3.1 – Impacto do Número de Mercados Internacionais	78
6.3.2 – Impacto do Número de Anos de Atividade Internacional	80
6.3.3 – Impacto das Vendas Anuais.....	81
6.3.4 – Impacto da Dimensão da Empresa.....	82
6.4 – Teste de Hipóteses através da Regressão Linear Múltipla	83
6.4.1 – Submodelo da Estratégia de Marketing Internacional	84
6.4.1.1 – Apoio Comercial.....	85
6.4.1.2 – Objetivo Internacional	86
6.4.1.3 – Adaptação de Produto.....	86
6.4.1.4 – Adaptação de Estratégia.....	87
6.4.2 – Submodelo de Produto.....	88
6.4.2.1 – Singularidade de Produto.....	89
6.4.2.2 – Inovação de Produto	90
6.4.2.3 – Qualidade Percebida	91
6.4.3 – Submodelo da Performance de Exportação	93
6.4.3.1 – Performance de Mercado	93
6.4.3.2 – Performance Financeira	94
6.5 – Síntese dos Resultados.....	95
CAPÍTULO 7.....	97
CONCLUSÕES	97

7.1 - Conclusões e Contributos da Investigação	98
7.2 - Limitações de Investigação e Sugestões para Trabalhos Futuros	102
Limitações.....	102
Sugestões	104
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXO	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre Criatividade e Inovação.....	34
Tabela 2- Dimensões da Orientação Global	37
Tabela 3 - Escala da Orientação para a Aprendizagem	52
Tabela 4 - Escala da Orientação Global.....	55
Tabela 5 - Escala da Criatividade Organizacional.....	56
Tabela 6 - Escala da Estratégia de Marketing Internacional.....	57
Tabela 7 - Escala das Características do Mercado de Exportação.....	58
Tabela 8 - Escala da Inovação de Produto.....	59
Tabela 9 - Escala da Singularidade de Produto	59
Tabela 10 - Escala da Qualidade Percebida.....	60
Tabela 11 - Escala da Performance de Exportação.....	61
Tabela 12 - Variáveis da Caracterização	62
Tabela 13 - Distribuição do número de funcionários (full-time).....	64
Tabela 14 - Distribuição do número de vendas anuais (em milhares de euros)	65
Tabela 15 - Distribuição do número de anos de atividade internacional.....	65
Tabela 16 - Distribuição do número de mercados internacionais.....	66
Tabela 17 - Adjetivação dos valores de KMO.....	67
Tabela 18 - Adjetivação dos valores do Alfa de Cronbach	67
Tabela 19 - Análise Fatorial.....	69
Tabela 20 - Distribuição dos valores médios e desvio padrão das variáveis do modelo	75
Tabela 21 - <i>Cut Points</i>	78
Tabela 22 - Teste <i>t-Student</i> para a Número de Mercados Internacionais	79
Tabela 23 - Teste <i>t-Student</i> para o Número de Anos de Atividade Internacional	80
Tabela 24 - Teste <i>t-Student</i> para as Vendas Anuais.....	81
Tabela 25 - Teste <i>t-Student</i> para a Dimensão da Empresa.....	82
Tabela 26- Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo da Estratégia de Marketing Internacional.....	84
Tabela 27 - Hipóteses do Apoio Comercial.....	85
Tabela 28 - Hipóteses de Objetivo Internacional.....	86
Tabela 29 - Hipóteses de Adaptação de Produto	87

Tabela 30 - Hipóteses da Adaptação de Estratégia.....	87
Tabela 31 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo de Produto.....	88
Tabela 32 - Hipóteses da Singularidade de Produto	90
Tabela 33 - Hipóteses da Inovação de Produto.....	91
Tabela 34 - Hipóteses da Qualidade Percebida.....	92
Tabela 35- Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo da Performance de Exportação	93
Tabela 36 - Hipóteses da Performance de Mercado	94
Tabela 37 - Hipóteses da Performance Financeira	94
Tabela 38 - Resultado final dos Submodelos.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 - Destino das Exportações Portuguesas de Calçado.....	4
Ilustração 2 - Monografia Estatística Calçado, Componentes e Artigos	5
Ilustração 3- Classificação por Dimensão	6
Ilustração 4 - Modelo de Investigação Proposto.....	43
Ilustração 5 - Submodelo Estratégia Marketing Internacional	84
Ilustração 6 - Submodelo de Singularidade de Produto.....	89
Ilustração 7 - Submodelo de Inovação de Produto	90
Ilustração 8 - Submodelo de Qualidade Percebida	91
Ilustração 9 - Submodelo da Performance de Exportação	93

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Introdução

A dinâmica de internacionalização assume uma importância crucial para a competitividade das empresas, nomeadamente na indústria do calçado. Num contexto de crescente globalização, os mercados externos são, cada vez mais, fundamentais para a definição e implementação de uma estratégia que permita o sucesso, ou mesmo, a sobrevivência de uma empresa.

Quais os principais determinantes do desempenho das exportações no setor? Será que a importância destes determinantes varia de acordo com o desempenho das exportações? Estas são algumas das perguntas a que o presente trabalho pretende responder.

De forma bastante simples e sintetizada, Shoham (1996) define a performance de exportação como o resultado de ações de uma empresa nos mercados de exportação. Anteriormente, já Cavusgil e Zou (1994) definem performance de exportação como o grau de sucesso atingido pela empresa no alcançar dos seus objetivos, estratégicos e financeiros, em relação à exportação de um produto para um determinado mercado através de uma estratégia de marketing de exportação implementada.

A discussão em torno do tema tem sido imensa, desde a sua definição até à sua forma de medição. Madsen (1987), Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), e mais recentemente Sousa, Martínez-López e Coelho (2008) representam esforços assinaláveis ao nível da revisão e sumarização da literatura referente à performance da exportação.

De forma a atingir os principais objetivos desta dissertação – identificar os fatores determinantes na performance de exportação da indústria portuguesa de calçado – o investigador procede a uma revisão intensiva da literatura existente seguida de um estudo empírico realizado através de questionários submetidos via correio eletrónico, contacto telefónico e, em último caso, contacto pessoal, a uma amostra não aleatória de cerca trezentas PMEs.

É realizada uma introdução com a relevância do tema em questão, bem como da conjuntura vivenciada pelas PMEs portuguesas do setor do calçado. Segue-se a revisão bibliográfica. Esta tem como finalidade definir e sustentar o modelo de investigação proposto, assim como as suas variáveis, dimensões e respetivas escalas. Faseadamente,

aborda-se o impacto da internacionalização na performance das empresas, o desempenho exportador e teorias subjacentes, as variáveis influenciadoras e a estratégia de marketing internacional.

De forma a analisar as variáveis inseridas no modelo de investigação proposto, apresenta-se o quadro conceptual para que, posteriormente, se prossiga com a operacionalização das variáveis e seus respetivos testes.

São também apresentadas as hipóteses, a população/amostra e o método de recolha e análise de dados. Serão assim estudados os resultados obtidos a partir da amostra utilizada e proceder-se-á ao teste de hipóteses.

De forma conclusiva, pretende-se analisar a hipotética corroboração das hipóteses, as variáveis de cada submodelo e a sua influência na performance de exportação.

Por fim é realizada uma síntese dos resultados obtidos, complementada com as limitações constatadas, sugestões e contributos da presente investigação para a área de estudos do Marketing Internacional.

Área Justificativa

A performance de exportação tem sido um importante foco de investigação por parte da comunidade científica nos últimos cinquenta anos. Sousa (2004) identifica cerca de cinquenta variáveis de desempenho de exportação, classificando-as como medidas objetivas e subjetivas da performance de exportação. No entanto, Leonidou *et al.* (2002), identificaram que a intensidade da exportação, o crescimento das vendas, nível de, o volume de vendas, participação de mercado e contribuição para os lucros são as principais variáveis usadas para explicar o desempenho de exportação.

Apesar de toda a literatura existente, pouca tem sido a literatura centrada na performance de internacionalização por setores ou indústrias. O presente estudo vem colmatar uma dessas lacunas, avaliando e identificando as variáveis fundamentais no processo de

internacionalização de uma das indústrias com mais peso e importância da economia portuguesa.

O Universo em Análise – PMEs do Setor do Calçado Português

O Banco de Portugal (2012) refere que de acordo com a informação disponível na Central de Balanços do Banco de Portugal para 2011, a Indústria do Calçado representa 4% das empresas, 3% do volume de negócios e 6% do número de pessoas ao serviço nas Indústrias Transformadoras. No conjunto das Sociedades Não Financeiras (SNF), este setor representa 0.5% do número de empresas, 0.6% do volume de negócios e 1.4% do número de pessoas ao serviço. No que respeita à localização geográfica, a Indústria de Calçado apresenta uma elevada concentração em três distritos: Porto, Aveiro e Braga. Em 2011 estas regiões eram responsáveis por mais de 95% do número de empresas, número de pessoas ao serviço e volume de negócios do setor. Os 5 grandes mercados do calçado Português (França, Alemanha, Holanda, Reino Unido e Espanha) representam aproximadamente 80% da sua exportação e parece ainda suportar a teoria de Uppsala.

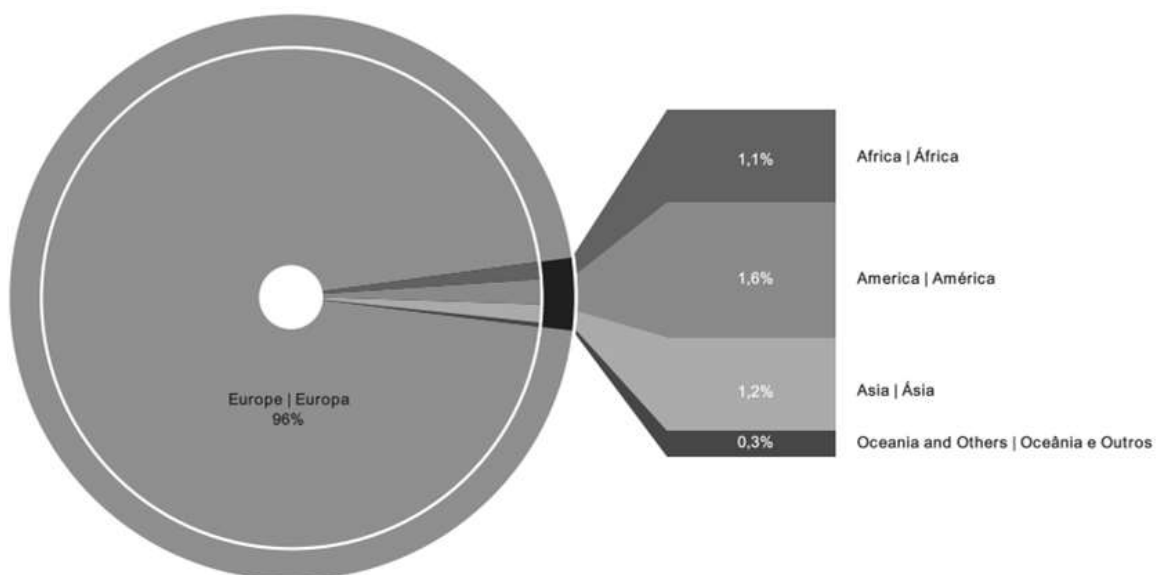


Ilustração 1 - Destino das Exportações Portuguesas de Calçado

Fonte - Monografia Estatística do Calçado, Componentes e Artigos (2011)

Segundo a Monografia Estatística da APICCAPS (2011), o calçado é a indústria que mais contribui para as contas externas portuguesas. No entanto, o reforço da orientação exportadora foi acompanhado de uma ligeira quebra no preço médio de exportação, que se ficou pelos 19 euros, depois de em 2009 ter atingido os 20 euros. Numa perspetiva de médio e longo prazo, o preço médio de exportação do calçado português apresenta, ainda assim, uma clara tendência ascendente. Esta tendência reflete a estratégia seguida pela indústria que tem apostado no reforço da sua capacidade de criação e na evolução para segmentos de mercado de maior valor acrescentado.

A 26 de Dezembro, os diversos meios de comunicação portugueses, nomeadamente o *Jornal Expresso*, anunciam a subida do preço médio do calçado português para os 25 euros, o segundo valor mais elevado a nível internacional, tendo aumentado 20% desde 2009, altura em que é lançada uma campanha promocional que conta com mais 12 milhões de euros para 2013.

Portuguese Footwear Industry Trend
Evolução da Indústria de Calçado Portuguesa

	1974	1984	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010**
Industry Indústria										
Companies Empresas										
number número	673	971	1 635	1 432	1 481	1 448	1 424	1 407	1 346	1 354
Employment Emprego										
number número	15 299	30 850	59 099	40 255	37 836	36 221	36 366	35 398	32 510	32 738
Production Produção										
thousand pairs milhares de pares	15 000	48 000	108 866	84 897	72 313	71 643	75 067	69 101	67 044	61 543
Gross Production Value Valor bruto de produção*										
thousand euros milhares de euros	12 330	318 891	1 620 001	1 471 214	1 307 357	1 338 555	1 336 979	1 397 617	1 417 509	1 376 381

Ilustração 2 - Monografia Estatística Calçado, Componentes e Artigos

Fonte - Monografia Estatística do Calçado, Componentes e Artigos (2011)

Por classes de dimensão, as Pequenas e Médias Empresas (PME) são preponderantes na Indústria do Calçado. Em 2011 concentravam metade das empresas do setor (52%) e uma parcela muito significativa do volume de negócios (82%) e do emprego (83%). No agregado das SNF, as PMEs representam 12% das empresas, 40% do volume de negócios e 44% do emprego.

INDICADORES POR CLASSE DE DIMENSÃO (2011)			
Indicador	Dimensão	SNF	Indústria do Calçado
Empresas	Microempresas	88.1%	47.9%
	Pequenas e médias empresas	11.6%	51.6%
	Grandes empresas	0.3%	0.5%
Volume de negócios	Microempresas	14.5%	5.0%
	Pequenas e médias empresas	40.3%	82.0%
	Grandes empresas	45.2%	13.1%
Pessoas ao serviço	Microempresas	26.3%	7.2%
	Pequenas e médias empresas	43.6%	82.9%
	Grandes empresas	30.0%	9.9%

Nota: As células sombreadas identificam as classes de dimensão mais relevantes.

Ilustração 3- Classificação por Dimensão

Fonte: Análise Setorial da Indústria do Calçado (2012)

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Introdução

Até à década de 1990, as pesquisas relacionadas com os processos de internacionalização dedicaram as suas análises ao desenvolvimento de teorias para explicar as formas, os meios, as condicionantes e as consequências do processo de conquista de mercados internacionais de grandes empresas multinacionais. Da revisão de literatura efetuada, foi selecionada e destacada a teoria que mais se enquadra na temática da internacionalização da indústria do calçado: a Teoria de Uppsala.

Para uma melhor compreensão, Andersen e Buvik (2002) dividiram estas teorias em dois grandes grupos: económicas e comportamentais. De seguida, efetuei uma breve abordagem à teoria comportamental de Uppsala, procurando realçar os fatores chave para o setor em análise.

Apesar de não se enquadrar no estudo em questão, realce ainda para o trabalho desenvolvido por Rennie (1993) onde detetou um grupo de empresas locais que apresentava características e processos distintos, até à data, em relação à generalidade das empresas. Knight (1997) e Madsen e Servais (1997) denominaram estas empresas como *Born Globals*, empresas que têm origem em nichos de mercado, de carácter tecnológico e com um potencial de crescimento focado nos mercados internacionais (Segalis e Guedes, 2012).

2.2 – A Internacionalização

O termo surge em meados de 1920 como forma de substituição gradual do Imperialismo enquanto organização dominante da interação além-fronteiras entre economias de mercado (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006). O processo de internacionalização da economia acelerou no período pós-segunda guerra mundial e parecia imbatível até inícios de 1970, quando o fenómeno da globalização começou a dar os primeiros passos (Gjellerup, 2000).

Diversos estudos das décadas de 1970 e 1980 realçam a ideia de que as empresas optam inicialmente por ganhar e marcar uma posição forte no mercado interno antes de se aventurarem nos mercados internacionais. Como tal, a pesquisa dos negócios internacionais focou-se principalmente em empresas com posições seguras e estabelecidas nos mercados, seguindo os diversos modelos teóricos anteriormente apresentados, realçando o aspeto de que o processo de internacionalização é um processo lento e incremental.

A crescente tendência da globalização dos mercados e a conseqüente concorrência impeliu as empresas a equacionar as suas atividades de comércio internacional, no seu processo de desenvolvimento e crescimento. Nas últimas décadas, a internacionalização tornou-se assunto geral, o que despertou o interesse e atenção da investigação científica. O processo de internacionalização, primeiramente abordado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson Vahlne (1977), viu alargado o seu espectro de pesquisa com as contribuições empíricas de vários autores, como por exemplo Leonidou Katsikeas (1996) e Eriksson et al. (2000).

Com a crescente liberalização internacional das atividades comerciais, e com o acentuar da concorrência por cima das fronteiras políticas, a internacionalização da atividade empresarial preocupa hoje grandes, médias e pequenas empresas, não se restringindo a um pequeno número das mais ousadas ou especialmente vocacionadas para as atividades externas. Tudo isto obriga as empresas a pensar globalmente agindo localmente. Conseqüentemente surge o marketing internacional. Segundo Keegan (1989), entende-se por marketing internacional o processo que visa otimizar os recursos e orientar os objetivos de uma organização através das oportunidades que surgem no mercado global. É necessária assim, por parte das empresas, a adoção de uma estratégia de marketing internacional, possivelmente diferente da usada no mercado doméstico, suportada através de uma pesquisa intensiva e séria dos mercados internacionais e aliada a um conjunto de estratégias enquadradas nos objetivos das empresas (Viana e Hortinha, 2009).

Ao nível de análise dos mercados internacionais, o modelo SLEPT (Social e Cultural, Legal, Económico, Político e Tecnológico) e dos fatores “C”¹ assume-se como um dos

¹ Do inglês, Corporation, Countries, Currency e Competitors que traduzido para português significa Empresa, País, Moeda e Concorrência

modelos mais usados. Este permite analisar as oportunidades e avaliar os riscos nos diferentes mercados, de forma a escolher o que melhor se enquadra nos objetivos da empresa (Poliwoda e Thomas, 1998; Croué, 1994; Viana e Hortinha, 2009).

2.2.1 – Teorias Comportamentais

Coelho e Mugnol (2012) afirmam que, segundo a abordagem comportamental, o processo de internacionalização é um processo gradual com tendência a ser iniciado através das exportações irregulares, evoluindo para exportações diretas através de representantes no estrangeiro.

2.2.1.1 – Distância Psicológica

Em inícios da segunda metade do séc.XX, foi lançado para a discussão o conceito de distância psicológica, que viria posteriormente a revolucionar a forma como os processos de internacionalização viriam a ser estudados, fazendo com que estes deixassem de ser examinados apenas sobre um prisma económico para serem também analisados sobre uma perspetiva comportamentalista.

Beckerman (1956) apresentou o conceito com base nas complexidades encontradas por diversas empresas aquando do momento da exportação de bens e serviços, encarando a distância psicológica como uma barreira ao comércio internacional, que para além das barreiras geográficas também poderiam existir barreiras psicológicas.

O conceito viria a ganhar proeminência e relevo na década de 70, através dos primeiros estudos levados a cabo por investigadores nórdicos e mais tarde apelidados de investigadores de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Foi com base no trabalho gerado por estes investigadores suecos, através de uma nova linha de pensamento, que o fenómeno da internacionalização passou a ser visto sob um prisma comportamental, ganhando assim relevo nos meios académico e empresarial.

2.2.1.2 – Modelo de Internacionalização de Uppsala

Johanson e Vahlne (1977) indicam que a internacionalização é um processo em que as empresas aumentam o seu envolvimento com os mercados externos de forma gradual, demonstrando também ser resultado de uma série de decisões incrementais. Propuseram o Modelo de Internacionalização de Uppsala como modelo explicativo para o processo de internacionalização de uma empresa, através de observações empíricas de empresas suecas. Este conjunto de empresas foi alvo de análise em relação à seleção de mercados e forma de entrada.

Para os investigadores nórdicos, esta similaridade de comportamentos estaria relacionada com a distância psicológica, definindo-a como “a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países”, dando como exemplos as diferenças na linguagem, educação, cultura e barreiras legais (Johanson e Vahlne, 1977).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) referem que o modelo de Uppsala engloba vários estádios de comprometimento com o mercado. Esse padrão incremental de evolução dentro dos mercados consiste em quatro etapas:

1. Atividades de exportação não regulares;
2. Atividades de exportação através de representantes independentes;
3. Atividades de exportação por intermédio de subsidiária;
4. Vendas que partem de produção local.

Verifica-se assim, que o padrão comportamental defendido por Johanson e Vahlne (1977) tende a iniciar-se com exportações irregulares, evoluindo posteriormente para as exportações diretas, através de um representante independente. As exportações representam o meio mais comum de entrada nos mercados estrangeiros, visto acarretarem menor risco financeiro, menor comprometimento de recursos e um maior grau de flexibilidade para as empresas, podendo-se considerar que representa uma cultura de maior aversão ao risco.

2.2.2 – A Internacionalização do Setor do Calçado

As motivações do comportamento exportador das empresas Portuguesas têm vindo a ser alvo de vários estudos. Um deles, desenvolvido pelo GEPE e coordenado por Vítor Simões e Alberto Castro (1999), apresenta como motivações principais para a exportação os seguintes fatores: vontade da gestão, objetivos de crescimento das empresas, necessidade de ocupação da capacidade produtiva, diminuição dos riscos através da diversificação dos mercados e conhecimento de oportunidades de negócio dada a experiência internacional dos gestores.

Simões (1997) refere que as motivações mais relevantes são internas à empresa ou estão associadas ao mercado. Em seguida, surgem a necessidade de crescimento e a constatação das limitações do mercado interno. As razões de acesso aos recursos externos e o aproveitamento de apoios estatais têm um reduzido peso na internacionalização.

Apesar de todas as contingências económicas atuais, o setor do calçado, dada a necessidade de rentabilização de economias e a dimensão do mercado doméstico, é impelido a procurar no mercado externo novas oportunidades de crescimento. A investigação centrou-se mais sobre a perspetiva da exportação pois, como se poderá verificar mais à frente, este é a etapa mais avançada da internacionalização da maioria das empresas que integrou a amostra selecionada.

2.3 – A Exportação

2.3.1 – A Exportação como Atividade Internacional

Alguns fatores como a eliminação das restrições comerciais, a concentração de mercados nos países desenvolvidos, a saturação de mercados internos, a cooperação internacional entre algumas das principais potências, a difusão das tecnologias de informação e cooperação, e o aumento da concorrência para contornos globais, têm contribuído para a

crecente, e cada vez mais imprescindível, internacionalização das empresas como alternativa para o crescimento das nações e das empresas envolvidas.

Exportar traduz-se na forma de internacionalização que menos risco e complexidade envolve. É o modo de entrada frequentemente selecionado por empresas de pequena dimensão e com falta de recursos para estabelecerem uma forma de internacionalização mais complexa. Verifica-se quando o risco político ou a incerteza da receptividade do mercado de destino não aconselham um maior envolvimento ou quando não existe pressão política ou económica para produzir além-fronteiras (Bradley, 2005).

Diversos esforços através de pesquisa empírica têm sido desenvolvidos visando identificar os fatores determinantes do desempenho exportador. Contudo, será de realçar que também o desempenho exportador varia de indústria para indústria, de setor para setor.

O conhecimento dos determinantes da performance de exportação tem vindo a ser caracterizado por um conjunto de resultados ainda confusos e fragmentados (Aaby e Slater, 1989; Cavusgil e Zou, 1994). Apesar da existência de um considerável volume de trabalhos publicados, uma das principais razões pela falta de conclusões claras sobre os determinantes do desempenho exportador está relacionado com a carência de síntese e assimilação do conhecimento fragmentado. Aaby e Slater (1989), Leonidou e Katsikeas (1996), Zou e Stan (1998) e Sousa et al. (2008) representam excelentes esforços para rever e sintetizar a literatura existente ao nível do desempenho das exportações.

Apesar da sua valia relativamente à síntese de investigação, também eles apresentam algumas limitações resultantes da amostra que o compõem. Primeiro, reúnem estudos que lidam com uma larga variedade de dimensões de exportação, algumas delas mais amplas que o conceito do desempenho exportador, enumerando, por exemplo, a propensão a exportar e as barreiras existentes para tal ação. Em segundo lugar, e com exceção do estudo de Sousa et al.(2008), os resultados são limitados às competências e estratégias da empresa, deixando de fora as características do ambiente externo, nomeadamente do mercado de exportação. Sem considerar tal pressuposto, uma vez que as forças externas são reconhecidas como variáveis que afetam o desempenho exportador (Cavusgil & Zou, 1994), a revisão não pode ser considerada completa a menos que o ambiente externo esteja incluído.

Sousa et al. (2008), na sua revisão de literatura sobre os determinantes do desempenho exportador, analisam os avanços considerados resultantes da crescente globalização e competitividade. Para além dos fatores internos, também os fatores externos, até à data pouco considerados, passam a ser analisados nos diversos estudos realizados. Consideram também a crescente influência das variáveis de controlo que, apesar da reconhecida importância na literatura, diversos estudos falharam em considerar.

A conclusão comum de todos estes estudos de revisão da literatura prende-se ao facto dos resultados se apresentarem como contraditórios e diversificados, levando à fragmentação na evolução da temática em questão. Deste modo, o presente estudo visa combater algumas das limitações observadas, caracterizando-se pela especificação de um setor como tema de estudo, pela consideração do ambiente externo e pela presença de variáveis de caracterização.

2.3.2 – Razões para a Exportação

A internacionalização tem ganho relevo acentuado nos últimos anos, motivado pelo aumento do volume das exportações a nível global. Consequentemente, a exportação tem sido objeto de diversos estudos que visam, essencialmente, apontar as razões da internacionalização.

Viana e Hortinha (2009) apresentam seis razões que têm motivado as empresas a procurarem mercados externos: (1) *aumentar as vendas*, de forma a incrementar os lucros da organização; (2) *o efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos*, isto é, tentar estar presente em muitos mercados, o que tem vindo a permitir um aumento considerável das vendas que, muitas vezes, origina um melhor aproveitamento da capacidade produtiva instalada com consequentes vantagens ao nível de economia de escala; (3) *partilha de risco*, pois, estando presente num maior número de mercados, há uma maior diversificação do risco do negócio; (4) *colaboração*, por exemplo, entre empresas e instituições públicas de vários países, porque um dos maiores clientes a nível mundial é o poder político; (5) *domínio dos mercados*, ou seja, procurar estar presente no maior número possível de mercados, muitas vezes, apenas, com o intuito de “ocupar” mercados à concorrência e

incrementar o *goodwill* da marca, mesmo que financeiramente possa não ser vantajoso; e por último, (6) *vantagens absolutas*, relacionadas, por exemplo, com o controlo de recursos únicos, como jazidas de petróleo ou de minérios.

Por outro lado, Wood e Robertson (1997) referem que as motivações da exportação resultam de ações proativas ou reativas. Ao nível das motivações proativas encontram-se: vantagem de lucro, produto único, vantagem tecnológica, informação exclusiva e administração impulsiva. Ao nível das motivações reativas são identificadas as seguintes: pressões competitivas, excesso de produção, vendas domésticas em declínio, capacidade ociosa, mercado doméstico saturado, proximidade de clientes e portos.

Para além disso, Lima e Faustino (2010) referem que as empresas exportadoras tendem a apresentar níveis de produtividade e de eficiência superiores em resultado, nomeadamente, no acesso a mercados de maiores dimensões e da necessidade de superarem os custos decorrentes da internacionalização.

Apesar de todas as contingências económicas atuais, o setor do calçado, dada a necessidade de rentabilização de economias e a dimensão do mercado doméstico, é impelido a procurar no mercado externo novas oportunidades de crescimento.

CAPÍTULO 3

OS DETERMINANTES DA PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO

3.1 – Estratégia de Marketing de Internacional

3.1.1 – Definição

Keegan e Green (1999) definem Marketing Internacional como um processo que visa otimizar os recursos e orientar os objetivos de uma organização através das oportunidades de um mercado global.

A estratégia de marketing internacional encontra-se entre os mais avaliados determinantes da performance de exportação (Leonidou et al., 2002; Carlos M. P. Sousa et al., 2008). Assume-se como a forma pela qual a empresa equilibra as forças internas e externas, através de um plano de marketing², com a finalidade de atingir os objetivos de exportação.

Knight (2001) refere que o sucesso de pequenas e médias empresas diante o processo de globalização depende da formulação estratégica e de sua implementação. Afirma ainda, que o modo de entrada se assume como uma importante decisão estratégica para essas organizações.

Lu e Beamish (2001) mencionam que, analisada através do primas internacional, a estratégia torna-se ainda mais complexa para pequenas e médias empresas, uma vez que o controlo e coordenação assumem-se como ainda mais exigentes, comparativamente a uma estratégia nacional.

Em termos de caracterização das empresas portuguesas, nomeadamente da indústria do calçado, Simões e Castro (1999), através de um estudo incluindo 233 empresas portuguesas, maioritariamente PME, apresentaram as seguintes conclusões:

1. A grande maioria das empresas tem atividade internacional, embora algumas apenas se traduzam por exportações ocasionais;
2. A maior parte das empresas considera a exportação como a forma principal de abordagem dos mercados internacionais;
3. O crescimento da empresa constitui a principal motivação para o envolvimento na atividade internacional;

² Especialmente através do *Marketing mix*: i) Produto, ii) Preço, iii) Distribuição, iv) Promoção

4. A lógica de envolvimento é incremental, passando da exportação ao investimento direto;
5. A filial comercial é o investimento direto mais comum;
6. A dimensão é um fator relevante para a empresa investir no exterior;
7. As principais dificuldades relacionam-se com os recursos humanos e os mecanismos de coordenação e controlo das filiais; e
8. As empresas mais internacionalizadas são as que revelam maiores competências organizacionais, investem em I&D e dão maior importância à estratégia comercial.

3.1.2 – Estratégia de Marketing de Exportação vs. Estratégia de Marketing Internacional

Segundo Viana e Hortinha (2009), comparando o marketing às restantes funções da empresa pode-se falar na existência de um marketing de exportação. Este é em geral, a primeira etapa pela qual passa uma empresa quando se envolve no mercado internacional. Segundo esta ótica, o marketing internacional não se pratica, pois, a empresa utiliza as capacidades produtivas e comerciais que possui no seu país de origem não desenvolvendo qualquer esforço de marketing no mercado de destino. A um nível mais simples, esta perspectiva pode traduzir-se apenas na aceitação de encomendas do exterior. A um nível mais avançado, a empresa exportadora estuda os mercados-alvo e procura adaptar os seus produtos às necessidades específicas de cada um deles. Podemos considerar o marketing de exportação como uma estratégia de prolongação da política comercial do mercado doméstico. Esta consiste numa adaptação das políticas comerciais domésticas ao mercado exterior. Sob esta perspectiva, são procurados mercados semelhantes ao de origem, com semelhante procura e aceitação. Tudo isto permite às empresas reduzir ao mínimo os custos de adaptação dos produtos, proporcionando uma oferta mais competitiva em termos de preço.

3.1.3 – Estratégia padronizada vs. não padronizada

A padronização da estratégia de marketing, especificamente quanto aos componentes do marketing mix tem vindo a assumir particular interesse enquanto área de investigação. Özsomer e Prussia (2000) demonstraram através das pesquisas de Johanson e Yip (1994) e Kotabe e Omura (1989) que empresas com produtos padronizados no mercado externo obtêm melhores resultados em termos de quotas de mercado e rentabilidade.

Cavusgil e Zou (1994) referem que a questão chave do marketing internacional é a identificação da melhor estratégia a ser utilizada no mercado externo – padronizada ou adaptada às condições do mercado. A escolha, segundo esses autores, passa pela análise do produto, do setor de atuação, do mercado, da empresa e do ambiente. Classificam essas variáveis como forças internas e externas à organização, e classificam de irracional não compreender que a mesma estratégia de marketing aplicada a todos os mercados internacionais não conduzirá aos mesmos resultados.

Samiee e Roth (1992) apesar de não terem encontrado nenhuma diferença significativa relativamente à performance entre empresas que utilizam estratégias globais e aquelas que utilizam estratégias locais, referem que a padronização do marketing representa outro fator responsável pela performance das organizações e ocorre quando uma empresa utiliza o mesmo programa de marketing em diferentes mercados no exterior.

3.1.4 – Estratégia proativa vs. reativa

Wood e Robertson (1997) reforçam a teoria de que as empresas que obtêm sucesso na exportação são aquelas com orientação estratégica proativa, percebendo, por conseguinte, que podem alterar o seu destino através de uma sistemática análise de oportunidades e ameaças. Através de Porter (1985), realçam que o desejo de criar uma vantagem competitiva a longo prazo reflete uma orientação proativa da empresa.

Yip et al. (2000) complementam afirmando que a proatividade é positiva na estratégia da empresa tendo em conta que muitos problemas podem ser previstos através de um

planeamento sério e ponderado, nunca esquecendo um plano de contingência capaz de antecipar eventuais situações de conflito.

3.2 – Características do Mercado de Exportação

3.2.1 – Definições

Porter (1985) afirma que a escolha da estratégia de marketing e a intensidade das atividades de exportação são diretamente afetadas pelo setor de atuação das empresas.

As condições dos mercados estrangeiros representam oportunidades e ameaças para a exportação. A estratégia de marketing internacional deve ser formulada mediante uma análise SWOT³, isto é, deve coincidir com os pontos fortes de uma empresa, assim como as oportunidades de mercado oferecendo também a possibilidade de neutralizar as fraquezas da empresa, ou mesmo até, superar ameaças de mercado (Aaker, 1988)

As principais características do mercado de exportação que podem afetar a escolha da estratégia de marketing internacional incluem a procura potencial, a similaridade cultural em relação ao mercado doméstico, a familiaridade com o produto, a familiaridade da marca perante os clientes do mercado externo, e a similaridade da estrutura legal e regulamentar (Cavusgil e Zou, 1994).

3.2.2 – Identificação do Mercado-Alvo

O processo de seleção de mercado é dos passos mais importantes e significativos para o sucesso dos primeiros estágios de internacionalização. Erros na seleção de mercados internacionais podem ser mais custosos do que a entrada no mercado de origem – custos de

³ O termo SWOT é uma sigla oriunda da língua inglesa, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

entrada em mercados errados ou custos da não entrada em mercados em que o produto poderia ter sucesso (Bradley, 1991).

Os gestores e profissionais de marketing devem definir o mercado-alvo com a máxima precisão possível. A título de exemplo, o mercado de massas caracteriza-se especialmente, pela sua grandeza e heterogeneidade. É difícil fabricar um produto que satisfaça todas as necessidades. O efeito negativo daí resultante prende-se com o facto de os mercados serem dissociados em segmentos mais estreitos, cujos baixos volumes possibilitam a sobrevivência de apenas uma ou poucas empresas (Kotler, 2003).

Segundo Jain (1993), os principais parâmetros de triagem preliminar são a disponibilidade dos consumidores, o perfil dos usuários e as estimativas do tamanho do mercado. Após esta triagem inicial, surge a análise mais abrangente do potencial de mercado. Geralmente, o tamanho do mercado corresponde à estimativa total de vendas de um produto no mercado-alvo ao longo de um horizonte temporal específico (Root, 1994).

3.2.3 – Ambiente do Mercado de Exportação

O sucesso de exportação de uma organização depende, não só, de determinantes relacionados com a gestão, mas também dos determinantes relacionados com o ambiente (Holzmuller e Stottinger, 1996). Vários aspetos do ambiente externo devem ser considerados, pois podem constituir constrangimentos ou oportunidades com as quais uma empresa pode ter de lidar nos mercados externos.

Num contexto internacional, o ambiente institucional, ou seja, o comportamento do governo perante os exportadores, influi no desempenho das exportações das empresas exportadoras. O desempenho das exportações oscila de acordo com o ambiente financeiro, especialmente ao nível das variações da taxa de câmbio.

Majocchi et al. (2005) constataram que a desvalorização da moeda europeia teve influência positiva sobre as PME's italianas e vice-versa. Essa desvalorização levou a que esses mesmos produtos fossem vendidos nos mercados internacionais mais baratos em relação aos mesmos produtos vendidos em outra moeda. No entanto, esta relação é muito mais

complexa, incluindo outras variáveis que devem ser levadas em conta quando se analisa a evolução da taxa de câmbio.

Brouthers e Nakos (2005) afirmam que as variáveis do ambiente do mercado de exportação podem ser de natureza económica, política e social. Dessa forma, os ambientes interno e externo surgem como influenciadores da escolha estratégica, consequentemente, afetando a performance de exportação.

Analisando o Ambiente de Exportação da Indústria do Calçado, na monografia estatística de 2011 é referido que,

não tem sido possível contrariar significativamente as forças centrípetas que “puxam” as exportações nacionais para os principais mercados europeus. Desde logo, a integração num espaço económico comum, onde foram eliminadas as barreiras tarifárias ao comércio internacional e onde existe uma moeda única, é um poderoso incentivo à concentração das exportações portuguesas na Europa. Este incentivo é reforçado pela proximidade geográfica: ao contrário do que alguns afirmam, a globalização não retirou ainda a distância do cálculo económico. A proximidade aos grandes mercados europeus permite, nomeadamente, tempos de resposta que são uma das vantagens competitivas das empresas portuguesas. A distância tem também impacto relevante no custo da ação comercial. É ainda preciso não esquecer que é na Europa que se encontram em maior número os clientes que procuram os produtos de elevado valor acrescentado em que a indústria portuguesa aposta. Finalmente, a reputação de que o calçado português já goza, nesses mercados, é igualmente um aspeto importante. Não surpreende, por isso, que seja predominantemente para a Europa que se dirigem as exportações nacionais. Assim acontece igualmente, aliás, com os outros países europeus exportadores de calçado, como se mostra no capítulo sobre o enquadramento internacional (APICCAPS, 2011: 16).

3.3 – Inovação de Produto

3.3.1 – Definições

A inovação de produto requer que a empresa identifique as necessidades e desejos dos clientes, assim como se centre no design e industrialização do produto.

Segundo Costa (2012), outra classificação proposta para inovação é a sua divisão segundo o grau de novidade ou complexidade. Dentre as propostas, a classificação mais frequente divide inovações em radicais, que se referem a algo totalmente novo e inovações incrementais, que se referem a algo apenas melhorado/aperfeiçoado. Assim, muitas novas combinações não significam algo totalmente novo, mas frequentemente representam novas combinações ou modificações de produtos, serviços e tecnologias já existentes, como é o caso das inovações incrementais. As radicais, no entanto, chegam em alguns casos à criação de novos mercados, levando à ocorrência da “destruição criativa”. Logo, inovações radicais estão ligadas a eventos descontínuos que provocam mudanças estruturais.

Recentemente, Lages et al. (2009) focam a inovação de produto considerando-a como uma estratégia da empresa. Portanto, definiu estratégia de inovação de produto como uma estratégia da empresa que reflete o compromisso da firma em desenvolver e oferecer aos clientes produtos que são novos para a empresa que adotou a inovação e/ou produtos que são novos para o mercado (Li e Atuahene-Gima, 2001).

3.3.2 – Determinantes da Inovação

A Inovação é um fator crítico para as empresas se adaptarem em ambientes turbulentos e encontrarem uma vantagem competitiva sustentável (Zhou e Wu, 2010). Deste modo, vários têm sido os estudos que procuram explicar os determinantes da inovação.

Tabrizi e Walligh (1997) observam nos seus estudos que as empresas com sucesso no mercado aprenderam, de certa forma, a lidar com as incertezas técnicas e de mercado. Destacam também que a importância do sucesso de mercado, como um todo, depende não só da inovação e do desenvolvimento de produtos, mas também da habilidade em criar produtos derivativos que podem proteger a quota de mercado contra incursões da concorrência.

Keskin (2006) afirma que a inovação é a estratégia-chave para as empresas se tornarem cada vez mais competitivas. Logo, com o intensificar da concorrência nos mercados, as empresas adotam a inovação como estratégia. Assim, a forma como as empresas agem ou

os fatores que levam à inovação tem sido objeto de pesquisa para os investigadores ligados à gestão e ao marketing.

3.4 – Qualidade Percebida

3.4.1 – A Qualidade

A qualidade percebida, ou entenda-se, de produto, possui importância estratégica e é vista como mais uma característica de ataque ao mercado.

Segundo Lambin (2000), nem sempre a qualidade foi assim considerada, chegando mesmo a ser uma medida puramente defensiva, cujo objetivo era prevenir defeitos de produção e eliminar produtos defeituosos. No entanto, além da importância estratégica, a qualidade necessita também de garantir a segurança dos usuários, atendendo a padrões internacionais de qualidade, necessários perante as exigências e especificações dos mercados externos.

Nesse sentido, existem órgãos independentes que auditam a qualidade, sendo o caso mais conhecido a Organização Internacional para a Padronização, popularmente conhecida como ISO⁴, entidade que congrega as corporações de padronização/normalização de cerca de 170 países.

A globalização tem aumentado a importância das normas para a redução de custos e implantação de sistemas de qualidade. Para além de facilitar o acesso aos mercados, as auditorias periódicas constituem verdadeiras análises operacionais dos vários processos, tornando-se uma ferramenta de incentivo da sua melhoria contínua. Como resultado, cada empresa ou organização de acordo com o âmbito da certificação, verá melhorado o seu desempenho organizacional, a sua oferta de produtos ou serviços e o seu relacionamento com clientes e fornecedores⁵.

⁴ Do inglês *International Organization for Standardization*

⁵ EIC – Empresa Internacional de Certificação

3.4.2 – Determinantes da Qualidade

Diversos pesquisadores há muito consideram a qualidade percebida como fundamental para o sucesso da exportação. Ahire et al. (1996) atribuem grande parte do sucesso das empresas japonesas e alemãs à sua ênfase na qualidade. Exemplo disso, um estudo sobre empresas japonesas encontrou uma série de estratégias centradas na gestão da qualidade, desde o compromisso assumido pelos gestores, o controlo da qualidade ao nível da produção e planeamento da produção (Gravin, 1987).

Christensen et al. (1987) constataam que, associado ao nível de escolaridade dos gestores, a formalidade presente no departamento responsável pelo controlo da qualidade é uma das variáveis mais importantes na performance de exportação.

Finalmente, Menguc e Auh (2006) sugerem que a coordenação entre funcionário e gestor é necessária para desenvolver a orientação estratégica da empresa. Nesta linha de pensamento, a formação dos funcionários, envolvimento e capacitação dos mesmos, associado ao compromisso para a qualidade e foco no cliente, são recursos críticos na orientação para a qualidade e aumento da qualidade de produto.

3.5 – Singularidade de produto

3.5.1 – Singularidade e Superioridade

Singularidade percebida define-se como uma medida utilizada em pesquisa de mercado para descrever o quão longe um conceito de produto ou ideia é único ou diferenciado dentro da sua categoria de produto, e, portanto, suscetível de preencher uma lacuna existente nessa mesma categoria.

Produtos inovadores são muitas vezes considerados produtos únicos. Dado que a inovação significa, por definição, um sistemático conhecimento de como o natural e o artificial funcionam e interagem, a singularidade de produto implica que alguém é capaz de gerar e

aplicar esse conhecimento, que outros não possuem, na criação de um novo produto (Lindman, 2010).

Diversos investigadores têm observado comportamentos dos consumidores associados à adoção de produtos impulsionados pela necessidade de singularidade (Fromkin 1971; Kim e Drolet 2003; Tepper 1997). Apelidados de *NFU consumers*⁶, este grupo de consumidores tendem a satisfazer as suas necessidades, através da utilização de produtos personalizados e inovadores. Fromkin (1971) descobriu que pessoas com alto índice de *NFU* preferem um novo produto, que seja mais perceptível para os outros ou que não esteja acessível aos mesmos.

Pesquisa centrada em novos produtos tem sido feita nos últimos trinta anos, considerando o sucesso e a performance desses novos produtos. Sem negar o valor da pesquisa, essencialmente de carácter teórico e de gestão do novo produto, a existente literatura revela-se confusa e complexa, devido às metodologias e escalas temporais utilizadas assim como no âmbito de investigação (Montoya-Weiss e Calantone, 1994; Craig e Hart, 1992).

Através do seu estudo, Cooper e Kleischmidt (1995) referem que parece haver pelo menos um fator chave de sucesso ao nível dos novos produtos, a singularidade e a sua qualidade superior em relação à concorrência. A pesquisa empírica realizada indica que os produtos originais são normalmente considerados muito inovadores, atendendo à necessidade dos clientes de uma forma que os produtos concorrentes não conseguem, trazendo também, reduções de custo, durabilidade e qualidade superior.

De realçar ainda, que, apesar de alguma diversidade existente ao nível da temática singularidade de produto, pouca atenção tem sido dada à forma de como e onde a singularidade de produto é desenvolvida.

⁶ *NFU consumers* – *Need for Uniqueness*, traduzido para a língua portuguesa, NPS - necessidade pela singularidade.

CAPÍTULO 4

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 – Orientação para a Aprendizagem

4.1.1 – Definição

A orientação para aprendizagem está significativamente relacionada com o desempenho do negócio (Baker e Sinkula, 1999). O processo de orientação para a aprendizagem permite construir na empresa uma compreensão acerca do ambiente, com o objetivo de avaliar estratégias competitivas viáveis à empresa (Daft e Weick, 1984).

A orientação para aprendizagem é conhecida pela aceitação do processo de aprendizagem numa organização (Rhee et al., 2009). Além disso, através do reforço da aprendizagem ao longo da organização, o conhecimento adquirido permite a organização reagir rapidamente às novas oportunidades e ameaças ambientais (Slater e Narver, 1995). Na verdade, a empresa que tem uma visão contínua de orientação para a aprendizagem lida com a recolha e processamento do conhecimento necessário sobre a tecnologia de mercado, produtos, rivais, e procedimentos de negociação (Hurley e Hult, 1998).

A orientação para aprendizagem é uma mentalidade interna que motiva um indivíduo a desenvolver a sua competência, portanto, destaca-se como uma importante unidade interna (Dweck, 2000).

Por outro lado, Baker e Sinkula (1999: 305) definem a orientação para a aprendizagem como “o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”. Argumentam, ainda, que uma "orientação para aprendizagem é um recurso mais difundido do que orientação para o mercado, pois tem influência sobre mais atividades de marketing relacionadas na empresa", e que uma orientação para aprendizagem "pode ser mais importante para a empresa do que uma orientação de mercado forte."

4.1.2 – Dimensões da orientação para a aprendizagem

Baker e Sinkula (1999) classificam a orientação para a aprendizagem como um construto multidimensional e relacionam três valores organizacionais que estão associados à predisposição da empresa em aprender: *i) compromisso com a aprendizagem, ii) postura de mente aberta, e iii) visão compartilhada.*

i) Compromisso com a Aprendizagem

O compromisso com a aprendizagem está associado à postura da organização em promover uma cultura favorável à aprendizagem.

A aprendizagem é conhecida pelas organizações como um investimento importante que é necessário para ocorrerem modificações nas mesmas. Portanto, quão mais valiosa for considerada a aprendizagem mais provável será uma organização obter acesso a este processo (Sinkula et al., 1997). Contrariamente, uma organização que valoriza pouco a aprendizagem passará por um processo de aprendizagem organizacional lento e de pequenas proporções.

Portanto, o compromisso com a aprendizagem permite à organização desenvolver o seu conhecimento sobre o mercado, concorrentes e clientes (Kandemir e Hult, 2005) através da previsão das mudanças de ambiente e de mercado de forma a harmonizar-se com o mercado (Calantone et al., 2002), fortalecendo a sua vantagem competitiva (Baker e Sinkula, 1999).

ii) Postura de Mente Aberta

Uma mente aberta refere-se ao modo como a empresa proativamente questiona todas as suas rotinas, argumentos e crenças, descartando ou substituindo o conhecimento ultrapassado. Por outras palavras, refere-se à revisão e avaliação crítica das operações diárias da organização e aceitação de novas ideias (Sinkula et al., 1997).

Possuindo este tipo de atitude, as empresas aumentam continuamente a sua capacidade de aprender sobre o mercado, clientes e concorrentes, revendo, ainda, de forma contínua os seus conhecimentos sobre o meio ambiente e de mercado, reforçando a sua abordagem de orientação para o mercado.

iii) Visão Compartilhada

A visão compartilhada refere-se à concentração de todos os membros da organização em aprendizagem que conduz ao reforço da sua energia e compromisso (Sinkula et al., 1997).

Day (1994) define visão compartilhada como o partilhar de propósitos e objetivos da organização entre os seus membros, propiciando o foco para a aprendizagem, promovendo esforço, compromisso e harmonia entre os membros da organização.

4.1.3 – Orientação para a Aprendizagem nas Empresas

A orientação para a aprendizagem é conhecida como a aceitação do processo de aprendizagem na organização (Rhee et al., 2009). Esta aceitação permite continuar a criar o conhecimento necessário na comercialização de produtos, tecnologia e processos de negociação, assim como, atuar sobre oportunidades de mercado em ambiente instável e competitivo (Slater e Narver, 1995).

A orientação para a aprendizagem traduz-se assim, no contexto das empresas, como uma fonte estável para a vantagem competitiva, aumentando a aptidão para oportunidades de crescimento e reduzindo o tempo de resposta em relação às oportunidades de mercado. De igual modo, a orientação para a aprendizagem pode ajudar a força da visão orientada para o mercado e comportamento na organização (Nguyen e Barrett, 2006).

4.2 – Criatividade Organizacional

4.2.1 – A Criatividade

Segundo Morais (2001), a definição do conceito de criatividade apresenta alguma controvérsia pela sua complexidade. Estamos perante um termo ambíguo que facilmente se confunde com genialidade, inteligência ou talento.

Apesar de esta ser uma questão frequente e naturalmente colocada por quem se interessa por criatividade, não existe para ela uma resposta única, simples e pacífica. Criatividade é um conceito multifacetado (Runco, 2004), partilhando fronteiras, nem sempre inequívocas, com outros conceitos, como os da sobredotação (Renzulli, 1992), da inteligência (Sternberg, 2003; Kim, 2005) ou do pensamento divergente (Guilford, 1986; Runco, 2008), sendo reclamada em distintos domínios do saber como as artes, a ciência, ou a liderança, (Gardner, 1999; Cramond, 2002).

Tendo em conta que pode ser considerado redutor avaliar a criatividade em quatro componentes diferentes (pessoa, processo, produto e contexto), é importante referir em que perspetiva a criatividade irá ser abordada aqui. É assumido que todos os indivíduos são criativos e que o processo criativo pode ser treinado, aprendido e melhorado. Foi adotada então a seguinte definição de criatividade:

“capacidade cognitiva de um sistema vivo (indivíduo, grupo, organização) produzir novas combinações (práticas, materiais, estéticas, semânticas), dar respostas inesperadas, úteis e satisfatórias, dirigidas a uma determinada comunidade. É o resultado de um pensamento intencional, posto ao serviço da solução de problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas.” (Tschimmel, 2003)

4.2.2 – Da Criatividade à Inovação

Até agora, procurou-se definir o conceito de Criatividade e apresentar as principais abordagens ao conceito. A partir daí, revelou-se importante introduzir o conceito de Inovação, uma vez que existe uma estreita relação entre os conceitos de Inovação e Criatividade, que podem ser confundidos como sinónimos, principalmente em ambiente organizacional.

A Inovação é um processo em que as ideias ganham uma dimensão económica tornando possível o salto do campo conceptual para o campo da ação (Ridderstrale e Nordström, 2006). Inovação não deverá ser confundida com invenção. Na sua definição, pode antecipar-se uma ligação entre criatividade e inovação, assim como a importância destes dois conceitos no âmbito organizacional. O valor da inovação depende do mercado e, por isso, tem uma componente sustentável muito ligada às necessidades da sociedade.

Apesar das diferenças existentes entre criatividade e inovação, que podem ser observadas na tabela 1, e do aparente paradoxo existente entre estes falsos sinónimos, a inovação surge como um processo coletivo alimentado pelo pensamento criativo de cada indivíduo (Brabandere, 1998).

	Criatividade	Inovação
Procedimento	Individual	Coletivo
Trabalho	Coletivamente	Individual
Processo	Descontínuo, instantâneo	Contínuo, longo
Impacto	Não mensurável, provável	Mensurável, certo
Condição	Clima	Manual de Procedimentos
Formação	Aprendizagem de métodos	Utensílios estratégicos
Tipo de reunião	<i>Brainstorming</i>	Gestão de Projeto
Fonte de Energia	Perguntas, admirações, ideias, estranhas, incompletas	Boas ideias, sugestões retidas
Pensamento	Divergente	Convergente

Tabela 1 - Diferenças entre Criatividade e Inovação

4.2.3 – A Organização Criativa

Num mercado cada vez mais global e em permanente mutação, as organizações devem criar condições para que os seus funcionários libertem o seu potencial criativo e se tornem mais capazes de promover as necessárias adaptações às novas circunstâncias (Vicenzi, 2000).

Sousa (1998) realça a necessidade de criar autonomia e liberdade dentro de limites definidos, salientando uma correta alocação de pessoal e recursos, acesso a informação relevante, tempo e desafios encorajadores.

Para Ekvall et al. (1983), a organização criativa sustenta-se nos seguintes pressupostos: confiança no relacionamento, suporte a novas ideias, compromisso com desafio e motivação, liberdade/iniciativa e pluralidade de perspetivas, conhecimento e experiências.

Martin e Terblanche (2003) afirmam que a cultura da organização influencia a frequência e impacto do ato criativo – abertura a novas ideias (alicerçada na confiança), colaboração (entre indivíduos, equipas e departamentos) e compromisso com a gestão (liderança) funcionam como indutores da criatividade.

4.3 – Orientação Global

4.3.1 – Definições

Como expoente máximo da orientação global, Knight (1997) apresenta um conjunto de empresas que classifica como *Born Globals*. Um dos fatores de diferenciação destas empresas prende-se ao compromisso dos gestores para com a internacionalização, ou seja, uma clara orientação internacional dos executivos (Nummela et al., 2004; Rasmussen e Madsen, 2002; Rennie, 1993).

Neste sentido, a orientação global pode ser entendida como a ênfase organizacional no sucesso a nível mundial, ao invés do sucesso país-a-país, e constitui parte da cultura da organização (Zou e Cavusgil, 2002). Para ter sucesso internacional, os gestores necessitam de possuírem um alto nível de orientação global, de forma a identificarem e explorarem eficientemente as oportunidades dos mercados (Gray, 1997).

Empresas mais experientes ou mais orientadas internacionalmente escolhem mercados mais estratégicos para entrar, buscam obter vantagem dos diferenciais competitivos de cada mercado, além de obterem um desempenho superior em relação a outras empresas menos experientes em mercados internacionais (Cavusgil e Zou, 1994; Zou e Cavusgil, 2002).

4.3.2 – Dimensões da Orientação Global

A orientação global acumula um conjunto fundamental de orientações e abordagens que, na sua soma, parecem estar associados positivamente com o desempenho das exportações (Knight, 1997).

Na sua tese de doutoramento, Knight (1997) procurou identificar características das BGs e um modelo causal, através da comparação entre *born e non-born global*. No estudo deste autor, o construto da orientação global foi derivado de subconstrutos da orientação para o

mercado a partir dos construtos desenvolvidos por Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993).

A tabela 2, retirada de Knight (1997), apresenta o conjunto de variáveis. Nesse estudo, foram entrevistadas 122 empresas norte-americanas BGs e 168 empresas norte-americanas NBGs.

- Compromisso Internacional
- Visão Internacional
- Proatividade Internacional
- Orientação Internacional para o Cliente
- Orientação Internacional de Resposta
- Competência Internacional de Marketing
- Uso de Tecnologias de Comunicação Avançadas

Tabela 2- Dimensões da Orientação Global

Moen (2002), na Noruega e França, e Moen e Servais (2002), adicionando a Dinamarca aos dois países anteriores, replicaram a mesma escala para medir a orientação internacional proposta por Knight (1997). Em seus estudos, aplicados em outros contextos nacionais, estes autores testaram a validade do instrumento para medir orientação internacional de empresas BG.

Nummela et al. (2004) realizaram um teste empírico com 123 empresas finlandesas de tecnologia de informação, por meio do qual buscaram identificar a orientação para crescimento internacional. A orientação para crescimento internacional é uma pré-condição para uma BG, principalmente em empresas intensivas em conhecimento (Autio et al., 2000; Rialp et al., 2005).

4.4 - Performance de Exportação

4.4.1 – A Performance de Exportação como Foco de Investigação

A consciência da importância dos fatores que influenciam a performance das empresas é essencial para a administração de qualquer companhia que esteja cogitando um empreendimento internacional (Julian, 2003).

Por esse motivo, a performance de exportação tem sido foco de diversos investigadores, demonstrando legitimidade enquanto campo de pesquisa. Madsen (1987), Aaby e Slater (1989), Samiee e Walters (1990), Shoham (1996) e Zou e Stan (1998) são alguns exemplos das investigações centradas nesta temática.

Contudo, e uma vez mais, não se verifica consenso nas diversas investigações efetuadas. O conhecimento dos determinantes da performance de exportação encontra-se fragmentado na literatura académica, tornando difícil uma linha de pesquisa diacrónica (Zou e Stan, 1998; Sousa et al., 2008). Não existe na literatura uma definição uniforme de performance. Consequentemente, existe uma variedade de medidas de performance de exportação empregadas por entidades governamentais. Vendas, crescimento e lucratividade resultante da exportação estão entre as mais utilizadas (Cavusgil e Zou, 1994).

O presente estudo seguiu a linha de estudo de alguns trabalhos já realizados, tendo como unidade de análise a empresa industrial exportadora (Cadogan et al., 2009), a inovação e a qualidade (Lages et al., 2009), assim como o desempenho de mercado e económico (Katsikeas et al., 2000).

4.4.2 – Variáveis da Performance de Exportação

Nas últimas décadas, tem merecido destaque o interesse na explicação do que determina e garante à empresa alcançar e sustentar um desempenho considerado superior, em relação à concorrência. A análise do desempenho exportador assume-se como fator determinante para a vantagem competitiva. Sendo assim, e perante o crescimento global e consequente

intensificação da concorrência nos mercados globais, diversos estudos apelam a uma maior compreensão dos determinantes do desempenho exportador (Cavusgil e Zou, 1994; Morgan, Kaleka e Katsikeas, 2004).

Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) identificam cinco grupos de variáveis que influenciam a performance de exportação: características administrativas, características organizacionais, contexto ambiental, metas da organização e o marketing mix da empresa.

Por seu lado, Julian (2003) identifica seis fatores que influenciam a performance de exportação de pequenas e médias empresas tailandesas: características específicas da empresa, estratégia de marketing de exportação, características do mercado de exportação, competição, compromisso e características do produto. Os resultados demonstram que somente quatro fatores se apresentam como responsáveis (29%) pela performance das empresas – compromisso, características do produto, competição e características do mercado de exportação.

4.5 - Conclusões

Os capítulos anteriores abordaram aspetos relacionados às variáveis independentes do modelo conceptual proposto, envolvendo as características da empresa, o produto, as características do mercado de exportação, o ambiente interno e externo à organização, nomeadamente a estratégia de marketing internacional e a orientação global da empresa como variáveis que influenciam os negócios internacionais.

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que fatores internos e externos à organização influenciam a escolha da estratégia a ser implementada. As características da empresa, do setor, do produto e do ambiente são algumas dessas variáveis. Similarmente, Pelham (1999) acrescenta que o ambiente interfere na escolha estratégica das organizações.

Portanto, e como abordado na introdução, Madsen (1987), Aaby e Slater (1989), Zou e Stan (1998), e mais recentemente Sousa et al., (2008) representam esforços assinaláveis ao nível da revisão e sumarização da literatura referente à performance da exportação.

Contudo, apesar da diversa literatura existente, nenhum modelo conceptual e operacionalmente se parece assumir como uniformemente aceite.

CAPÍTULO 5

QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

5.1 – Introdução

Este capítulo inicia-se com a definição do paradigma de investigação, ponto de partida para melhor entender a presente investigação.

Posteriormente, é apresentado o modelo de investigação proposto e consequente derivação de hipóteses, como resultado dos ensinamentos retirados da revisão da literatura efetuada nos capítulos anteriores.

Por último, é apresentado o método de recolha de dados com a definição e caracterização da amostra e consequente seleção, elaboração, desenvolvimento, operacionalização e implementação do método de recolha de dados.

5.2 – Paradigma de Investigação

Cada vez mais, é necessária uma abordagem que se centralize na compreensão e análise do contexto em que se insere um dado problema ou situação, permitindo a coexistência de múltiplas realidades e diferentes perspetivas de análise (Coutinho, 2005).

Churchill e Gilbert (1999) defendem que existem sete etapas fundamentais da investigação: (1) Formulação de um problema, (2) Escolha do modelo em estudo, (3) Seleção do método de recolha de dados, (4) Escolha da amostra, (5) Recolha de informações, (6) Análise e interpretação de dados, (7) Elaboração do relatório de dados.

Neste capítulo é definido o modelo de investigação geral, que serve de base para o estudo das variáveis que afetam a performance de exportação, das empresas portuguesas de calçado. Propusemo-nos, fruto do interesse pessoal pela temática em questão e reforçada pela pouca ou quase inexistente investigação da temática em Portugal, perceber os avanços do setor do calçado ao nível da internacionalização e qual a estratégia geral das empresas ao nível do mercado global.

Baseados nos estudos dos autores referidos, desenvolvemos um modelo que procure explicar e compreender a atitude e o comportamento das empresas fabricantes de calçado

perante um mercado cada vez mais global, seguindo-se a formulação de hipóteses de acordo com as relações estabelecidas entre as variáveis do modelo em estudo. Essas hipóteses foram testadas através da metodologia considerada pertinente para as respetivas análises, de forma a validar o modelo conceptual de análise.

Por fim, os resultados foram analisados e interpretados no sentido de serem retiradas as respetivas conclusões.

5.3 – Modelo Conceptual de Investigação Proposto

Após intensa e completa investigação ao nível da performance de exportação, elaborou-se o modelo de investigação adotado que servirá de base para o estudo empírico a realizar.

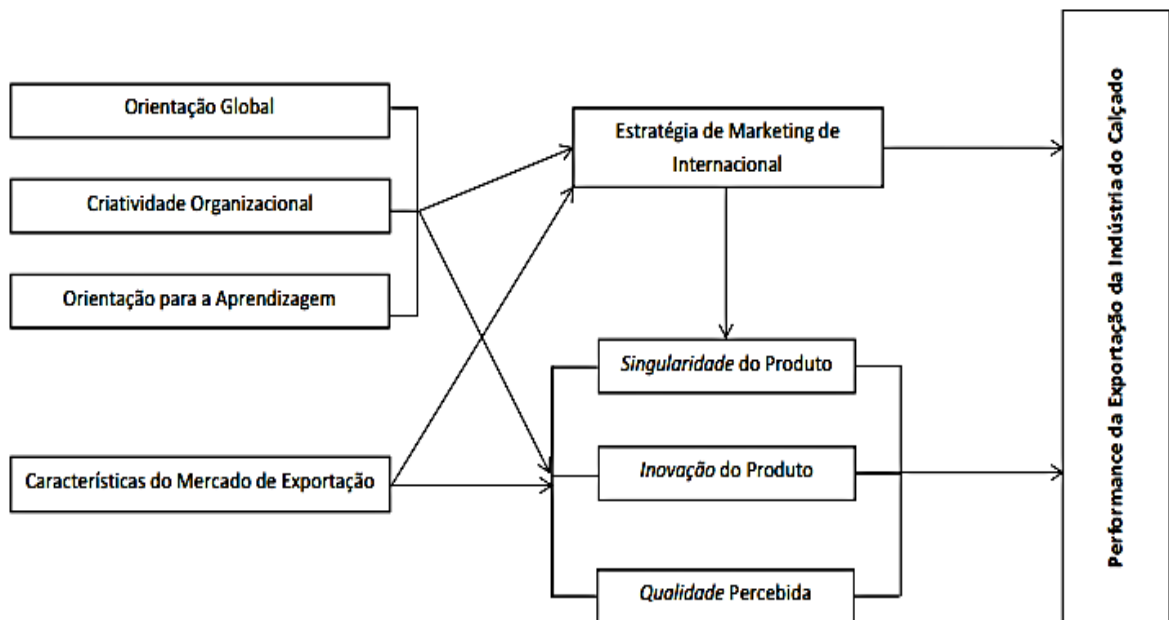


Ilustração 4 - Modelo de Investigação Proposto

Assim, a Ilustração 4 representa o modelo conceptual de análise criado para este estudo, de modo a se poder operacionalizar as variáveis propostas. O modelo conceptual apresentado foi submetido à análise fatorial exploratória e à regressão linear múltipla das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Os construtos indicados tiveram como base

um questionário desenvolvido para o presente estudo, de forma a dar resposta ao modelo de investigação (ver questionário em anexo).

Foram definidas hipóteses de investigação, testadas através da metodologia considerada pertinente, tendo em vista a possível validação do modelo conceptual de análise.

5.4 – Hipóteses de Estudo

Segundo Marconi e Lakatos (2007:28) a hipótese é “uma suposição que antecede a constatação dos factos e tem como característica uma formulação provisória”. Os autores defendem que não há regras para a formulação de hipóteses, no entanto estas devem ser suportadas por um enquadramento teórico e testadas para determinar a sua validade. Contudo, de forma a garantir a evolução do tema em questão, decidimos formular e testar algumas hipóteses não formuladas até então, por entendermos que para o setor em análise essas poderiam ser hipóteses com possível comprovação. A formulação de hipóteses é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis, ou seja, apresente níveis de interpretação mais altos.

A literatura que serviu de base à formulação de hipóteses foi já apresentada no capítulo 3 e 4 da presente dissertação, no entanto, consideramos importante revisitar o essencial dessa literatura por forma a dar sustentação à delimitação das hipóteses de investigação que pretendemos testar com este trabalho de investigação.

Assim, foram definidas treze hipóteses de investigação que a seguir passamos a indicar.

5.4.1 – Os efeitos da Orientação Global

Num mercado caracterizado pela cada vez maior e gradual pressão competitiva, as empresas tem de ser capazes de se adaptar e inovar, no sentido de satisfazer cada vez mais e melhor os atuais e potenciais clientes. O mercado doméstico torna-se assim saturado em termos de competitividade e, conseqüentemente, o limite da procura é atingido

rapidamente. Simplificadamente, a orientação global traduz-se no ampliar do escopo da orientação de mercado doméstico para o mercado internacional.

Na presente literatura, predomina o impacto positivo da orientação global sobre a performance de exportação (Cadogan et al., 2009). A ideia subjacente é de que a cultura da empresa orientada globalmente oferece a oportunidade de criar valor superior para o seu cliente, ou seja, desenvolver esta competência voltada para atender aos desejos e às necessidades dos clientes internacionais.

Para Freeman e Cavusgil (2007), a orientação global refere-se aos elementos comportamentais de uma orientação global e captura a propensão dos gestores de uma empresa para assumir riscos, inovar e agir proativamente.

Partindo deste pressuposto foram concebidas diversas hipóteses com o objetivo de testar as premissas anteriormente abordadas.

H1: A Orientação Global tem um impacto positivo na Estratégia de Marketing Internacional.

H5.a: A Orientação Global tem um impacto positivo na Singularidade de Produto.

H5.b: A Orientação Global tem um impacto positivo na Inovação de Produto.

H5.c: A Orientação Global tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.

5.4.2 – Os efeitos da Criatividade Organizacional

Alves et al. (2007) afirmam que a criatividade é parte do processo de inovação, uma vez que a criatividade é associada à geração de ideias e a inovação é associada à implementação delas. Neste estudo, o potencial criativo da força de trabalho dos funcionários da empresa refere-se à criatividade organizacional e essa criatividade leva à inovação de produto, uma vez que a criatividade representa algo novo, único e diferenciado dos produtos da concorrência e com significado para os clientes atuais e potenciais (Im e Workman, 2004).

Suh et al. (2010) desenvolveram uma pesquisa com multinacionais coreanas avaliando a relação entre criatividade e desempenho no contexto do marketing internacional. Partiram da premissa de que criatividade é essencial para alcançar diferenciação e inovação de produtos.

Com base nestes estudos formulamos as seguintes hipóteses:

H2: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Estratégia de Marketing Internacional.

H6.a: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Singularidade de Produto.

H6.b: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Inovação de Produto.

H6.c: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.

5.4.3 – Os efeitos da Orientação para a Aprendizagem

Segundo Slater e Narver (1995), a orientação para aprendizagem capacita a empresa de uma contínua geração de conhecimento que lhe permite realizar diversas funções, desde comercializar produtos, desenvolver tecnologia e melhorar processos de negociação, mostrando-se assim como uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

Baker e Sinkula (1999) classificam a orientação para a aprendizagem como o conjunto de valores que influencia o grau em que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e lógica dominante.

Sok e O’Cass (2011) destacaram a noção de que a capacidade de aprendizagem desenvolvida pela empresa permite que esta implemente estratégias de inovação de modo eficaz e eficiente, resultando na capacidade de disponibilizar aos clientes novos produtos, de forma rápida. Esta noção foi também testada e confirmada empiricamente por Lages et

al. (2009), demonstrando que a orientação para aprendizagem impacta positivamente a estratégia de inovação de produto.

De acordo com o exposto anteriormente foram concebidas as seguintes hipóteses a fim de serem testadas:

H3: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Estratégia de marketing Internacional.

H7.a: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Singularidade de Produto.

H7.b: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Inovação de Produto.

H7.c: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.

5.4.4 – Os efeitos das Características do Mercado de Exportação

As características-chave do mercado de exportação podem afetar a escolha da estratégia de marketing internacional que inclui a potencial procura, a sofisticação da infraestrutura de marketing, a similaridade cultural com o mercado doméstico, a visibilidade do produto, a intensidade da concorrência a familiaridade com a marca nos clientes internacionais e a similaridade de quadros jurídicos e regulamentares (Cavusgil e Zou, 1994).

Com base nestas considerações foram concebidas as seguintes hipóteses:

H4: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e Estratégia de Marketing Internacional.

H8.a: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e Singularidade de Produto.

H8.b: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e Inovação de Produto.

H8.c: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e Qualidade Percebida.

5.4.5 – Os efeitos da Estratégia de Marketing Internacional

A estratégia de marketing internacional é o meio pelo qual a empresa responde à interação de forças internas e externas para atender aos objetivos da empresa. Envolve todos os aspetos do plano de marketing convencional (produto, promoção, preço e distribuição). Douglas e Craig (1989) referem que no marketing internacional é fundamental entender se a estratégia de marketing deve ser padronizada ou adaptada às condições do mercado externo.

Com base nestas considerações foram concebidas as seguintes hipóteses:

H9.a: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Singularidade de produto.

H9.b: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Inovação de produto.

H9.c: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.

H10: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Performance de Exportação.

5.4.6 – Os efeitos de Produto

Segundo Knight e Cavusgil (2005) a diferenciação através da inovação e singularidade de produto permite à empresa reduzir a concorrência de mercado e, conseqüentemente, obter maiores margens de lucro. Posteriormente, e através de uma enquadrada estratégia de marketing, a percepção de exclusividade permitirá também o ganho de uma elevada cota de mercado. Esta atitude perante o mercado revela-se eficaz para uma performance internacional superior (Knight e Cavusgil, 2004).

Por seu lado, Lieberman e Montgomery (1988) referem que ao nível dos mercados internacionais a inovação de produto permite à empresa antecipar-se, desenvolver estratégias apropriadas e criar barreiras à entrada nos seus mercados.

De tal forma, a inovação conduz à diferenciação e esta capacidade da empresa de se diferenciar dos seus principais concorrentes e aumentar a procura de mercado leva a uma performance de exportação superior.

Andrews e Smith (1996) também propõem que a lucratividade da empresa é afetada pelo grau em que os seus produtos são significativamente diferenciados dos produtos oferecidos pela concorrência.

Com base nesta literatura, formulam-se as seguintes hipóteses:

H11: A Singularidade de Produto tem um impacto positivo na Performance de Exportação.

H12: A Inovação de Produto tem um impacto positivo na Performance de Exportação.

H13: A Qualidade Percebida tem um impacto positivo na Performance de Exportação.

5.5 – Operacionalização de Itens

Para a operacionalização destes construtos foram procuradas escalas existentes e validadas na literatura, com algumas adaptações para melhor entendimento por parte dos inquiridos. No entanto, optamos por alterar o construto original Orientação Global devido à inadequação e desatualização das dimensões que o compunham. De seguida explicaremos com mais detalhe as alterações efetuadas.

As escalas utilizadas tiveram como base o trabalho de Likert (1932), pretendendo-se valorizar o grau de concordância com as perguntas de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Discordo Completamente
- 2 - Discordo em Grande Parte
- 3 - Discordo Parcialmente
- 4 - Nem Concordo, Nem Discordo
- 5 - Concordo Parcialmente
- 6 - Concordo em Grande Parte
- 7 - Concordo Completamente

As métricas utilizadas para medir cada uma das variáveis em estudo, apresentam-se esquematizadas em seguida, fazendo referência aos autores que as aplicaram. Estas apresentam-se sob a forma de afirmações, não só porque foram testadas desta forma pelos autores consultados mas também porque, segundo Hill e Hill (2000), quando se trata de questionários para medir atitudes, as afirmações são mais apropriadas do que perguntas. Serão também apresentadas as abreviaturas que lhes atribuímos aquando da introdução no programa estatístico. De referir ainda, que a escala utilizada para medir a performance de exportação foi medida em base de comparação com a concorrência.

O pré-teste foi realizado entre Abril e Maio de 2013. Gestores e Diretores do Departamento de Exportação de sete empresas, escolhidas por conveniência e localizadas no concelho de Felgueiras, responderam ao inquérito, permitindo ao investigador recolher dados acerca do tempo médio de resposta, redundâncias, lacunas gramaticais,

desarticulações e incoerências. Permitiu compreender que o questionário era longo em número de questões fechadas, o que poderia ter grande impacto na taxa de resposta. Permitiu também perceber que a existência do campo “nome da empresa”, de resposta obrigatória, levava a que existisse alguma desconfiança em relação à anonimidade do inquirido por parte dos inquiridos.

Realizados estes ajustes, foi elaborado o questionário final. Este compreendeu 104 afirmações, respostas com escalas de “1” a “7”, e 9 questões relativas a variáveis de caracterização e curiosidades, dentre as quais a dimensão da empresa, vendas anuais da empresa, número de anos de atividade internacional, número de mercados internacionais, número de pessoas em design e investigação e formação do inquirido.

Os indicadores e as escalas foram definidos com base na teoria subjacente do construto e representam escalas purificadas quanto à confiabilidade e validade, já que foram testadas e avaliadas por meio de técnicas estatísticas nos trabalhos utilizados para a seleção. Logo, neste estudo, optou-se por trabalhar, maioritariamente, com escalas previamente testadas e validadas na literatura.

Orientação para a Aprendizagem

As dimensões observadas foram mensuradas seguindo a escala de Baker e Sinkula (1999), adaptada de Sinkula et al., (1997): compromisso com a aprendizagem; visão partilhada; e mente aberta. Esta escala possui dezoito questões, onde cada construto apresenta seis indicadores.

Item	Variáveis
CA1	Os gestores, em geral, concordam que a capacidade para aprendizagem da nossa empresa é o ponto-chave para a sua vantagem competitiva.
CA2	Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas atividades.
CA3	A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem

	dos funcionários constituem investimento e não despesa.
CA4	A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.
CA5	A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.
CA6	A organização sabe que parar o processo de aprendizagem é colocar em risco o seu futuro.

Item	Variáveis
VP7	Temos uma ideia clara que a nossa empresa representa e para onde ela se dirige.
VP8	Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.
VP9	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.
VP10	Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direção para nossa empresa.
VP11	A administração compartilha a visão que tem para a empresa com os níveis mais baixos.
VP12	A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.

Item	Variáveis
MA13	A organização não tem receio de refletir criticamente sobre a forma como fazer negócios.
MA14	Os administradores da empresa esperam que a sua “visão do mundo” seja questionada.
MA15	A nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.
MA16	Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.
MA17	A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.
MA18	Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.

Tabela 3 - Escala da Orientação para a Aprendizagem

Orientação Global

A Orientação Global representa a característica comportamental mais exaustivamente pesquisada no contexto da rápida internacionalização de empresas (Knight e Cavusgil, 2004; Knight e Cavusgil, 1996; Moen e Servais, 2002; Oviatt e Mcdougall, 1994). É constituído por várias escalas multidimensionais, medindo a atitude positiva em relação a questões internacionais e à capacidade de se adaptar aos diferentes mercados no exterior (Knight e Cavusgil, 2004; Numella et al., 2004).

A escala original de Knight (1997) é constituída por sete variáveis. Após submeter a escala desenvolvida à validação de conteúdo para a condução desta tese, decidiu-se substituir dois subconstrutos, devido ao facto de se considerarem as escalas como obsoletas e não enquadráveis no estudo e setor em questão. Relativamente ao “compromisso com os mercados internacionais” procedeu-se à sua substituição porque se considerou a escala “empenho internacional” mais completa. Por sua vez, o “uso de tecnologias de comunicação avançadas” trata-se de uma escala obsoleta no ano em que este estudo é realizado e assim sendo, procedeu-se à sua substituição pela “capacidade internacional de *Networking*”, pois era previamente um construto do modelo conceptual proposto considerado importante na performance exportadora do setor em estudo. As escalas substitutas, empenho internacional e capacidade internacional de *Networking* foram adaptadas dos trabalhos de Cavusgil e Zou (1994) e Zhang et al. (2009), respetivamente.

Tais procedimentos seguiram recomendações do júri prático e académico do estudo, sendo que a escala final ficou composta por sete subconstrutos: empenho internacional, visão internacional, proatividade internacional, orientação internacional para o cliente, capacidade internacional de resposta, competência internacional de marketing e capacidade internacional de *networking*.

Item	Variáveis
EI1	Existe um planeamento sério para a exportação.
EI2	Existe uma quantidade significativa de recursos humanos envolvidos na atividade da exportação.
EI3	Existe um empenho assinalável em relação à exportação.
EI4	Existem mais recursos financeiros para a exportação do que para o mercado doméstico.
VI5	A gestão de topo tende a ver o mercado mundial como o mercado da empresa.
VI6	Comunicamos continuamente a nossa missão e o nosso compromisso com o sucesso no exterior.
VI7	A gestão de topo está focada em desenvolver recursos para atingir os nossos objetivos internacionais.
PI8	Existe uma cultura que conduz à exploração contínua de novas oportunidades no exterior.
PI9	Somos audazes em resposta a situações de tomada de decisões internacionais.
PI10	A gestão de topo considera-se proativa na exploração em ambientes internacionais.
OIC11	Sabemos que a vantagem competitiva se baseia em entender as necessidades dos clientes.
OIC12	Entendemos que satisfazer as necessidades dos clientes leva ao sucesso no mercado.
OIC13	Prestamos grande atenção ao serviço pós-venda.
RI14	A informação referente a experiências com clientes é comunicada aos colaboradores.
RI15	Os gestores entendem que todos os colaboradores criam valor para os clientes.
RI16	Respondemos rapidamente a informações negativas de satisfação de clientes.
RI17	A gestão de topo frequentemente discute as forças e fraquezas dos seus principais concorrentes.
CMI18	Conhecemos os clientes e concorrentes no mercado internacional.
CMI19	Contamos com uma política de desenvolvimento e adaptação de produtos ao mercado internacional.
CMI20	O <i>pricing</i> praticado nos mercados internacionais é eficiente.
CMI21	A publicidade atinge com eficácia o seu alvo nos mercados internacionais.
CMI22	Contamos com grande eficácia a nível da distribuição nos mercados internacionais.

CMI23	Usufruímos de várias ferramentas de marketing para diferenciar os produtos nos mercados internacionais.
CIN24	Existem ligações de base tecnológica com consumidores em mercados internacionais.
CIN25	Temos ligações de base tecnológica com fornecedores em mercados internacionais.
CIN26	Temos colaborações empresariais com distribuidores nos mercados internacionais.
CIN27	Temos colaborações empresariais com bancos nos mercados internacionais.
CIN28	Temos colaborações empresariais com autoridades locais nos mercados internacionais.
CIN29	Temos colaborações empresariais com associações empresariais nos mercados internacionais.

Tabela 4 - Escala da Orientação Global

Criatividade Organizacional

A criatividade é aqui abordada como antecedente fundamental da inovação de produto. Na literatura de marketing internacional, existe uma lacuna no que diz respeito à criatividade organizacional. Apesar de a inovação ser um tema bastante explorado, o processo evolutivo ‘da criatividade até à inovação de produto’ carece de mais estudos empíricos.

Para operacionalizar a criatividade utilizou-se a escala de Zhou e George (2001) com treze itens. Os autores adaptaram três itens da escala de Scott e Bruce (1994), enquanto os restantes itens (10) foram desenvolvidos pelos próprios autores, como é possível visualizar na tabela abaixo.

Item	Variáveis
CO1	Temos muitas ideias novas e inovadoras para servir os mercados internacionais.
CO2	Abordamos muitas vezes os problemas de forma original.
CO3	Existem sugestões frequentes sobre novas formas de aumentar a qualidade para o mercado internacional.

CO4	Desenvolvemos adequadamente planos e prazos para implementar novas ideias para os mercados internacionais.
CO5	Encontramos soluções criativas para os problemas internacionais.
CO6	Não temos medo de correr riscos nos negócios internacionais.
CO7	As pessoas sugerem novas formas de atingir os objetivos internacionais.
CO8	As pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado internacional, quando surge oportunidade.
CO9	Frequentemente, as pessoas sugerem novas formas de atuar nos mercados internacionais.
CO10	Promovem-se e partilham-se novas ideias sobre os mercados internacionais.
CO11	As pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho internacional.
CO12	Temos muitas ideias criativas para aplicar no mercado internacional.
CO13	Procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/serviços nos mercados internacionais.

Tabela 5 - Escala da Criatividade Organizacional

Estratégia de Marketing Internacional

Cavusgil e Zou (1994) definem estratégia de marketing internacional como o meio pelo qual a empresa responde à interação de forças internas e externas para atender aos objetivos de exportação. Douglas e Craig (1989) referem que envolve todos os aspetos do marketing mix (produto, preço, distribuição e promoção).

Apresenta-se a tabela, identificando as escalas do construto estratégia de marketing internacional, testadas anteriormente por Cavusgil e Zou (1994).

Item	Variáveis
EMI1	Os mercados-alvo de exportação são claros e estão bem especificados.
EMI2	O número de clientes internacionais é elevado.
EMI3	Existe um objetivo de vendas claro, resultante da exportação.
EMI4	Existe um grau elevado de adaptação do produto.
EMI5	Existe um grau elevado de adaptação do produto após entrada.
EMI6	A rotulagem do produto inclui a linguagem local.
EMI7	A estratégia de posicionamento do produto está adaptada ao mercado de destino.
EMI8	Existe um grau elevado de adaptação da embalagem ao mercado de destino.
EMI9	Existe um grau elevado de adaptação da abordagem promocional.
EMI10	Existe apoio global ao distribuidor /subsidiária internacional.
EMI11	Existe formação de vendas do distribuidor / subsidiária internacional.
EMI12	O apoio fornecido para a promoção estende-se aos distribuidores internacionais.
EMI13	O grau de competitividade de preço no mercado de exportação é elevado.

Tabela 6 - Escala da Estratégia de Marketing Internacional

Características do Mercado de Exportação

As condições nos mercados estrangeiros representam oportunidades e ameaças para as empresas exportadoras. As características-chave do mercado de exportação podem afetar a escolha da estratégia de marketing internacional que inclui a potencial procura, a sofisticação da infraestrutura de marketing, a similaridade cultural com o mercado doméstico, a visibilidade do produto, a intensidade da concorrência, a familiaridade com a marca nos clientes internacionais e a similaridade de quadros jurídicos e regulamentares (Cavuşgil e Zou, 1994).

Para operacionalizar as características do mercado de exportação utilizou-se a escala de Cavusgil e Zou (1994) com sete itens, como é possível visualizar na tabela seguinte.

Item	Variáveis
CME1	Existe potencial de procura no mercado de exportação.
CME2	Existe sofisticação da infraestrutura de marketing no mercado de destino.
CME3	Existe similaridade cultural entre o mercado doméstico e o mercado de exportação.
CME4	Existe similaridade ao nível das barreiras legais / regulamentares.
CME5	Existe intensidade da concorrência.
CME6	O produto tem visibilidade no mercado de exportação.
CME7	Existe familiaridade com a marca no mercado de exportação.

Tabela 7 - Escala das Características do Mercado de Exportação

Inovação de Produto

Segundo Lages et al. (2009), a inovação de produto pode ser definida como a postura estratégica da empresa, que se concretiza pelo compromisso das empresas em desenvolver e oferecer aos clientes produtos que sejam novos para a empresa e para o mercado (Li e Atuahene-Gima, 2001).

É apresentada a tabela com o resumo das questões, bem como a escala de Lages, et al. (2009), adaptada de Sarin e Mahajan (2001) e Zhou et al. (2005).

Item	Variáveis
IP1	Vários produtos inovadores foram introduzidos nos mercados internacionais durante este período (5 anos).
IP2	Comparativamente com os produtos da concorrência, os nossos produtos exportados oferecem mais benefícios aos compradores/consumidores.

IP3	Os novos produtos lançados no mercado internacional apresentam muitas características completamente novas para a classe de produto já existentes.
IP4	Os novos produtos exportados são altamente inovadores, substituindo uma alternativa inferior.
IP5	Os novos produtos exportados incorporam um novo e importante conhecimento tecnológico.

Tabela 8 - Escala da Inovação de Produto

Singularidade de Produto

A singularidade de produto define-se como uma medida utilizada em pesquisa de mercado para descrever o quão longe um conceito de produto ou ideia é único, ou diferenciado dentro da sua categoria de produto, e portanto, suscetível de preencher uma lacuna existente nessa mesma categoria.

A escala utilizada para medir este construto foi elaborada por Franke e Schreier (2007). Esta escala inclui no total três itens:

Item	Variáveis
SP1	Os clientes consideram o nosso produto como muito original.
SP2	Os clientes classificam o nosso produto como único.
SP3	Os clientes consideram o nosso produto é verdadeiramente especial.

Tabela 9 - Escala da Singularidade de Produto

Qualidade Percebida

A qualidade percebida, entenda-se, de produto, possui importância estratégica e é vista como mais uma característica de ataque ao mercado. Para além disso, é também usualmente definida como um juízo valorativo de uma natureza atitudinal (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988).

O construto qualidade percebida é operacionalizado através de oito itens. A escala utilizada para medir este construto foi adaptada de Llusar et al. (2002), adaptada por sua vez de Parasuraman et al. (1988).

Item	Variáveis
QP1	O nosso produto apresenta características técnicas adequadas (resistência, durabilidade).
QP2	Existe uma grande variedade de produtos.
QP3	O nosso stock é renovado frequentemente.
QP4	Os nossos produtos são inovadores.
QP5	Os nossos produtos cumprem todos os requisitos técnicos.
QP6	Os nossos produtos não apresentam variações das características técnicas.
QP7	Os nossos produtos são visualmente atractivos.
QP8	Os nossos produtos oferecem combinações atraentes e modernas.

Tabela 10 - Escala da Qualidade Percebida

Performance de Exportação

O desempenho exportador é um construto multidimensional que incorpora componentes económicos e não económicos (Katsikeas et al., 2000).

Para medir a performance exportadora adotou-se a escala sugerida por Morgan et al. (2011), adaptada de Katsikeas et al. (2000) e Cadogan et al. (2002). Esta escala é composta por duas dimensões: performance de mercado e performance financeira.

A tabela seguinte apresenta a descrição dos itens que compõem cada dimensão, medidos através da comparação da empresa com a concorrência.

Item	Variáveis
PM1	Sentimo-nos satisfeitos com a quota de mercado atingida na exportação.
PM2	Sentimo-nos satisfeitos com a receita proveniente das vendas, na exportação.
PM3	Sentimo-nos satisfeitos com o número de clientes adquiridos, na exportação.
PM4	Existiu um aumento das vendas para os atuais clientes, na exportação.
PF5	Rentabilidade da empresa.
PF6	Retorno sobre o investimento.
PF7	Margens de comercialização.
PF8	Alcance dos objetivos financeiros

Tabela 11 - Escala da Performance de Exportação

Variáveis de Caracterização

O questionário construído para a recolha de dados no âmbito deste estudo solicita aos inquiridos que façam a caracterização a nível individual e organizacional. Este procedimento permite a caracterização da amostra e das organizações onde estão inseridos para que a análise estatística seja mais consistente. Com estas variáveis foi possível observar os seus efeitos e avaliar diferentes explicações de correlação.

As questões efetuadas foram baseadas no estudo de Cavusgil e Zou (1994). As variáveis de caracterização *dimensão da empresa, vendas anuais, número de anos de atividade*

internacional e número de mercados internacionais são consideradas para controlar o impacto das hipóteses de cada variável em estudo no esquema proposto.

As questões utilizadas para medir as variáveis acima referidas, são apresentadas de seguida.

- | |
|--|
| <p>Q1 - Qual a dimensão da empresa (número de funcionários a full-time)?</p> <p>Q2 - Qual o número de vendas anuais da empresa (em milhares de euros)?</p> <p>Q3 - Qual o número de anos de atividade internacional?</p> <p>Q4 - Qual o número de mercados internacionais?</p> |
|--|

Tabela 12 - Variáveis da Caracterização

5.6 – Definição da amostra e recolha de dados

Tendo em conta o modelo de investigação, os objetivos da mesma, e os recursos financeiros e humanos de que dispomos para proceder à recolha de dados, o método que nos pareceu mais adequado para validar as hipóteses formuladas foi o inquérito por questionário disponibilizado através da plataforma online *Google Docs*⁷.

Para efetuar a recolha de dados, foi construído um questionário de resposta fechada por se tratar de um instrumento adequado e eficaz na obtenção da informação (à exceção de duas questões facultativas de resposta aberta, “nome da empresa” e “nome do inquirido”, que visou facilitar ao investigador o controlo dos inqueridos com resposta efetuada ao questionário). O objetivo principal passou a aferir conclusões sobre a problemática definida para este estudo, testando as hipóteses que foram definidas de acordo com os construtos. Na conceção do questionário foram utilizadas dimensões existentes na literatura, as quais interrelacionadas deram origem ao modelo de investigação proposto.

No que diz respeito ao preenchimento, o questionário online permite ao inquirido fazê-lo de uma forma fácil e rápida, possibilitando que os itens mais importantes para a análise sejam preenchidos obrigatoriamente para a validação do próprio questionário. Facilita

⁷ www.docs.google.com

assim a recolha automática dos dados, o que permite ao investigador efetuar um tratamento destes de uma forma simples e eficiente.

De forma a confirmar a facilidade de compreensão e rapidez de resposta, o presente questionário foi submetido à apreciação de professores universitários e gestores do setor em análise.

Relativamente à abordagem das empresas, foram contactadas numa primeira fase através de correio eletrónico e numa fase posterior através de contacto telefónico (que visou sensibilizar as empresas a responder ao questionário). A amostra é constituída por inquiridos respondidos por diretores de marketing, gestores comerciais, diretores de exportação, etc. O importante relativamente ao inquirido, e foi essa a mensagem transmitida pelo investigador, relacionava-se com a importância de ser alguém com conhecimento geral acerca da exportação/internacionalização da empresa.

Portugal conta com cerca de 1400 empresas fabricantes de calçado. Segundo a Monografia Estatística da APICCAPS (2011), cerca de 94.1% das empresas fabricantes de calçado são exportadoras. Foi construída uma base de dados, por parte do investigador, com cerca de 350 contactos, 50 dos quais desatualizados, contendo informação acerca do nome da empresa, forma de sociedade, endereço eletrónico e contacto telefónico. Esses dados foram recolhidos através de dados fornecidos pela APPICAPS, CTCP, IAPMEI e alguns diretórios de empresas na internet. De referir que apenas o INE possui uma base de dados contendo todas as empresas fabricantes de calçado em Portugal. Contudo, após contacto via correio eletrónico, conseguimos apenas uma taxa de resposta de 21%. De tal forma, a recolha dos contactos das empresas em análise foi um processo longo, moroso e em constante atualização face à atual inexistência de algumas empresas contactadas. As respostas obtidas encontram-se devidamente caracterizadas no capítulo 5.

5.7 – Caracterização da Amostra

A análise das variáveis de caracterização foi realizada tendo em conta a sua frequência absoluta e a sua frequência relativa. Esta análise permitiu perceber há quanto tempo o grupo de empresas que constitui a amostra pratica comércio internacional, a sua dimensão, qual a sua experiência e qual o número de mercados envolvidos.

5.7.1 – Dimensão da Empresa

A distribuição da amostra por tamanho em termos de número de funcionários seguiu a classificação oficial de Portugal de dividir as empresas segundo quatro categorias: micro (de 1 a 9 funcionários), pequena (de 10 a 49), média (de 50 a 249) e grandes empresas (igual ou maior que 250 funcionários)⁸. Como podemos observar na tabela 13, com esta classificação, praticamente dois terços da amostra (60%) referem-se a médias empresas, onde ainda 30% se apresentam como pequenas empresas comprovando e corroborando os valores lançados pela APICAPPS (2011).

Os valores de frequência absoluta e relativa da variável de controlo são bastantes expressivos em relação a esta variável.

Dimensão da Empresa (funcionários a full-time)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
1-9	3	5%
10-49	19	30%
50-249	38	60%
≥250	3	5%

Tabela 13 - Distribuição do número de funcionários (full-time)

⁸ Classificação segundo o IAPMEI

5.7.2 – Vendas Anuais

A análise da seguinte tabela corrobora, uma vez mais, a classificação da indústria do calçado como potência exportadora portuguesa, onde 54% dos inquiridos apresentam volumes de negócios anuais iguais ou superiores a dois milhões de euros.

Estes são resultados que reforçam a adequabilidade da amostra ao estudo realizado, pois os inquiridos estão perfeitamente familiarizados com a investigação que estamos a desenvolver, podendo assim responder com base na sua experiência adquirida através das vendas.

Vendas Anuais (milhares de euros)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<1	4	6%
1-9	12	19%
10-99	3	5%
100-1999	10	16%
≥2000	34	54%

Tabela 14 - Distribuição do número de vendas anuais (em milhares de euros)

5.7.3 – Número de Anos de Atividade Internacional

Uma vez mais a amostra reforça a adequabilidade ao estudo em questão, pois 100% dos inquiridos praticam atividade internacional. Reforça ainda a ideia que a indústria do calçado é, desde há muito tempo, uma indústria com “visão global”.

Nº Anos Atividade internacional	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<2	2	3%
3-10	18	29%
11-24	22	35%
25-39	16	25%
≥40	5	8%

Tabela 15 - Distribuição do número de anos de atividade internacional

5.7.4 – Número de Mercados Internacionais

Os dados relativos ao número de mercados internacionais mostram que a maior parte dos respondentes (87%) atua entre 1-24 mercados internacionais, sendo que os restantes 13% dos respondentes atuam a larga escala mundial.

Estes dados reforçam que a amostra está perfeitamente familiarizada com a temática, pois todas exportam pelo menos para um mercado.

Nº Mercados Internacionais	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
1-5	26	41%
6-24	29	46%
25-39	5	8%
40-59	3	5%
≥60	0	0%

Tabela 16 - Distribuição do número de mercados internacionais

5.8 – Metodologia de Análise

Através da análise fatorial exploratória, foi realizado o processo de refinamento das escalas para que a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas fosse assegurada.

Utilizou-se o método *Varimax* para a extração de fatores, verificou-se o grau de ajuste dos dados recolhidos com o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), assim como a esfericidade de Bartlett.

Em relação ao teste KMO, é uma medida de adequação da amostra, que compara as correlações simples com as correlações parciais que se verificam entre as variáveis. Este indicador varia entre valores de 0 e 1. Neste contexto, um KMO perto de 1 indica

coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores abaixo de 0,6 indicam que a análise fatorial pode não ser viável (Pestana e Gageiro, 2008).

Os valores de KMO devem assim ser interpretados da seguinte forma:

KMO	Análise Fatorial
0,9 – 1	Muito Boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Tabela 17 - Adjetivação dos valores de KMO

Relativamente ao teste de Bartlett, os valores que apresentarem significância maior que 0,05 assumem-se como não adequados para a análise fatorial.

A variância total explicada foi também analisada em função das componentes que se obtiveram, a qual é aconselhável que seja superior a 60%. A consistência interna dos dados resultantes da análise fatorial é medida através do teste Alfa de Cronbach, com a seguinte interpretação:

Alfa de Cronbach	Interpretação
0,9 – 1	Muito Bom
0,8 – 0,9	Bom
0,7 – 0,8	Razoável
<0,7	Fraco

Tabela 18 - Adjetivação dos valores do Alfa de Cronbach

5.9 – Constituição Final das Variáveis

A unidimensionalidade consiste em avaliar se todos os itens utilizados para medir uma variável são representativos da mesma, ou seja, se todos os itens estão efetivamente a medir o mesmo conceito, garantindo assim a sua confiabilidade. Para o efeito, procedemos ao refinamento das escalas, através da análise fatorial.

Segundo Pestana e Gageiro (2008: 490), a análise fatorial exploratória representa “um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”. A análise fatorial estima o peso dos fatores e as variâncias para que tanto as covariâncias como as correlações previstas se aproximem o mais possível dos valores observados.

5.9.1 – Análise Fatorial

A análise é uma técnica que tem como objetivo ajudar a explicar a correlação entre um grande conjunto de variáveis. A existência desta correlação ajuda no processo de redução do número de variáveis, a partir da sua agregação em fatores.

A submissão de todas as variáveis à análise fatorial e de consistência deu origem aos dados utilizados para a construção da tabela que se segue:

	Variáveis	Itens	KMO	BT	CronBach Alpha	PV Explicado
OG Orientação Global	EMPINT	E11, E12, E13	0.813	0	0.804	0.724
	VISÃOINT	V14, V15, V16			0.794	
	COMP MKTINT	CMI19, CMI20, CM21, CM22, CM23			0.852	
	CULTINT	CI7, CI8, CI9, CI10			0.890	
	ORINTCLI	OIC11, OIC12, OIC14, OIC15, OIC16			0.861	
	CAPINTNETW	CIN24, CIN25, CIN26, CIN27, CIN28, CIN29			0.883	
CO Criatividade Organizacional		CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO6, CO7, CO8, CO9, CO10, CO11, CO12, CO13	0.912	0	0.959	0.689
OA Orientação para a Aprendizagem	COMPAPREND	CA1, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6, VP7, VP8, VP9	0.876	0	0.941	0.698
	MENTABERTA	VP10, VP11, VP12, MA13, MA14, MA15, MA16, MA17, MA18			0.937	
CME Características do Mercado de Exportação	SIMLMERC	CME3, CME4, CME5	0.738	0	0.738	0,672
	POTMERC	CME1, CME2, CME6, CME7			0.819	
EMI Estratégia de Marketing Internacional	APOIOCOMER	EMI10, EMI11, EMI12	0.678	0	0.847	0.713
	OBJETINT	EMI1, EMI2, EMI3			0.749	
	ADAPTPROD	EMI6, EMI7, EMI8			0.564	
	ADAPTESTRAT	EMI4, EMI5, EMI9			0.745	
SP Singularidade de Produto		SP1, SP2, SP3	0.709	0	0.943	0.901
IP Inovação de Produto		IP1, IP2, IP3, IP4, IP5	0.850	0	0.922	0.767
QP Qualidade Percebida		QP1, QP2, QP3, QP4, QP5, QP6, QP7, QP8	0.767	0	0.865	0.551
PE Performance de Exportação	PERFMERC	PM1, PM2, PM3, PM4	0.844	0	0.916	0.803
	PERFFINAN	PF5, PF6, PF7, PF8	0.848	0	0.941	0.854

Tabela 19 - Análise Fatorial

Da análise dos dados presentes na tabela resulta:

- Relativamente ao grau de ajuste dos dados da análise fatorial, de acordo com os resultados obtidos para KMO, verifica-se para a variável Criatividade Organizacional um valor considerado muito bom (0,9 – 1), para as variáveis Orientação Global, Orientação para a Aprendizagem, Inovação de Produto, Performance de Mercado e Performance Financeira obtivemos valores considerados bons (0,8 – 0,9), para as variáveis Características do Mercado de Exportação, Singularidade de Produto e Qualidade Percebida os valores obtidos são considerados médios (0,7 – 0,8), e por último, a variável Estratégia de Marketing Internacional apresenta valores razoáveis (0,6 – 0,7).

- O Teste da Esfericidade de Bartlett apresenta um nível de Sig.= 0,000, evidenciando a existência de correlação entre as variáveis.
- No que toca à consistência interna, as variáveis Criatividade Organizacional, Compromisso com a aprendizagem, Mente Aberta, Singularidade de Produto, Inovação de Produto, Performance de Mercado e Performance Financeira, apresentam valores de excelência ($\alpha \geq 0,9$). As variáveis Empenho Internacional, Competência de Marketing Internacional, Cultura Internacional, Orientação Internacional para o Cliente, Capacidade Internacional de *Networking*, Potencial de Mercado, Apoio Comercial e Qualidade Percebida, apresentam boa consistência interna ($0,8 \leq \alpha < 0,9$). As variáveis Visão Internacional, Similaridade de Mercados, Objetivo Internacional e Adaptação da Estratégia, apresentam consistência interna aceitável ($0,7 \leq \alpha < 0,8$). Por último, a variável Adaptação de Produto apresenta fraca consistência interna ($0,5 \leq \alpha < 0,6$).
- Para os instrumentos de medida aplicados, os valores relativos à variância explicada situam-se entre 55,1% e 90,1%.

Os dados obtidos indicam que podemos prosseguir com a análise fatorial, uma vez que os valores estatísticos de KMO são substancialmente superiores a 0,5, variando entre 0,678 e 0,912.

Parte substancial dos valores de Alpha de Cronbach situa-se entre 0,900 e 1,000, o que mostra a excelência e robustez das escalas utilizadas. Em relação ao PV Explicado, os valores obtidos são bastante bons, uma vez que demonstram a capacidade explicativa relativamente alta dos itens tabelados. São valores entre 0,672 e 0,901, à exceção da Qualidade Percebida (0,551).

Tendo em conta os resultados apresentados na tabela, podemos afirmar que todos os pressupostos da análise fatorial foram verificados e os testes realizados mostram a adequação das métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo.

5.10 – Conclusão

Neste capítulo foi delineado o modelo de investigação proposto tendo como base a revisão literária efetuada inicialmente, bem como, as hipóteses de investigação inerentes às relações estabelecidas entre variáveis.

Foram também abordados e estabelecidos todos os procedimentos envolvidos na elaboração e operacionalização do método de recolha de dados, de forma a obter respostas coerentes e próximas da perceção dos inquiridos.

Por outro lado, a elaboração deste capítulo permitiu perceber a importância de selecionar corretamente o método de operacionalização do instrumento de recolha de dados, para que se consiga uma amostra representativa da que foi inicialmente estabelecida.

De seguida iremos proceder à análise estatística dos dados recolhidos, nomeadamente a regressão linear múltipla, por forma a verificar as relações entre as variáveis e a validação das hipóteses estabelecidas inicialmente.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

6.1 – Introdução

Apresentado o quadro conceptual e metodológico de análise e verificada a sua validade para a análise fatorial, passamos à apresentação e discussão dos resultados provenientes da aplicação da Regressão Linear Múltipla com o método *stepwise*.

Começamos por apresentar uma breve análise descritiva das variáveis em estudo: Orientação Global, Criatividade Organizacional, Orientação para a Aprendizagem, Características do Mercado de Exportação, Estratégia de Marketing Internacional, Inovação de Produto, Singularidade de Produto, Qualidade Percebida e Performance de Exportação. As mesmas variáveis utilizadas serão submetidas ao teste *t-Student* com o objetivo de perceber de que forma as variáveis de caracterização – dimensão da empresa, vendas anuais, número de mercados internacionais e número de anos de atividade internacional – impactam na forma como as empresas percecionam as variáveis em questão.

Seguiu-se a avaliação da viabilidade dos submodelos, para tal foram utilizados os procedimentos estatísticos Análise de Regressão Linear Múltipla e o Teste F da ANOVA. Foi testada a multicolinearidade através dos valores do *variance inflation factor* (VIF), que foram sempre substancialmente inferiores ao valor crítico de 10, podendo-se assim aferir que não existem indícios de multicolinearidade. Pretende-se assim, apresentar as possíveis relações de interdependência entre fatores internos e externos, e consequente influência na performance de exportação do setor em análise. Depois de obtidos e analisados os resultados a partir da amostra utilizada, proceder-se-á ao teste de hipóteses.

Por fim, será discutida e analisada a eventual corroboração das hipóteses de investigação, enquadrando os resultados da amostra na literatura existente até à data.

6.2 – Análise Descritiva

Na tabela seguinte apresentamos uma visão geral sobre as respostas dos inquiridos ao conjunto das variáveis em estudo, utilizando para o efeito a observação dos mínimos, máximos, média e desvio padrão.

Variável	Mínimo (Min)	Máximo (Max)	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Empenho Internacional (<i>EmpInt</i>)	1,00	7,00	5,84	0,90
Visão Internacional (<i>VisInt</i>)	3,00	7,00	5,57	1,03
Competência Marketing Internacional (<i>CompMktInt</i>)	2,40	7,00	4,95	1,07
Cultura Internacional (<i>CultInt</i>)	3,75	7,00	5,67	0,91
Orientação Internacional Cliente (<i>OrientIntCliente</i>)	4,00	7,00	5,95	0,80
Capacidade Internacional <i>Networking</i> (<i>CapacIntNetworking</i>)	1,00	7,00	3,98	1,42
Criatividade Organizacional (<i>CriatOrg</i>)	2,54	6,92	5,05	1,04
Compromisso com a aprendizagem (<i>CompAprend</i>)	2,33	7,00	5,35	1,07
Mente Aberta (<i>MenteAberta</i>)	2,33	7,00	5,06	1,13
Similaridade Mercado (<i>SimilMerc</i>)	2,67	7,00	4,83	1,28
Potencial Mercado (<i>PotMerc</i>)	3,00	7,00	5,48	1,03
Apoio Comercial (<i>ApoioComerc</i>)	1,00	7,00	4,36	1,44
Objetivo Internacional (<i>ObjetInt</i>)	2,33	7,00	5,43	1,18
Adaptação de Produto (<i>AdaptProdu</i>)	3,00	7,00	5,46	1,11
Adaptação de Estratégia (<i>AdaptEstrat</i>)	3,00	7,00	5,23	0,96
Singularidade de Produto (<i>SingProd</i>)	1,33	7,00	4,83	1,35
Inovação de Produto (<i>InovProd</i>)	1,60	7,00	4,96	1,20
Qualidade Percebida (<i>QualidPerceb</i>)	3,88	7,00	5,62	0,87
Performance de Mercado (<i>PerfMerc</i>)	2,00	7,00	5,08	1,17
Performance Financeira (<i>PerfFinanc</i>)	1,75	7,00	4,84	1,23

Tabela 20 - Distribuição dos valores médios e desvio padrão das variáveis do modelo

Os valores das variáveis em estudo resultam do cálculo da média dos vários itens que compõem cada variável. Neste sentido, podemos afirmar que, na maioria dos casos, nem sempre os extremos foram alcançados. Exemplo disso são os valores, Visão Internacional (Min=3,00), Competência de Marketing Internacional (Min=2,40), Cultura Internacional (Min=3,75), Orientação Internacional para o Cliente (Min=4,00), Criatividade Organizacional (Min=2,54; Max=6,92), Compromisso com a aprendizagem (Min=2,33), Mente Aberta (Min=2,33), Similaridade de Mercado (Min=2,67), Potencial de Mercado (Min=3,00), Objetivo Internacional (Min=2,33), Adaptação de Produto (Min=3,00), Adaptação de Estratégia (Min=3,00), Singularidade de produto (Min=1,33), Inovação de Produto (Min=1,60), Qualidade Percebida (Min=3,88), Performance de Mercado (Min=2,00) e por último, Performance Financeira (Min=1,75).

Como já referimos, neste trabalho empírico foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos para medir as perceções dos indivíduos em relação às variáveis em estudo, sendo que o ponto 4 (nem concordo, nem discordo) dividia a parte discordante (1-3) e a parte concordante (5-7) da escala. Neste sentido, ao analisar os dados da tabela, verificamos que as variáveis que se encontram na parte concordante são: Empenho Internacional (M=4,36), Visão Internacional (M=5,57), Cultura Internacional (M=5,67), Orientação Internacional para o Cliente (M=5,95), Criatividade Organizacional (M=5,05), Compromisso com a aprendizagem (M=5,35), Mente Aberta (M=5,06), Potencial de Mercado (M=5,48), Objetivo Internacional (M=5,43), Adaptação de Produto (M=5,46), Adaptação de Estratégia (M=5,23), Qualidade Percebida (M=5,62), Performance de Mercado (M=5,08), e Performance Financeira (M=4,84).

As variáveis Competência de Marketing Internacional (M=4,95), Capacidade Internacional de *Networking* (M=3,98), Similaridade de Mercado (M=4,83), Apoio Comercial (M=4,36), Singularidade de Produto (M=4,83), Inovação de Produto (M=4,96) e Performance Financeira (M=4,84) são ainda variáveis algo heterogéneas no setor em questão.

De referir que não foram observadas variáveis com valores discordantes (1-3), o que de certa forma evidencia e corrobora o modelo proposto.

Os valores do desvio-padrão apresentados são relativamente baixos, o que torna a amostra mais homogénea. Em termos de pesquisa científica, é o desejável nos resultados.

Valores inferiores, como o Empenho Internacional (DP=0,90), Cultura Internacional (DP=0,91), Orientação Internacional para o Cliente (DP=0,80), Adaptação de Estratégia (DP=0,96) e Qualidade Percebida (DP=0,87), demonstram opiniões bastante homogêneas, ou seja, grande parte dos inquiridos têm pareceres semelhantes perante as afirmações apresentadas no questionário.

Relativamente aos valores máximos, observamos que três dimensões ganham relevo: Apoio Comercial (DP=1,44), Capacidade Internacional de *Networking* (DP=1,42) e Singularidade de Produto (DP=1,35). De uma forma geral, estas três variáveis demonstram a existência de heterogeneidade nas respostas e opiniões dos inquiridos, ou seja, o consenso não foi notório perante as respostas, o que não implica de todo que a escala não seja satisfatória – como provado no subcapítulo anterior, Análise Fatorial.

Podemos assim perceber, através dos valores médios máximos, que a aposta Internacional tem sido clara, passando essencialmente por uma aposta na Orientação Global. Existe uma clara noção da importância de análise do mercado externo escolhido, de forma a adaptar a estratégia de uma produção de qualidade há muito reconhecida pelos parceiros internacionais no nosso setor.

No sentido de perceber o impacto das variáveis de caracterização nas variáveis em estudo, submetemos os dados ao teste *t-Student*, cujos resultados serão apresentados de seguida.

6.3 – Impacto das Variáveis de Caracterização nas Variáveis em Estudo

Neste ponto, foram realizados testes paramétricos para perceber qual o efeito das variáveis de caracterização nas variáveis em estudo.

Para submeter as variáveis de caracterização ao teste *t-Student*, foi necessário dividi-las em duas amostras independentes. Para tal, foi utilizada a funcionalidade *cut point* de forma a diferenciar as empresas ao nível do número de mercados internacionais, número de anos de atividade internacional, vendas anuais da empresa e dimensão da empresa. Assim, estabeleceram-se os seguintes *cut points* para cada uma das variáveis:

Variável de Controlo	<i>Cut Point</i>	Interpretação
Nº de Mercados Internacionais	2	≥ 6
		< 6
Nº Anos Atividade internacional	3	≥ 11
		< 11
Vendas Anuais	5	$\geq 2\text{M€}$
		$< 2\text{M€}$
Dimensão da Empresa	3	≥ 50
		< 50

Tabela 21 - *Cut Points*

Como se pode constatar através da tabela 21, diferenciaram-se as empresas com menos de 6 mercados internacionais das empresas com ou mais de 6. Relativamente ao número de anos de atividade internacional, estabeleceu-se distinção entre empresas com menos de 11 anos de comércio internacional das empresas com igual ou superior a 11 anos. Ao nível das vendas, considerou-se a distinção entre vendas inferiores a 2 milhões de euros e vendas superiores ou iguais a 2 milhões de euros. Por fim, considerando a dimensão da empresa, estabeleceu-se a distinção, em termos de funcionários a full-time, entre pequena (< 50) e média empresa (≥ 50).

6.3.1 – Impacto do Número de Mercados Internacionais

Pretendemos com a seguinte análise perceber como o número de mercados internacionais em que as empresas operam podem impactar nas variáveis em estudo do presente trabalho. Neste sentido, foi definida como variável independente o número de mercados internacionais e como variáveis dependentes todas as variáveis em estudo apresentadas previamente no *framework* proposto.

Variáveis	≥6 (n=37)		<6 (n=26)		t-Student	Sig
	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Media (M)	Desvio Padrão (DP)		
<i>ObjetInt</i>	5,72	0,98	5,01	1,34	2,426	0,018
<i>AdaptEstrat</i>	5,49	0,81	4,86	1,04	2,692	0,009
<i>VisãoInt</i>	5,96	0,74	5,01	1,13	4,023	0,000
<i>CultInt</i>	5,96	0,78	5,25	0,94	3,267	0,002

Tabela 22 - Teste *t-Student* para a Número de Mercados Internacionais

O teste *t-Student* permitiu-nos verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre empresas com diferente número de mercados ao nível das seguintes variáveis: Apoio Comercial ($p=0,723$), Adaptação de Produto ($p=0,218$), Empenho Internacional ($p=0,167$), Competência de Marketing Internacional ($p=0,298$), Orientação Internacional para o Cliente ($p=0,597$), Capacidade Internacional de *Networking* ($p=0,779$), Similaridade de Mercado ($p=0,915$) Potencial de Mercado ($p=0,997$) Criatividade Organizacional ($p=0,317$), Compromisso com a aprendizagem ($p=0,670$), Mente Aberta ($p=0,555$), Performance de Mercado ($p=0,270$), Performance Financeira ($p=0,195$), Inovação de Produto ($p=0,447$), Singularidade de Produto ($p=0,125$) e Qualidade Percebida ($p=0,489$). Podemos assim concluir que o número de mercados internacionais onde marcam presença não entra em conflito com as Características do Mercado de Exportação. Adicionalmente, não impacta na Criatividade Organizacional das Empresas, no Compromisso para a Aprendizagem, na Performance de Exportação, Inovação de Produto, Singularidade de Produto, Qualidade Percebida e Performance de Exportação.

Em relação às dimensões Objetivo Internacional ($p=0,047$), Adaptação da Estratégia ($p=0,011$), Visão Internacional ($p=0,000$) e Cultura Internacional ($p=0,002$) rejeita-se a hipótese da igualdade em tendência central ($p<0,05$), pelo que a tendência nas médias são consideradas estatisticamente significativas. Podemos perceber que estas são as variáveis onde a diferença de médias de resposta entre os dois grupos em estudo são mais marcadas. Em todas as dimensões estatisticamente significativas, o grupo de empresas com seis ou mais mercados internacionais (*ObjetInt* M=5,72; *AdaptEstrat* M=5,49; *VisãoInt* M=5,96; *CultInt* M=5,96) apresenta resultados superiores ao grupo de empresas com menos de seis

mercados internacionais (*ObjetInt* M=5,01; *AdaptEstrat* M=4,86; *VisãoInt* M=5,01; *CultInt* M=5,25).

Através dos presentes resultados, podemos pressupor que as empresas com maior número de mercados internacionais se encontram melhor preparadas para a “resposta” internacional. Talvez fruto da experiência adquirida através da diversidade de mercados presentes, estão dotadas de estratégias que permitem atingir frequentemente os objetivos a que se propõem.

6.3.2 – Impacto do Número de Anos de Atividade Internacional

No que toca à variável número de anos de atividade internacional, para realizar o teste *t-Student*, esta foi dividida em dois grupos de inquiridos: (1) empresas com ou mais de 11 anos de comércio internacional e (2) empresas com menos de 11 anos de comércio internacional. Esta divisão foi realizada tendo em conta os resultados obtidos através dos inquéritos recolhidos, onde existia uma clara divisão da amostra em termos de número de anos de comércio internacional.

Variáveis	≥11 (n=43)		<11 (n=20)		t-Student	Sig
	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Media (M)	Desvio Padrão (DP)		
<i>PerfMerc</i>	4,91	1,14	5,45	1,15	-1,750	0,085
<i>PerfFinanc</i>	4,62	1,15	5,30	1,31	-2,088	0,041
<i>InovProdu</i>	4,78	1,08	5,36	1,38	-1,825	0,073
<i>QualidPerceb</i>	5,49	0,87	5,92	0,81	-1,864	0,067

Tabela 23 - Teste *t-Student* para o Número de Anos de Atividade Internacional

O teste *t-student* permitiu-nos verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre empresas mais ou menos experientes relativamente ao número de anos de atividade internacional, nas variáveis ausentes da presente tabela. Neste sentido, experiência internacional não produz efeitos ao nível da orientação para a Globalização,

Estratégia de Marketing Internacional, Características do Mercado de Exportação, Criatividade Organizacional, Orientação para a Aprendizagem e Singularidade de Produto.

As variáveis Performance de Mercado ($p=0,085$), Inovação de Produto ($p=0,073$) e Qualidade Percebida ($p=0,067$) apresentam valores de significância próximos do limite, e neste sentido, devem ser tidas em atenção podendo denotar diferenças ao nível da experiência internacional das empresas.

Em relação à dimensão Performance Financeira ($p=0,041$), rejeita-se a hipótese da igualdade em tendência central ($p<0,05$), pelo que a tendência nas médias se assume como estatisticamente significativa. Analisando a média de respostas podemos observar que empresas com menor experiência internacional tendem a estar mais satisfeitas com a performance financeira obtida. De considerar que as respostas poderão estar associadas à satisfação das empresas relativamente ao risco internacional.

6.3.3 – Impacto das Vendas Anuais

A análise seguinte permitir-nos-á perceber qual a influência da variável de caracterização vendas anuais nas variáveis em estudo. Para tal, estabeleceu-se como variável independente as vendas anuais e como variáveis dependentes todas as variáveis em estudo. Esta variável foi dividida em duas amostras independentes: empresas com volume de negócios igual ou superior a 2 milhões de euros e empresas com volume de negócios inferiores a 2 milhões de euros.

Variáveis	≥2M€ (n=34)		<2M€ (n=28)		t-Student	Sig
	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Media (M)	Desvio Padrão (DP)		
<i>VisãoInt</i>	5,91	0,87	5,17	1,08	3,017	0,004
<i>CultInt</i>	5,88	0,87	5,42	0,91	2,010	0,049
<i>PerfMerc</i>	5,38	0,84	4,73	1,39	2,250	0,028

Tabela 24 - Teste t-Student para as Vendas Anuais

Em relação às dimensões estatisticamente significativas, podemos observar que empresas com maior volume de negócios em milhões de euros possuem uma Visão Internacional mais abrangente ($M=5,91$) do que empresas com menor volume de negócios ($M=5,17$). De igual forma, e talvez consequentemente, empresas com maior volume de negócios tendem a ser empresas com maior Cultura Internacional ($M=5,88$) do que empresas com menor volume de negócios internacionais ($M=5,42$). Tais valores poderão estar associados às claras potencialidades do mercado externo em termos de valor para a empresa. Isto é evidenciado, também, na variável Performance de Mercado, onde empresas com maior valor de trocas comerciais internacionais se assumem como muito satisfeitas ($M=5,38$). Em ligeiro contraste, empresas com menor volume de negócios apresentam menor grau de satisfação ($M=4,73$), contudo demonstram-se satisfeitas com a quota de mercado obtida através do comércio internacional.

6.3.4 – Impacto da Dimensão da Empresa

No sentido de perceber em que diferem as perceções das empresas inquiridas em função da sua dimensão, foi tomada como variável independente a referida dimensão de empresa e como variáveis dependentes todas as variáveis em estudo. Os resultados obtidos apresentam-se na seguinte tabela.

Variáveis	Média Empresa ≥ 50 Funcionários (n=41)		Pequena Empresa <50 Funcionários (n=22)		t-Student	Sig
	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Media (M)	Desvio Padrão (DP)		
ObjetInt	5,67	1,04	4,98	1,34	2,248	0,028
VisãoInt	5,83	0,86	5,09	1,17	2,864	0,006
CultInt	5,86	0,78	5,31	1,05	2,377	0,021

Tabela 25 - Teste t-Student para a Dimensão da Empresa

Relativamente às variáveis estatisticamente significativas, os resultados permitem-nos concluir que existem diferenças nas amostras independentes selecionadas. Empresas de maior dimensão possuem melhores resultados em termo de Objetivo Internacional ($p=0,028$), Visão Internacional ($p=0,006$) e Cultura Internacional ($p=0,021$).

Empresas de maior dimensão definem de melhor forma os objetivos internacionais (M=5,67) em confronto com empresas de menor dimensão (M=4,98). De igual modo, ao nível da Visão Internacional, existe claramente um compromisso com o mercado externo (M=5,83) em comparação com empresas de menor dimensão (M=5,09). Em termos de Cultura Internacional, os resultados tendem a seguir os resultados anteriores, uma vez que existe uma disciplina de Cultura Internacional clara nas empresas de maior dimensão (M=5,86) em relação às restantes (5,31).

6.4 – Teste de Hipóteses através da Regressão Linear Múltipla

A análise de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva, que permite estimar o efeito de um conjunto de variáveis independentes (X), numa variável dependente (Y).

Para realizar a análise estatística dos dados recolhidos foi utilizado o software estatístico SPSS – *Software Statistical Package for the Social Sciences* –, versão 20.0, software utilizado frequentemente pelos estudantes e docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Em cada submodelo é analisada a capacidade explicativa através da medida R^2 ajustado, atendendo às variáveis que vão sendo consideradas. O coeficiente de determinação R^2 ajustado é analisado relativamente à proximidade de 1, onde a proximidade reflete a qualidade do ajustamento.

Cada um dos submodelos de investigação foi submetido à Análise de Regressão Linear Múltipla, para conhecimento do sinal de cada coeficiente (coeficientes de regressão parciais) e o impacto de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente. Foram calculados os valores dos coeficientes β , utilizando o método *stepwise*, que inclui as variáveis uma a uma de acordo com a correlação que apresentam com a variável dependente. Sempre que as variáveis independentes pouco contribuam para explicar a variável dependente, serão automaticamente omitidas do respetivo modelo.

Apresentamos os resultados da análise de cada um dos submodelos desta investigação científica com o objetivo de testar a sua validade.

6.4.1 – Submodelo da Estratégia de Marketing Internacional

Os resultados obtidos para os submodelos relativos à Estratégia de Marketing Internacional, que incluem quatro dimensões, são os que passamos a apresentar:

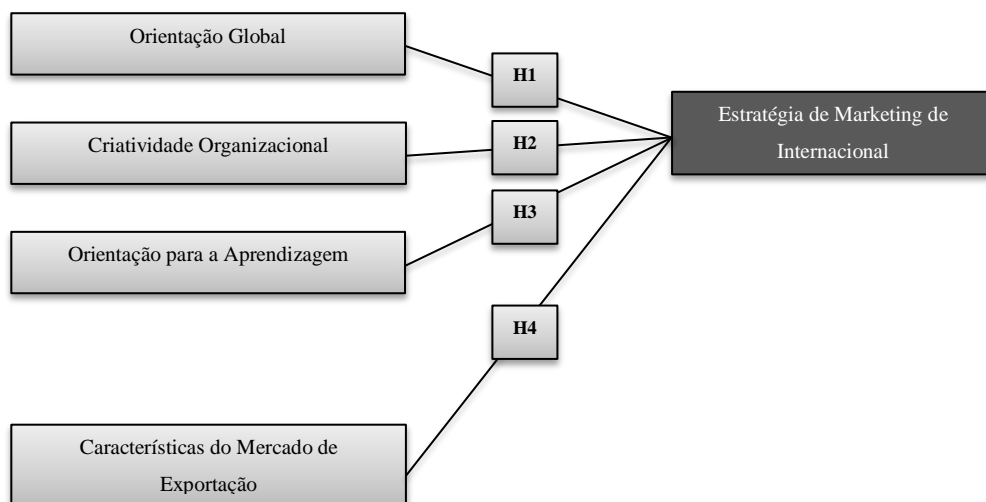


Ilustração 5 - Submodelo Estratégia Marketing Internacional

A dedução deste submodelo pelo método *stepwise* deu origem à seguinte tabela:

		F	R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta Stand	Sig.	VIF
Estratégia de Marketing Internacional	ApoioCom	25,119	0.456	CompMktInt	0.354	-2.287	0.397	0.001	1.382
				OrientIntCliente	0.102		0.376	0.001	1.382
	ObjetInt	32,747	0.522	VisãoInt	0.458	-0.627	0.571	0,000	1.175
				OrientIntCliente	0.064		0.274	0,006	1.175
	AdapProd	5,052	0.076	OrientIntCliente	0.076	3.193	0.277	0,028	1.000
	AdapEstrat	17,647	0.473	CulturaInt	0.353	0.643	0.370	0.002	1.434
				VisãoInt	0.069		0.297	0.009	1.332
				Similaridade	0.051		0.238	0.020	1.114

Tabela 26- Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo da Estratégia de Marketing Internacional

Globalmente, a presente tabela mostra que as variáveis independentes explicam entre 8% a 52% da variância das variáveis dependentes. Se olharmos para cada um dos submodelos poder-se-ão tirar conclusões que passamos a apresentar individualmente.

6.4.1.1 – Apoio Comercial

A significância da regressão foi testada através do teste F da ANOVA. Como podemos verificar, o nível de significância foi inferior a 0,05 ($=0,000$) e o teste F tem o valor de 25,119. Rejeitamos a hipótese nula, concluindo-se assim que, o modelo é ajustado aos dados.

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 46% da variável dependente Apoio Comercial. As variáveis que explicam o seu comportamento são, por ordem de importância, a Competência de Marketing Internacional e a Orientação Internacional para o Cliente. As restantes variáveis independentes não parecem ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas à Orientação Global a contribuir para a consolidação do Apoio Comercial.

Assim, as hipóteses relativas a este modelo apresentam-se da seguinte forma:

H1.a: A Orientação Global tem um impacto positivo no Apoio Comercial.	Corroborada Parcialmente
H2.a: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo nas Apoio Comercial.	Não Corroborada
H3.a: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Apoio Comercial.	Não Corroborada
H4.a: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e o Apoio Comercial	Não Corroborada

Tabela 27 - Hipóteses do Apoio Comercial

6.4.1.2 – Objetivo Internacional

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 52% da variável dependente Objetivo Internacional. As variáveis que explicam a sua variação são a Visão Internacional e Orientação Internacional para o Cliente, por ordem de importância. As restantes variáveis do modelo não mostraram ter um impacto significativo sobre esta competência.

Assim, o resumo das hipóteses relativas a este submodelo são as que passamos a apresentar:

H1.b: A Orientação Global tem um impacto positivo no Objetivo Internacional.	Corroborada Parcialmente
H2.b: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo no Objetivo Internacional.	Não Corroborada
H3.b: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Objetivo Internacional.	Não Corroborada
H4.b: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e o Objetivo Internacional.	Não Corroborada

Tabela 28 - Hipóteses de Objetivo Internacional

6.4.1.3 – Adaptação de Produto

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 8% da variável dependente Adaptação de Produto, sendo considerada uma variável explicativa muito fraca. Observamos assim que a variável Orientação Internacional para o Cliente é a variável que explica o comportamento da Adaptação de Produto. As restantes variáveis independentes não aparentam ter um impacto significativo na variável dependente. Pode dizer-se que são variáveis ligadas à Orientação para a Globalização, a contribuir para a consolidação da Adaptação de Produto.

Desta forma, a avaliação geral das hipóteses relativas a este modelo são as apresentadas de seguida:

H1.c: A Orientação Global tem um impacto positivo na Adaptação de Produto.	Corroborada Parcialmente
H2.c: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Adaptação de Produto.	Não Corroborada
H3.c: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Adaptação de Produto.	Não Corroborada
H4.c: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Adaptação de Produto.	Não Corroborada

Tabela 29 - Hipóteses de Adaptação de Produto

6.4.1.4 – Adaptação de Estratégia

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 47% da variável dependente Adaptação de Estratégia. As variáveis que explicam a sua variação são a Cultura Internacional, Visão Internacional e Similaridade de Mercados. As restantes variáveis do modelo não demonstraram possuir impacto significativo sobre esta competência.

Assim, o resumo das hipóteses relativas a este submodelo são as que passamos a apresentar:

H1.d: A Orientação Global tem um impacto positivo na Adaptação de Estratégia.	Corroborada Parcialmente
H2.d: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Adaptação de Estratégia.	Não Corroborada
H3.d: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Adaptação de Estratégia.	Não Corroborada
H4.d: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Adaptação de Estratégia.	Corroborada Parcialmente

Tabela 30 - Hipóteses da Adaptação de Estratégia

6.4.2 – Submodelo de Produto

Os resultados obtidos para os submodelos relativos ao Produto são os que expomos de seguida:

		F	R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta Stand	Sig.	VIF
Produto	SingProduto	29,582	0.760	CompMktInt	0.566	-0.693	0.404	0.000	2.758
				MenteAberta	0.074		0.273	0.001	2.107
				ObjetInt	0.040		0.307	0.000	1.505
				CapIntNetwork	0.033		0.353	0.006	2.162
				Similaridade	0.023		-0.211	0.022	1.520
				ApoioComerc	0.024		-0.200	0.011	1.682
	InovProduto	34,838	0.639	CriatOrganiz	0.529	-0.739	0.442	0.000	1.927
				VisãoInt	0.067		0.237	0.007	1.192
				MenteAberta	0.043		0.290	0.010	1.940
	QualPerceb	27,204	0.580	CompMktInt	0.480	1.824	0.342	0.010	2.331
ObjetInt				0.056	0.263		0.010	1.390	
PotMercado				0.044	0.299		0.016	2.030	

Tabela 31 - Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo de Produto

6.4.2.1 – Singularidade de Produto

Os resultados obtidos para o submodelo Singularidade de Produto são interpretados da seguinte forma:

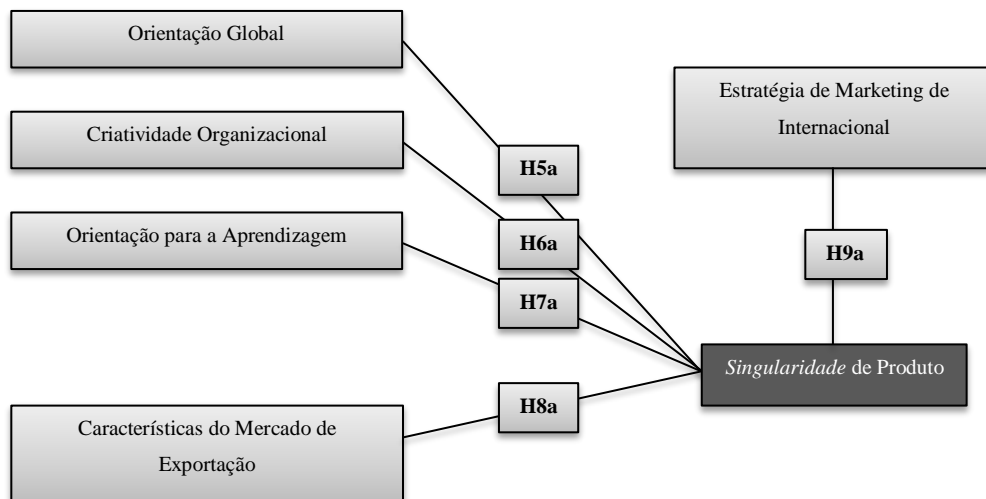


Ilustração 6 - Submodelo de Singularidade de Produto

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 76% da variável dependente Singularidade de Produto. As variáveis que explicam a sua variação são a Competência de Marketing Internacional, a Capacidade Internacional de *Networking*, o Objetivo Internacional, a Mente Aberta, o Apoio Comercial e a Similaridade. Ou seja, as variáveis que impactam na Singularidade de Produto estão relacionadas com a Orientação para a Globalização, Características do Mercado de Exportação, Orientação para a Aprendizagem e Estratégia de Marketing Internacional. Embora expliquem em cerca de 5% a variável Singularidade de Produto, as variáveis Similaridade de Mercado e Apoio Comercial possuem efeitos negativos.

A variável restante, Criatividade Organizacional, não parece deter capacidade predicatória sobre a Singularidade de Produto, pelo menos em termos significativos.

Portanto, a avaliação global das hipóteses relativas a este modelo encontra-se patenteada abaixo:

H5.a: A Orientação Global tem um impacto positivo na Singularidade de Produto.	Corroborada Parcialmente
H6.a: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Singularidade de Produto.	Não Corroborada
H7.a: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Singularidade de Produto.	Corroborada Parcialmente
H8.a: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Singularidade de Produto.	Corroborada Parcialmente
H9.a: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo da Singularidade de Produto.	Corroborada Parcialmente

Tabela 32 - Hipóteses da Singularidade de Produto

6.4.2.2 – Inovação de Produto

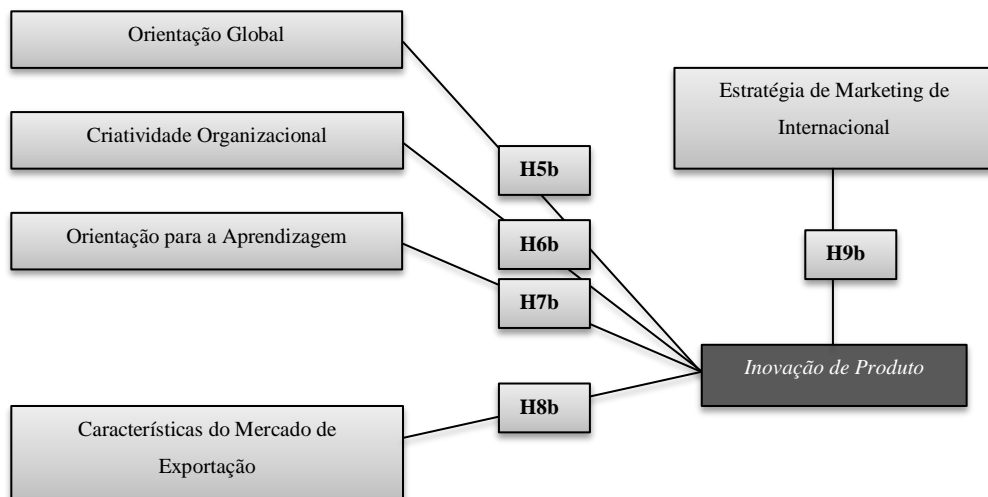


Ilustração 7 - Submodelo de Inovação de Produto

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 64% da variável dependente Inovação de Produto. As variáveis que explicam a sua variação são Criatividade Organizacional, Visão Internacional e Mente Aberta. Ou seja, as variáveis que impactam

na Inovação de Produto estão relacionadas com a Orientação para a Globalização, Criatividade Organizacional e Orientação para a Aprendizagem.

Posto isto, a avaliação global das hipóteses relativas a este modelo são demonstradas de seguida:

H5.b: A Orientação Global tem um impacto positivo na Inovação de Produto.	Corroborada Parcialmente
H6.b: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Inovação de Produto.	Corroborada
H7.b: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Inovação de Produto.	Corroborada Parcialmente
H8.b: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Inovação de Produto.	Não Corroborada
H9.b: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Inovação de Produto.	Não Corroborada

Tabela 33 - Hipóteses da Inovação de Produto

6.4.2.3 – Qualidade Percebida

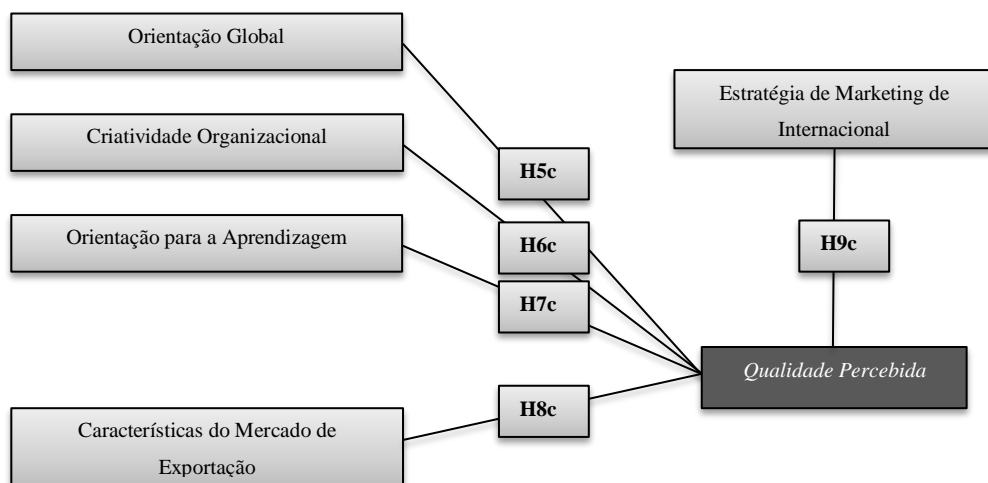


Ilustração 8 - Submodelo de Qualidade Percebida

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 58% da variável dependente Qualidade Percebida. As variáveis que explicam a sua variação são a Competência de Marketing Internacional, o Objetivo Internacional e o Potencial de Mercado. Ou seja, as variáveis que possuem relação positiva com a Qualidade Percebida estão relacionadas com a Orientação para a Globalização, Características do Mercado de Exportação e Estratégia de Marketing Internacional.

Assim sendo, a avaliação global das hipóteses relativas a este modelo são indicadas na seguinte tabela:

H5.c: A Orientação Global tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.	Corroborada Parcialmente
H6.c: A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.	Não Corroborada
H7.c: A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.	Não Corroborada
H8.c: Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Qualidade Percebida.	Corroborada Parcialmente
H9.c: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.	Corroborada Parcialmente

Tabela 34 - Hipóteses da Qualidade Percebida

6.4.3 – Submodelo da Performance de Exportação

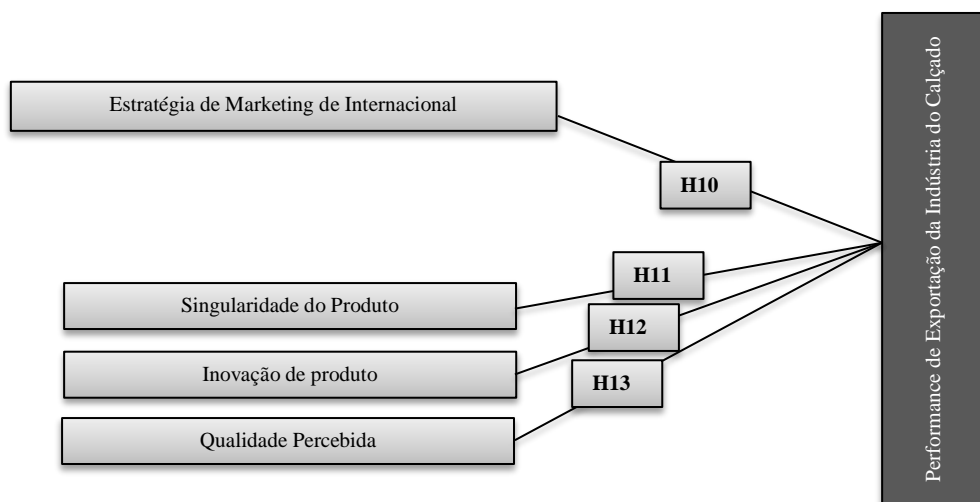


Ilustração 9 - Submodelo da Performance de Exportação

		F	R2	Variáveis	R2 change	Const	Beta Stand	Sig.	VIF
Performance	PerfMerc	21,682	0.420	InovProduto	0.322	1.282	0.392	0.001	1.318
				ObjetInt	0.097		0.358	0.002	1.318
	PerfFin	24,319	0.448	InovProduto	0.354	0.707	0.422	0.000	1.318
				ObjtInt	0.094		0.352	0.002	1.318

Tabela 35- Análise da Regressão Linear Múltipla do submodelo da Performance de Exportação

Globalmente, os modelos mostram que as variáveis independentes explicam entre 42% e 45% da variância das variáveis dependentes. Se olharmos para cada um dos submodelos poder-se-ão tirar conclusões mais detalhadas.

6.4.3.1 – Performance de Mercado

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 42% da variável dependente Performance de Mercado. As variáveis que explicam a variação desta variável são, respetivamente, a Inovação de Produto e o Objetivo Internacional. A capacidade

explicativa do modelo mostra bem como a inovação de produto, aliada a um claro objetivo internacional, são capazes de explicar a Performance de Mercado.

As restantes variáveis do modelo não revelaram impactos estatisticamente significativos sobre a Performance de Mercado. As hipóteses relativas a este submodelo resumem-se assim:

H10.a: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Performance de Mercado.	Corroborada Parcialmente
H11.a: A Singularidade de Produto tem um impacto positivo na Performance de Mercado.	Não Corroborada
H12.a: A Inovação de Produto tem um impacto positivo na Performance de Mercado.	Corroborada
H13.a: A Qualidade Percebida tem um impacto positivo na Performance de Mercado.	Não Corroborada

Tabela 36 - Hipóteses da Performance de Mercado

6.4.3.2 – Performance Financeira

Este submodelo apresenta uma capacidade explicativa de 45% da variável dependente Performance Financeira. As variáveis que explicam a variação desta variável são, respetivamente, a Inovação de Produto e o Objetivo Internacional. A capacidade explicativa do modelo evidencia, uma vez mais, como a inovação de produto, aliada a um claro objetivo internacional, são capazes de explicar a Performance Financeira.

As restantes variáveis do modelo não revelaram impactos estatisticamente significativos sobre a Performance Financeira. As hipóteses relativas a este submodelo sintetizam-se da seguinte forma:

H10.b: A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Performance Financeira.	Corroborada Parcialmente
H11.b: A Singularidade de Produto tem um impacto positivo na Performance Financeira.	Não Corroborada
H12.b: A Inovação de Produto tem um impacto positivo na Performance Financeira.	Corroborada
H13.b: A Qualidade Percebida tem um impacto positivo na Performance Financeira.	Não Corroborada

Tabela 37 - Hipóteses da Performance Financeira

6.5 – Síntese dos Resultados

Hipóteses	Submodelo das Estratégias de Marketing Internacional	Resultados
H1	A Orientação Global tem um impacto positivo na Estratégia de Marketing Internacional	Corroborada Parcialmente
H1.a	A Orientação Global tem um impacto positivo no Apoio Comercial	Corroborada Parcialmente
H1.b	A Orientação Global tem um impacto positivo no Objetivo Internacional	Corroborada Parcialmente
H1.c	A Orientação Global tem um impacto positivo na Adaptação de Produto	Corroborada Parcialmente
H1.d	A Orientação Global tem um impacto positivo na Adaptação de Estratégia	Corroborada parcialmente
H2	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Estratégia de Marketing Internacional	Não Corroborada
H2.a	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo no Apoio Comercial	Não Corroborada
H2.b	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo no Objetivo Internacional	Não Corroborada
H2.c	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Adaptação de Produto	Não Corroborada
H2.d	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Adaptação de Estratégia	Não Corroborada
H3	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Estratégia de Marketing Internacional	Não Corroborada
H3.a	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Apoio Comercial	Não Corroborada
H3.b	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo no Objetivo Internacional	Não Corroborada
H3.c	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Adaptação de Produto	Não Corroborada
H3.d	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Adaptação de Estratégia	Não Corroborada
H4	Há uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a estratégia de Marketing Internacional	Corroborada Parcialmente
H4.a	Há uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e o Apoio Comercial	Não Corroborada
H4.b	Há uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e o Objetivo Internacional	Não Corroborada
H4.c	Há uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Adaptação de Produto	Não Corroborada
H4.d	Há uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Adaptação de Estratégia	Corroborada Parcialmente
Submodelo de Produto		
H5.a	A Orientação Global tem um impacto positivo na Singularidade de Produto	Corroborada Parcialmente
H5.b	A Orientação Global tem um impacto positivo na Inovação de Produto	Corroborada Parcialmente
H5.c	A Orientação Global tem um impacto positivo na Qualidade Percebida	Corroborada Parcialmente

H6.a	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Singularidade de Produto	Não Corroborada
H6.b	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Inovação de Produto	Corroborada
H6.c	A Criatividade Organizacional tem um impacto positivo na Qualidade Percebida	Não Corroborada
H7.a	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Singularidade de Produto	Corroborada Parcialmente
H7.b	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Inovação de Produto	Corroborada Parcialmente
H7.c	A Orientação para a Aprendizagem tem um impacto positivo na Qualidade Percebida	Não Corroborada
H8.a	Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Singularidade de Produto	Não Corroborada
H8.b	Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Inovação de Produto	Não Corroborada
H8.c	Existe uma relação positiva entre as Características do Mercado de Exportação e a Qualidade Percebida	Não Corroborada
H9.a	Existe uma relação positiva entre a Estratégia de Marketing Internacional e a Singularidade de Produto	Corroborada Parcialmente
H9.b	Existe uma relação positiva entre a Estratégia de Marketing Internacional e a Inovação de Produto	Não Corroborada
H9.c	Existe uma relação positiva entre a Estratégia de Marketing Internacional e a Qualidade Percebida	Corroborada Parcialmente
Submodelo da Performance de Exportação		
H10	A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Performance de Exportação	Corroborada Parcialmente
H10.a	A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Performance de Mercado	Corroborada Parcialmente
H10.b	A Estratégia de Marketing Internacional tem um impacto positivo na Performance Financeira	Corroborada Parcialmente
H11	A Singularidade de Produto tem um impacto positivo na Performance de Exportação	Não Corroborada
H11.a	A Singularidade de Produto tem um impacto positivo na Performance de Mercado	Não Corroborada
H11.b	A Singularidade de Produto tem um impacto positivo na Performance Financeira	Não Corroborada
H12	A Inovação de Produto tem um impacto positivo na Performance de Exportação	Corroborada
H12.a	A Inovação de Produto tem um impacto positivo na Performance de Mercado	Corroborada
H12.b	A Inovação de Produto tem um impacto positivo na Performance Financeira	Corroborada
H13	A Qualidade Percebida tem um impacto positivo na Performance de Exportação	Não Corroborada
H13.a	A Qualidade Percebida tem um impacto positivo na Performance de Mercado	Não Corroborada
H13.b	A Qualidade Percebida tem um impacto positivo na Performance Financeira	Não Corroborada

Tabela 38 - Resultado final dos Submodelos

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

7.1 - Conclusões e Contributos da Investigação

Este estudo pretende continuar a contribuir para o desenvolvimento de uma nova cultura exportadora no setor do calçado. Sendo uma indústria tradicionalmente caracterizada pela orientação para a produção, o presente estudo visa fornecer pistas importantes em termos de interação entre fatores internos e externos à empresa. Pretende também, contribuir para o reposicionamento estratégico de empresas igualmente inseridas no contexto do calçado (por ex.: componentes para calçado) auxiliando-as e orientando-as no processo de exportação e internacionalização.

A recolha e posterior análise de dados desta pesquisa, revelam possibilidades de gestores da indústria dos fabricantes de calçado utilizarem as informações como contributos à ampliação da competitividade das suas empresas nos mercados internacionais. Os resultados acerca da Inovação de Produto, por exemplo, demonstram que as empresas assumem um compromisso claro com o exterior, visto como o principal mercado da empresa. Com o objetivo de se tornarem competitivas ao nível criativo, a alocação de recursos financeiros é vista como uma das principais variáveis do sucesso no desempenho de exportação. Todo este processo é alicerçado num comprometimento assumido de todos os funcionários da empresa, que tendem a ser vistos como parceiros da mesma, em termos de visão e partilha da cultura internacional da empresa.

De igual modo, os resultados evidenciam que as empresas portuguesas fabricantes de calçado podem utilizar diversas estratégias para elevar o seu desempenho no mercado internacional. Nestas estratégias, incluem-se os esforços para avançar em todas as variáveis analisadas e corroboradas antecedentes à Performance de Exportação, visto que influenciam diretamente este desempenho (Inovação de Produto, Orientação Global, Criatividade Organizacional, Orientação para a Aprendizagem e Características do Mercado de Exportação).

Relativamente à Orientação Global, evidencia-se que os gestores das empresas que objetivem cumulativamente inovação e rentabilidade devem realizar um esforço sistemático para alavancar a cultura global, visto impactar positivamente em ambas. De referir que a dimensão da Orientação Global (Visão Internacional) impacta ao nível da Inovação de Produto.

Dada a influência indireta de Orientação para a Aprendizagem como importante determinante da Inovação de Produto e Desempenho Exportador, mediada pela dimensão *Mente Aberta*, os gestores têm a possibilidade de, através de uma cultura corporativa da empresa de abertura para novas ideias, alavancar o desempenho exportador, principalmente para sobreviver e crescer em tempos de recessão (como aconteceu na crise que afetou a indústria em meados do ano 2000). Os gestores devem promover este tipo de orientação, visto que, sendo uma estratégia de baixo-custo traduz-se numa ótima relação custo-benefício em termos de promoção da Inovação e Performance de Exportação.

Este estudo permitiu também ressaltar a relevância da *Criatividade Organizacional* no contexto do comércio exterior do calçado português. Possibilitou responder a uma necessidade identificada pela literatura do Marketing Internacional, onde a *Criatividade Organizacional* surge como antecedente crucial da Inovação de Produto que deve receber a devida atenção de empresários e gestores. Estes necessitam encorajar os funcionários a trabalhar criativamente, tornando-os parceiros da empresa através do aumento de qualidade dos produtos, promoção e partilha de novas ideias, contribuindo assim para o melhorar do desempenho internacional, como demonstrado anteriormente.

Comprova-se existirem relações positivas entre as *Características do Mercado de Exportação* e as restantes variáveis. Relativamente à *Estratégia de Marketing Internacional*, a *Similaridade de Mercados* assume-se como fator importante na adaptação da estratégia do produto de forma eficaz no mercado de destino. De igual forma, comprova-se que a mesma *Similaridade de Mercado* pode produzir efeitos contrários ao nível do sucesso da *Singularidade de Produto* – este resultado pode estar associado à uma possível *Singularidade de Produto* verificada no mercado doméstico que não se demonstre no mercado externo. Ao nível do *Potencial de Mercado*, é demonstrado existir uma relação positiva com a qualidade percebida, ou seja, a aposta na qualidade e visibilidade do produto num mercado com potencial e conseqüente procura, traduz-se em mais um importante fator de performance superior de exportação. Deste modo, os gestores devem analisar a escolha dos mercados externos tendo em consideração a qualidade do produto e infraestrutura de marketing da empresa.

Esta ênfase nos antecedentes da Inovação é estratégica para as empresas, pois, dado o importante papel da estratégia da Inovação de Produto na Performance de Exportação, os

empresários de calçado devem, além do estímulo à Orientação Global, Criatividade Organizacional e Orientação para a Aprendizagem, considerar a criação de um ambiente que suporte e incentive a inovação de produtos, de forma a elevar a competitividade e sustentabilidade global da própria empresa.

A Inovação de Produto foi testada e confirmada como a variável mais importante da performance de exportação do setor em análise, confirmando assim as linhas orientadoras traçadas pela APPICAPS no seu plano estratégico de vantagem competitiva de 2007-2013. De tal forma, a Inovação de Produto constitui-se como variável crítica para as empresas portuguesas fabricantes de calçado que pretendam exportar com competitividade.

De igual forma, a estratégia de Marketing Internacional assume papel preponderante na Performance de Exportação, a nível de mercado e financeiro. No presente estudo comprova-se, ao nível da dimensão Objetivo Internacional, que as empresas de calçado devem possuir objetivos claros e específicos relativamente à exportação, assumindo o mercado internacional como o principal mercado da empresa. Este estudo reforça e intensifica a ideia externada por Cavusgil e Zou (1994), de que, alinhada com o contexto interno e externo da empresa, as empresas podem obter melhores resultados através de uma sustentada e bem delineada Estratégia de Marketing Internacional.

Portanto, os resultados do presente estudo confirmam a literatura existente, no sentido de que Performance de Exportação é construída com base na Estratégia de Marketing Internacional e Inovação de Produto que, por sua vez, se fundamentam numa clara Orientação Global (Visão Internacional e Orientação Internacional para o Cliente), Características do Mercado de Exportação (Similaridade de Mercados), Criatividade Organizacional e Orientação para a Aprendizagem (Mente Aberta).

Assim, mesmo considerando a relevância de outras competências, observa-se que o papel da Estratégia de Marketing Internacional e Inovação de Produto, conjuntamente, é mais crítico hoje do que no passado para as empresas portuguesas de calçado. Devemos considerar a maior e gradual pressão competitiva, num mercado cada vez mais global, a maior exigência do cliente (resultante da maior competitividade), o ciclo de vida mais curto dos produtos e a globalização com acesso a novas tecnologias. Todos estes fatores contribuem para um mercado cada vez mais inconstante e em atual mudança e evolução, fazendo com que as empresas necessitem de se adaptar e inovar com intuito de melhor

satisfazer e atender às necessidades de atuais e potenciais clientes. A estratégia a curto-prazo torna-se assim cada vez menos exequível no contexto empresarial onde fatores como a Estratégia de Marketing Internacional e Inovação de Produto se complementam de forma a estabilizar a empresa e a dotá-la de tempo e ferramentas que permitam à mesma se adaptar ao mercado de forma sustentada, clara e competitiva.

Ao nível das variáveis de caracterização testadas, todas elas mostraram diferenças entre os grupos independentes estabelecidos. Quanto ao Número de Mercados Internacionais em que as empresas estão presentes, conclui-se que empresas com maior número de mercados se encontram dotadas de mais ferramentas para responder aos desafios internacionais. Esta relação assume-se como gradual em termos de resposta aos objetivos a que os empresários de calçado se propõem. Por seu lado, o Número de Anos de Atividade Internacional demonstrou que empresas com menor experiência internacional apresentam maior grau de satisfação relativamente à performance financeira resultante do comércio internacional. Esta satisfação poderá estar relacionada com o facto de o processo de internacionalização impactar em grande escala na viabilidade da empresa, de tal modo que a satisfação seja sempre positiva e menos ambiciosa. Em empresas com maior experiência internacional, talvez mais ambiciosas em termos de objetivos financeiros e de mercado, esses níveis de satisfação são ligeiramente inferiores. Quanto à variável Vendas Anuais, empresas com maior volume de negócios assumem-se como “mais satisfeitas” em termos de valor resultante da Performance de Mercado. Em ligeiro contraste, empresas com menor volume de negócios assumem-se como “satisfeitas” em relação à concorrência. Tais resultados poderão estar relacionados com as potencialidades do mercado externo em termos de número e diversidade. Empresas com menor dimensão estão claramente identificadas com essas potencialidades e assumem-se ambiciosas em termos de crescimento da empresa e volume de negócios. Por fim, a variável Dimensão da Empresa permite-nos identificar diferenças ao nível de Objetivo Internacional, Visão Internacional e Cultura Internacional. Tais resultados permitem-nos concluir que empresas de maior dimensão estão mais satisfeitas em relação ao atingir dos objetivos internacionais propostos. Tal facto pode estar relacionado com a dimensão Visão Internacional, isto é, empresas de maior dimensão valorizam mais o mercado internacional, visto com maior importância em termos de mercado principal. Por seu lado, empresas de menor dimensão tendem a alocar (proporcionalmente) menos recursos financeiros para o comércio internacional.

Tendo em conta os resultados evidenciados podemos afirmar que todos os objetivos inicialmente estabelecidos foram atingidos, na medida em que se ficaram a conhecer quais as variáveis que influenciam positivamente a Performance de Exportação da Indústria do Calçado.

7.2 - Limitações de Investigação e Sugestões para Trabalhos Futuros

Limitações

Qualquer trabalho de investigação apresenta limitações. As descobertas são sempre em função dos métodos utilizados, daí que as conclusões dos diferentes investigadores sejam aparentemente diferentes (Schaffer, 1996).

O presente estudo considerou todos os cuidados científicos adequados, contudo, e apesar das contribuições ressaltadas, algumas limitações fizeram-se evidenciar no processo de elaboração. Dentre essas limitações destacam-se o escopo, tamanho da amostra, tempo e aplicação do método analítico.

O estudo representa um corte transversal único, impossibilitando a verificação longitudinal de importantes aspetos relativos à evolução das empresas por diferentes estratégias de internacionalização e a evolução da performance em diferentes estágios de experiência internacional. Aspetos relativos ao ambiente não foram considerados (ex.: atual situação económica, taxas de câmbio, juros, inflação) assim como ao nível de mercado (ex.: barreiras legais).

Outra limitação prendeu-se com a falta de tempo aliada à falta dos recursos financeiros e equipa humana para a recolha de dados, conduzindo à escolha do inquérito online para operacionalizar a recolha de dados. Este tipo de inquérito apresenta algumas limitações das quais se destaca a impossibilidade de auxílio do informante em questões mal compreendidas, podendo originar o enviesamento das respostas (Lakatos e Marconi, 2007).

Há também uma clara limitação relacionada com o facto da amostra utilizada nesta investigação ser uma amostra de conveniência. Apesar dos esforços por parte do

investigador em garantir e maximizar a sua aleatoriedade, é inexistente uma base de dados atualizada por parte das diversas entidades nacionais ligadas ao setor (INE, IAPMEI, APICCAPS, CTCP). Esta foi uma evidente limitação. A recolha de contactos (endereço eletrónico e telefónico) mostrou-se um processo moroso e ingrato. Algumas das instituições ligadas ao setor recusam ceder dados de contacto alegando a ilegalidade na transmissão dos mesmos. Por outro lado, o INE informou apenas possuir informação de contacto relativa a 8% de empresas num universo de cerca de 1400 (dados telefónicos e endereços eletrónicos).

Outra das limitações centrou-se na fraca intenção em contribuir para o estudo por parte das empresas do setor em questão. O feedback recolhido traduz-se na saturação por parte das empresas no que diz respeito a inquéritos (estatísticos, científicos, etc.). Algumas empresas assumem claramente como política da mesma não responder a nenhum questionário. Ao nível da investigação tudo isto se traduz numa baixa taxa de respostas, e a longo-prazo poderá traduzir-se em resultados não demonstrativos da indústria em questão.

Outra possível limitação analítica deste estudo relaciona-se com o facto dos questionários obtidos pertencerem a um único inquirido por empresa. Contudo, e segundo Rodríguez-Pinto et al. (2012), podemos afirmar que estudos baseados em uma só fonte de resposta podem ser considerados enviesados positiva e negativamente, assumindo assim a ideia de que esses dados não são menos válidos do que aqueles obtidos através de múltiplas fontes.

Embora este estudo destaque a Estratégia de Marketing Internacional como variável fundamental na Performance de Exportação, deve-se salientar que estudos mais específicos deveriam ser desenvolvidos no sentido de compreender o processo de elaboração dessa mesma estratégia, uma vez que, não se apresentam claros quais os fundamentos e dados utilizados pelas empresas que iniciam um processo de internacionalização através da exportação.

Por último, a revisão da literatura efetuada revelou a existência de algumas investigações avaliando o efeito inverso na relação entre inovação de produto e performance de exportação, isto é, estudos têm considerado, implícita ou explicitamente, a exportação como variável que influencia a inovação de produto nas empresas (Dhanaraj e Beamish, 2003).

Sugestões

Tendo em conta as limitações apresentadas e considerando que esta pesquisa não se limita a si mesma, interessa frisar que este estudo poderá apresentar novas linhas de investigação futura.

Desde logo, seria interessante realizar um estudo com uma amostra mais representativa do setor e poder assim confrontar diferentes teorias e perspetivas. Uma amostra significativa traduzir-se-ia num resultado mais próximo da realidade da indústria em estudo.

As tendências internacionais apontam que o calçado feminino é o que representa maior volume de negócios. Seria também relevante realizar um estudo que contemplasse diferentes segmentos e compreender se ao nível da Performance de Exportação, Estratégia de Marketing Internacional, Produto (Singularidade, Inovação e Qualidade), Criatividade Organizacional, Orientação Global, Orientação para a Aprendizagem e Características do Mercado de Exportação, os resultados poderão diferir em relação aos obtidos para o calçado em geral.

De igual forma, seria interessante estabelecer um estudo comparativo entre performance de pequenas e médias empresas. O presente estudo evidencia diferenças ténues.

Interessante também, seria estudar o processo de internacionalização das empresas portuguesas de calçado com marca própria. Apesar de a nossa indústria desenvolver reconhecidas competências na área produtiva, o consumidor final dificilmente tem a perceção da sua participação na cadeia de valor. Seria interessante perceber o *status* português perante o mercado internacional, a nível global.

Por fim, sugerem-se trabalhos com a análise do modelo, completo ou parcial, desta pesquisa, inserindo outras perspetivas ou tipos de inovação. Espera-se que essas e outras questões sejam temas de estudos que permitam melhorar o entendimento do tema Internacionalização, especialmente das empresas portuguesas e nomeadamente das empresas portuguesas de calçado.

BIBLIOGRAFIA

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26.
- Aaker, David A. (1988). *Strategic Market Management*, 2.nd Ed. John Wiley & Sons, Inc New York.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23.
- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27–34.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer / market selection. *International Business Review*, 11, 347–363.
- Andrews, J., & Smith, D. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 23, 174–187.
- Angie Craig, Susan Hart, (1992) Where to Now in New Product Development Research?, *European Journal of Marketing*, 26 (11), 2– 49.
- APICCAPS. (2011). *Mongrafia Estatística - Calçado, Componentes e Artigos de pele*, 1–82.
- Autio, E.; Sapienza, H; Almeida, J., (2000), Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909–924.
- Portugal, B. de. (2012). *Análise Setorial da Indústria do Calçado. Estudos da Central de Balanços*, Novembro 2012.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295– 308.
- Beckerman, W., (1956). Distance and the pattern of Inter-European trade, *The Review of Economics and Statistics paper*; 36.

- Brabandere L., (1998). A gestão de ideias. Da criatividade à inovação. 1ª Ed., Instituto Piaget Lisboa.
- Bradley, Frank (1991). *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, London.
- Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363–381.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Moderating Effects Under Differing Internationalization, 17(4), 71–89.
- Calantone, R. J., Cavusgil S. T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(January), 1–21.
- Christensen, C.H., da Rocha, A and Gertner, R.K. (1987), “An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms”, *Journal of Business Studies*, Fall, pp. 61-77.
- Churchill Jr, Gilbert A., (1999) *Marketing Research: Methodological Foundations*, 7th, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Coelho, A. & Mugnol, *Os Desafios da Internacionalização*. Brasil: Ed. Imprensa da Universidade de Caxias do Sul, R. (Editores).
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt (1995) Benchmarking the Firms Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management* 12 374–391.
- Costa, M. da P. B. (2012). *Determinantes Internos da Inovação e do Desempenho Exportador em Empresas Industriais Exportadoras Brasileiras*.
- Coutinho, Clara Maria Gil Fernandes Pereira (2005) *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: Uma abordagem Temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*, Braga, Universidade do Minho.
- Cramond, B. (2002). The study of creativity in the future. In A. G. Aleinikov (Ed.) *The Future of creativity*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service, 83–89.
- Croué, Charles (1994). *Marketing International*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284–295.

- Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9–31.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S., (1989). Evolution of global marketings: Scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24(3), 47–58.
- Dweck, C. S. Self-theories: Their role in motivation, personality, and development. Philadelphia, PA: Psychology Press, 2000.
- Ekvall, G., Avrvonen, J., Waldenström-Lindblad's, I. (1983). Creative Organisational climate: Construction and validation of a measuring instrument. Report 2. Stockholm: FA rådet, The Swedish Council for Management and Organisational Behavior. and motivation in public health professionals. *Health Policy*, 84v(2), 344–358.
- Eriksson, K., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, 40(4), 307–328.
- Franke, N., & Schreier, M., (2007). Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization. *Springer Science*, 19, 93–107.
- Freeman, S. and Cavusgil, S. T., (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15 (4), 1–40.
- Fromkin, V.A. (1971). The non-anomalous nature of anomalous utterances. *Language* 47, 27–52.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York, NY: Basic Books.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65, 101.
- Gjellerup, P. (2000), SME support services in the face of globalisation, concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, *Danish Agency for Trade and Industry*, Copenhagen, 16–28.
- Gray, B. J. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, 28, (2), 387–420.
- Guilford, J. P. (1986). *Creative talents: Their nature, uses, and development*. Buffalo, NY: Bearly Limited.
- Hill, M., & Hill, A., (2000). *Investigação por questionário*. Ed. Sílabo, Lisboa.

- Holzmuller, Hartmut H.; Stottinger, Barbara. (1996). Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model. *Journal of International Marketing*, 4, (2), 29–55,
- Hurley, R. F., Hult, G. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Im, S., & Workman, J. P., Jr., (2004). Market orientation creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68, 114–132.
- Jain, S. C. (1993), *International Marketing Management*. Kent Publishing Company, Boston.
- Jaworski, Bernard J.; Kohli, Ajay K., (1993). Market Orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57.
- Johanson, J. K., & Yip, G. S. (1994). Exploiting Globalizations Potential: U.S and Japanese Strategies. *Strategic Management Journal*, 15(8), 579–601.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm--A model of knowledge ... *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 7(149), 20–37.
- Julian, C. C. (2003). Export marketing performance: A study of Thailand firms. *Journal of small business management*, 41 (2), 213–221.
- Kandemir, D., Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34 (5), 430–439.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., Morgan, N.A., (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (4), 493–511.
- Keegan, J. (1989). *Multinational Marketing Management*, Prentice-Hall, London.
- Keegan, W. J., Green, M. C. *Princípios de Marketing Global*, Saraiva, São Paulo.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396–417.
- Kim, H. S., Drolet, A. (2003). Choice and self-expression: A cultural analysis of variety-seeking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (2), 373–382.
- Kim, K. H. (2005). Can only intelligent people be creative? *Journal of Secondary Gifted Education*, 16, 57–66.

- Knight, G. and Cavusgil, S. T., (1996) The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances of International Marketing*. JAI Press, forthcoming.
- Knight, G. A. (1997). *Emerging paradigm for international marketing : The born global firm*. Michigan State university.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155–171.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35,124–141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 35, 13–35.
- Kotabe, M., & Omura, G. S. (1989). Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 113–130.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.
- Lambin, J.J. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª Ed, McGraw-Hill, Lisboa.
- Leonidou, L, C, Constantine S Katsikeas, Saeed Samiee. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research* 55 (1), 51–67.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process : An integrative review of empirical models. *Journal of International Busine*, 27(3), 517–551.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance : a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51–67.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B., (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41–51.

- Lima, Joana e Horácio C. Faustino. (2010). *Factores Determinantes das Exportações Portuguesas para Espanha: Uma análise ao nível da empresa*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Working Papers nº 7, SOCIUS.
- Lindman, M. (2010). Product Uniqueness In The Context Of Industrial Product Development. *Journal of Marketing Management*, 16, 247–271.
- Llusar, B., Carlos, J., & Zornoza, C. C., (2002). Development and validation of a perceived business quality measurement instrument. *The Quality Management Journal*, 9(4), 1–23.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(67), 565–586. doi:10.1002/smj.184.abs
- Madsen, T. K. 1987. Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. In *Advances in International Marketing*. S Tamer Cavusgil, editor. Greenwich, CT: JAI Press, 177–98.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born. *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Majocchi A, Bacchiocchi E, Mayrhofer U., (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships. *Int Bus Rev* 14 (6), 719–738.
- Marconi, Mariana de Andrade ; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.S, 2007.
- Martin, E.C. and Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulated creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64–74.
- Menguc, B., Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Academy of Marketing Science Journal*, 34 (1), 63–73.
- Moen, O., (2002). The Born Globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 9(2-3), 156–175.
- Moen, O.; Servais, (2002). Per. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*. 10 (3).49–72.
- Montoya-Weiss, M., R.J. Calantone (1994), Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 11 397–417.
- Morais, M. F. (2001). Definição e avaliação da criatividade. Uma abordagem cognitiva. Universidade do Minho, IEP

- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance : A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(January), 90–108.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2011). Export marketing strategy implementation , export marketing capabilities , and export venture performance. *Academy of Marketing Science*, 40, 271–289.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F., (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54.(4), 20 – 35.
- Nguyen, D. T., Barrett, N. J.(2006). The role of market orientation and learning orientation in quality relationship: The case of Vietnam exporting firms and their customers. *International Marketing Journal*, 14 (2),116–47.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Puumalainen, K. (2004). A global mindset – A prerequisite for successful internationalization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 51 – 64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P., (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45 –64.
- Özsomer, A., & Prussia, G. E. (2000). Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models. *Journal of International Marketing*, 8(1), 27–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., Servqual. (1988). A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Peceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, New York University, 12 –40.
- Pelham, A. M., (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation, *Journal of Business Research* 45, 33–46.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N., (2008). Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS, 5th Ed., Ed. Sílabo, Lisboa.
- Poliwoda, S. J. e Thomas, M. J. (1998). International Marketing. *The Chartered Institute of Marketing*, Oxford.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Portugal, B. de. (2012). *Análise Setorial da Indústria do Calçado*.
- Rasmussen, E. S.; Madsen, T. K., (2002). The born global concept. Paper for the EIBA conference.
- Rennie, M., (1993). Born global. *McKinsey Q.* 4, 45–52.

- Renzulli, J. S. (1992). A general theory for the development of creative productivity through the pursuit of ideal acts of learning. *Gifted Child Quarterly*, 36, 170–182.
- Rhee, J., T. Park, D. H. Lee. (2009). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30 (1), 65–75.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Urbano, D.; Vaillant, Y., (2005). The Born-Global Phenomenon: a Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133–171.
- Ridderstråle, J., Nordström, K. A. (2006). Capitalismo Karaoke: Gestão para a Humanidade. 1ª Ed. *Público – Comunicação Social SA*, Lisboa.
- Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A., & Gutiérrez-Cillán, J. (2012). How market entry order mediates the influence of firm resources on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 241- 264.
- Root, F., (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, New York.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657–687.
- Runco, M. A. (2008). Creativity and education. *New Horizons in Education*, 56, 96 – 104.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. doi:10.1108/14626000610705705.
- Samiee, S. and Walters, P.G.P. (1990). Influence of firm size on export planning and performance. *Journal of Business Research*, 20, 235–248.
- Samiee, S., & Roth, K. (1992). The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1–17.
- Sarin, S., & Mahajan, V., (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*, 65(2), 35–53.
- Schaffer, R. (1996). *Desenvolvimento Social da criança*. Instituto Piaget, Lisboa.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A., (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Segalis, G., & Guedes, A. L. M. (2012). Internacionalização de Empresas Familiares de Pequeno e de Médio Portes, 103–124.
- Shoham, A. 1996, Marketing-mix standardization: determinants of export performance, *Journal of Global Marketing*, 10 (2), 3–73.

- Simões, V.C. (1997). *Internacionalização das empresas Portuguesas*. In: *Economia e Prospectiva*, 1 (2).
- Simões, V.C. e Castro, A. (1999). (Coord.). *A Internacionalização das empresas Portuguesas*. Gabinete de estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia e Semanário Económico.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. (1997). A Framework for market- based organizational learning: Link values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305–318.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63–74.
- Sousa, F. (1998). A criatividade como disciplina científica. Universidade de Santiago de Compostela.
- Sousa, Carlos M P. (2004). Export Performance Measurement : An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science*, 9, 1–22.
- Sousa, Carlos M.P., Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13, 43–59.
- Sousa, Carlos M. P., Martínez-lópez, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance : A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374.
- Sok, P., & O’Cass, A., (2011). Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource–capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1285–1293.
- Sternberg, R. J. (2003b). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press, New York.
- Suh, T., Bae, M., Zhao, H., Kim, S. H., & Arnold, M. J., (2010). A multi-level investigation of international marketing projects: The roles of experiential knowledge and creativity on performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 211–220.
- Tabrizi, B., Walleigh, R. (1997). Defining next-generation products: An inside look. *Harvard Business Review*, 75, 116–124.
- Tepper, Kelly (1997), Categories, Contexts, and Conflicts of Consumers' Nonconformity Experiences, in *Research in Consumer Behavior*, Russel W. Belk ed., Greenwich, CT, 209–245.
- Tschimmel, Katja (2003). *O pensamento criativo em design. Reflexões acerca da formação do designer*. Lisboa.

- Vicenzi, R. (2000). Creating conditions for creativity and innovation in organizations, in: IEEE 0-7803-6652-2/2000, 276–282.
- Viana, Carlos e Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*, Ed. Silabo.
- Wood, V.R., Robertson, K.R. (1997), Strategic orientation and export success: an empirical study, *International Marketing Review*, 14 (6) 424–444.
- Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. a. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10–35. doi:10.1509/jimk.8.3.10.19635
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability - The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in china.pdf. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 292–322.
- Zhou, J., & George, J. M., (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, (44), 682 – 696.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N., (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049– 1058.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 561(2009), 547–561. doi:10.1002/smj
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effects on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40 – 56.
- Empresa Internacional de Certificação (EIC) – <http://www.eic.pt/beta/site/certificacao/>, consultado em 15 de Maio de 2013
- Construção base de dados – <http://www.apiccaps.pt/web/guest/pesquisa>, consultado em 9 de Março de 2013
- Jornal Expresso* - Jornal online. *Preço do calçado português é o segundo mais alto a nível mundial*– <http://expresso.sapo.pt/preco-do-calcado-portugues-e-o-segundo-mais-alto-a-nivel-mundial=f775964#sthash.31DgHub0.dpuf>, consultado em 1 de Março de 2013

ANEXO

QUESTIONÁRIO INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

PERFIL DA EMPRESA:

1 - Dimensão da Empresa (número de funcionários a full-time)

1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ou mais ()

2 – Vendas Anuais da Empresa (em milhares de €)

Menos de 1 () 1-10 () 10-99 ()

100-1999 () 2000 ou mais ()

3 – Número de anos de Actividades Internacionais

<2 () 3-10 () 11-24 () 25-39 () 40 ou mais ()

4 – Número de Mercados Internacionais

1-5 () 6-24 () 25-39 () 40-59 () 60 ou mais ()

5 – Número de pessoas em Design e Investigação

PERFIL DO INQUIRIDO:**1 – Cargo ocupado na Empresa**

Presidente () CEO () Diretor de Exportação () Diretor de Marketing ()

Gestor Comercial () Outro ()

2 – Formação

Ensino Básico () Ensino Preparatório () Ensino Secundário ()

Licenciatura () Mestrado () Doutoramento () Outro ()

3 – Tempo na Empresa

		1 - Discordo				7 - Concordo		
		completamente				completamente		
<u>Na nossa empresa:</u>								
1.1.	Os mercados alvo de exportação são claros e estão bem especificados.	1	2	3	4	5	6	7
1.2.	O número de clientes internacionais é elevado.	1	2	3	4	5	6	7
1.3.	Existe um objetivo de vendas claro, resultante da exportação.	1	2	3	4	5	6	7
1.4.	Existe um grau elevado de adaptação do produto.	1	2	3	4	5	6	7
1.5.	Existe um grau elevado de adaptação do produto após entrada.	1	2	3	4	5	6	7
1.6.	A rotulagem do produto inclui a linguagem local.	1	2	3	4	5	6	7
1.7.	A estratégia de posicionamento do produto está adaptada ao mercado de destino.	1	2	3	4	5	6	7
1.8.	Existe um grau elevado de adaptação da embalagem ao mercado de destino.	1	2	3	4	5	6	7
1.9.	Existe um grau elevado de adaptação da abordagem promocional.	1	2	3	4	5	6	7
1.10.	Existe apoio global ao distribuidor /subsidiária internacional.	1	2	3	4	5	6	7
1.11.	Existe formação de vendas do distribuidor / subsidiária internacional.	1	2	3	4	5	6	7
1.12.	O apoio fornecido para a promoção estende-se aos distribuidores internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
1.13.	O grau de competitividade de preço no mercado de exportação é elevado.	1	2	3	4	5	6	7
2.1	Existe um planeamento sério para a exportação.	1	2	3	4	5	6	7

2.2	Existe uma quantidade significativa de recursos humanos envolvidos na atividade da exportação.	1	2	3	4	5	6	7
2.3	Existe um empenho assinalável em relação à exportação.	1	2	3	4	5	6	7
2.4	Existem mais recursos financeiros para a exportação do que para o mercado doméstico	1	2	3	4	5	6	7
2.5.	A gestão de topo tende a ver o mercado mundial como o mercado da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2.6.	Comunicamos continuamente a nossa missão e o nosso compromisso com o sucesso no exterior.	1	2	3	4	5	6	7
2.7.	A gestão de topo está focada em desenvolver recursos para atingir os nossos objetivos internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.8.	Existe uma cultura que conduz à exploração contínua de novas oportunidades no exterior.	1	2	3	4	5	6	7
2.9.	Somos audazes em resposta a situações de tomada de decisões internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.10.	A gestão de topo considera-se proactiva na exploração em ambientes internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.11.	Sabemos que a vantagem competitiva se baseia em entender as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.12.	Entendemos que satisfazer as necessidades dos clientes leva ao sucesso no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
2.13.	Prestamos grande atenção ao serviço pós-venda.	1	2	3	4	5	6	7
2.14.	A informação referente a experiências com clientes é comunicada aos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
2.15.	Os gestores entendem que todos os colaboradores criam valor para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.16.	Respondemos rapidamente a informações negativas de satisfação de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.17.	A gestão de topo frequentemente discute as forças e fraquezas dos seus principais concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
2.18.	Conhecemos os clientes e concorrentes no mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7
2.19.	Contamos com uma política de desenvolvimento e adaptação de produtos ao mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7
2.20.	O <i>pricing</i> praticado nos mercados internacionais é eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
2.21.	A publicidade atinge com eficácia o seu alvo nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.22.	Contamos com grande eficácia a nível da distribuição nos mercados	1	2	3	4	5	6	7

	internacionais.							
2.23.	Usufruímos de várias ferramentas de marketing para diferenciar os produtos nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.24.	Existem ligações de base tecnológica com consumidores em mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.25.	Temos ligações de base tecnológica com fornecedores em mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.26.	Temos colaborações empresariais com distribuidores nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.27.	Temos colaborações empresariais com bancos nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.28.	Temos colaborações empresariais com autoridades locais nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
2.24.	Temos colaborações empresariais com associações empresariais nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.	Existe potencial de procura no mercado de exportação.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.	Existe sofisticação da infraestrutura de marketing no mercado de destino.	1	2	3	4	5	6	7
3.3.	Existe similaridade cultural entre o mercado doméstico e o mercado de exportação.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.	Existe similaridade ao nível das barreiras legais / regulamentares.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.	Existe intensidade da concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
3.6.	O produto tem visibilidade no mercado de exportação.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.	Existe familiaridade com a marca no mercado de exportação.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.	Temos muitas ideias novas e inovadoras para servir os mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.	Abordamos muitas vezes os problemas de forma original.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.	Existem sugestões frequentes sobre novas formas de aumentar a qualidade para o mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7
4.4.	Desenvolvemos adequadamente planos e prazos para implementar novas ideias para os mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.5.	Encontramos soluções criativas para os problemas internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.6.	Não temos medo de correr riscos nos negócios internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.7.	As pessoas sugerem novas formas de atingir os objetivos internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.8.	As pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado internacional, quando surge oportunidade.	1	2	3	4	5	6	7
4.9.	Frequentemente, as pessoas sugerem novas formas de atuar nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7

4.10.	Promovem-se e partilham-se novas ideias sobre os mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.11.	As pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho internacional.	1	2	3	4	5	6	7
4.12.	Temos muitas ideias criativas para aplicar no mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7
4.13.	Procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/serviços nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
5.1.	Os gestores, em geral, concordam que a capacidade para aprendizagem da nossa empresa é o ponto-chave para a sua vantagem competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
5.2.	Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
5.3.	A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.	1	2	3	4	5	6	7
5.4.	A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.	1	2	3	4	5	6	7
5.5.	A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
5.6.	A organização sabe que, parar o processo de aprendizagem, é colocar em risco o seu futuro.	1	2	3	4	5	6	7
5.7.	Temos uma ideia clara que a nossa empresa representa e para onde ela se dirige.	1	2	3	4	5	6	7
5.8.	Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.	1	2	3	4	5	6	7
5.9.	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.10.	Os funcionários vêem-se como parceiros na definição da direção para nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.11.	A alta administração compartilha a visão que tem para a empresa com os níveis mais baixos.	1	2	3	4	5	6	7
5.12.	A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.	1	2	3	4	5	6	7
5.13.	A organização não tem receio de refletir criticamente sobre a forma como fazer negócios.	1	2	3	4	5	6	7
5.14.	Os administradores da empresa esperam que a sua “visão do mundo” seja questionada.	1	2	3	4	5	6	7
5.15.	A nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
5.16.	Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.	1	2	3	4	5	6	7
5.17.	A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

5.18.	Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
-------	--	---	---	---	---	---	---	---

Performance de Exportação (último ano)

		A nossa empresa relativamente à concorrência é:						
		1 - Muito pior			7 - Muito melhor			
Performance de Mercado								
6.1.	Sentimo-nos satisfeitos com a quota de mercado atingida na exportação.	1	2	3	4	5	6	7
6.2.	Sentimo-nos satisfeitos com a receita proveniente das vendas, na exportação	1	2	3	4	5	6	7
6.3.	Sentimo-nos satisfeitos com o número de clientes adquiridos, na exportação	1	2	3	4	5	6	7
6.4.	Existiu um aumento das vendas para os atuais clientes, na exportação.	1	2	3	4	5	6	7
Performance Financeira								
6.5.	Rentabilidade da empresa	1	2	3	4	5	6	7
6.6.	Retorno sobre o investimento	1	2	3	4	5	6	7
6.7.	Margens de comercialização	1	2	3	4	5	6	7
6.8.	Alcance dos objetivos financeiros	1	2	3	4	5	6	7
		1 - Discordo completamente			7 - Concordo completamente			
7.1.	Vários produtos inovadores foram introduzidos nos mercados internacionais durante este período (5 anos).	1	2	3	4	5	6	7
7.2.	Comparativamente com os produtos da concorrência, os nossos produtos exportados oferecem mais benefícios aos compradores/consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
7.3.	Os novos produtos lançados no mercado internacional apresentam muitas características completamente novas para a classe de produto já existentes.	1	2	3	4	5	6	7
7.4.	Os novos produtos exportados são altamente inovadores, substituindo uma alternativa inferior.	1	2	3	4	5	6	7
7.5.	Os novos produtos exportados incorporam um novo e importante conhecimento tecnológico.	1	2	3	4	5	6	7
8.1.	Os clientes consideram o nosso produto como muito original.	1	2	3	4	5	6	7
8.2.	Os clientes classificam o nosso produto como único.	1	2	3	4	5	6	7
8.3.	Os clientes consideram o nosso produto é verdadeiramente especial.	1	2	3	4	5	6	7
9.1.	O nosso produto apresenta características técnicas adequadas (resistência, durabilidade).	1	2	3	4	5	6	7

9.2.	Existe uma grande variedade de produtos.	1	2	3	4	5	6	7
9.3.	O nosso stock é renovado frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
9.4.	Os nossos produtos são inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
9.5.	Os nossos produtos cumprem todos os requisitos técnicos.	1	2	3	4	5	6	7
9.6.	Os nossos produtos não apresentam variações das características técnicas.	1	2	3	4	5	6	7
9.7.	Os nossos produtos são visualmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
9.8.	Os nossos produtos oferecem combinações atraentes e modernas.	1	2	3	4	5	6	7