



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE
MARKETING NA PERFORMANCE INTERNACIONAL
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS**

FRANCISCO MANUEL DE OLIVEIRA FARIA MONTEIRO

OUTUBRO - 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE
MARKETING NA PERFORMANCE INTERNACIONAL
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS**

FRANCISCO MANUEL DE OLIVEIRA FARIA MONTEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO

OUTUBRO - 2017

AGRADECIMENTOS

Porque acredito que nada se constrói sozinho, mais do que um trabalho pessoal, este é o resultado de um conjunto de influências sempre presentes e essenciais. Pela exigência que é requerida, pela capacidade de trabalho e foco, esta dissertação é fruto de muito tempo e paciência, não só da minha parte, mas também daqueles que me rodeiam.

Primeiro que tudo, um agradecimento especial aos meus pais, Jorge e Maria Margarida, que contribuíram de forma a permitir que pudesse frequentar o Mestrado e que sempre me incentivaram durante a elaboração da tese. São eles a razão do meu percurso académico.

Um agradecimento também especial ao Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo, que desde o início se mostrou disponível e interessado na orientação deste trabalho, sendo sempre compreensivo e motivador bem como uma ajuda constante e essencial até ao fim. Sem a sua constante orientação não seria capaz de terminar este trabalho.

À Farah, um agradecimento carinhoso pela paciência e motivação que foram também suporte do foco e vontade de trabalhar. Também agradecer à Diana o tempo despendido para me ajudar na elaboração de algumas tabelas. Aos meus amigos, Alexandre, Afonso, André, Diogo, Frederico, Miguel e Tomás um agradecimento pelo apoio permanente, discussões e partilhas.

Agradeço ainda a todos os que não referi mas que, de igual forma, contribuíram para a realização desta dissertação académica.

“Sozinhos conseguimos fazer tão pouco; juntos conseguimos fazer muito.” – Helen Keller

RESUMO

Têm-se verificado mudanças constantes e significativas nos mercados globais, com as empresas a operarem não só no mercado doméstico mas cada vez mais em mercados estrangeiros.

As empresas Familiares (EF) têm sido espelho dessas alterações e estão cada vez mais internacionais por necessidade, através das suas actividades específicas. Como tal, vários estudos têm sido conduzidos no âmbito das Pequenas e Médias Empresas Familiares (PMEF) e as suas especificidades influenciadoras da internacionalização, bem como, nas diferenças face às empresas não Familiares (ENF). No entanto, e apesar da existência de diversos trabalhos sobre o tema, carece ainda de uma visão mais clara e menos discrepante. Serve assim o presente estudo para compreender de que forma as capacidades e estratégias, com foco no marketing, influenciam a internacionalização das empresas familiares e não familiares, afectando o seu desempenho. Como tal, foi desenvolvido um modelo conceptual com o objectivo de identificar as capacidades de Marketing (CM) relevantes na decisão estratégica de adaptação ou padronização do Marketing Mix (MM) e o impacto deste nas empresas, familiares e não familiares (EF e ENF). As hipóteses foram formuladas e testadas através de dados recolhidos por questionário lançado a um conjunto de PME Industriais Portuguesas, obtidas a partir da base de dados da Informa D&B.

Os resultados apurados permitiram obter suporte empírico para as associações entre as variáveis Capacidades de Marketing (preço, produto, distribuição e comunicação) e Marketing Mix (produto, preço/distribuição, promoção). Verificou-se existir relação positiva entre capacidades de Marketing de preço e Marketing Mix de preço/distribuição e Promoção, bem como relação entre capacidades de comunicação e Marketing Mix de produto e promoção. Por sua vez, as capacidades de Marketing de distribuição apenas revelaram ser positivas com Marketing Mix de preço/distribuição, enquanto as capacidades de produto não demonstraram nenhuma relação com a variável Marketing Mix. Foi ainda possível associar o Marketing Mix de preço/distribuição e Marketing Mix de promoção a um maior desempenho internacional (DI) e desempenho de marketing (DM). Esta associação de variáveis permite destacar a importância das capacidades e execução de estratégias adequadas para um maior desempenho na internacionalização da empresa.

Palavras-Chave: Empresa Familiar e não Familiar; PME; Internacionalização; Exportações; Marketing-mix.

ABSTRACT

There have been steady and significant changes in global markets, with companies operating not only in the domestic market but increasingly in foreign markets.

Family companies (FE) have been mirroring these changes and are increasingly international by necessity, through their specific activities. As such, several studies have been carried out within the framework of Small and Medium-sized Family Enterprises (SME) and their specificities influencing internationalization, as well as differences in relation to non-Family Companies (NFE). However, despite the existence of several works on the subject, it still lacks a clearer and less divergent view. Thus, the present study is used to understand how strategies and capacities, with a marketing focus, influence the internationalization of family and non-family businesses, affecting their performance. As such, a conceptual model was developed with the objective of identifying Marketing Capabilities (MC) relevant to the strategic decision to adapt or standardize Marketing Mix (MM) and its impact on companies, family and non-family (FE and NFE). The hypotheses were formulated and tested through data collected by questionnaire released to a set of Portuguese Industrial SME, obtained from the database of Informa D & B.

The results showed empirical support for the associations between the variables Marketing Capabilities (price, product, distribution and communication) and Marketing Mix (product, price / distribution, promotion). There was a positive relationship between price Marketing capabilities and price / distribution Marketing mix and promotion, as well as the relationship between communication capabilities and product Marketing Mix and promotion. Distribution Marketing capabilities, on the other hand, only proved to be positive with Marketing Mix of price / distribution, while product capabilities showed no relation to the variable Marketing Mix. It was also possible to associate the Marketing Mix of price / distribution and Marketing Mix of promotion to a greater international performance (IP) and marketing performance (MP). This association of variables makes it possible to highlight the importance of capabilities and execution of adequate strategies for a better performance in company's internationalization.

Keywords: Family and non-Family Business; SME; Internationalization; Exports; Marketing-mix.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Empresa Familiar	3
2.2. PME Familiares e PME Não-Familiares	4
2.3. Internacionalização de Empresas Familiares – Processos e Estratégias	5
2.4. Empreendedorismo e Empresas Familiares	8
2.5. Marketing e Marketing-Mix	8
3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA	10
3.1. Desenvolvimento do modelo	10
3.2. Hipóteses de Pesquisa	11
4. METODOLOGIA	17
4.1. Metodologia de Pesquisa	17
4.2. População inicial	18
4.3. Construção do Questionário	19
4.4. Medidas	20
4.5. Incentivos	21
4.6. Inquiridos e recolha de dados	21
4.7. Análise descritiva de dados	25
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	25
5.1. Valores em falta	25
5.2. <i>Non-response Bias</i>	26
5.3. <i>Common-method Bias</i>	26
6. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA	26

6.1. Validade convergente.....	26
6.2. Validade discriminante.....	27
6.3. Confiabilidade	27
6.4. Ajustamento do modelo	27
7. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	28
7.1. Ajustamento do modelo	28
7.2. Resultados	29
8. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	32
9. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	35
9.1. Principais conclusões	35
9.2. Limitações e recomendações.....	36
9.2.1. Limitações	36
9.2.2. Recomendações	37
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA.....	38
11. ANEXOS.....	48
Anexo 1.: Questionário	48
Anexo 2.: Email convite para o questionário.....	54
Anexo 3.: Modelo de validade e fiabilidade	56
Anexo 4.: Matriz de correlação e validade discriminante.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de investigação.....	11
Figura 2 – Propriedade familiar dos sócios/acionistas individuais.....	22
Figura 3 – Tipo de propriedade da empresa.....	22
Figura 4 – Membros da equipa de gestão da empresa.....	22
Figura 5 – Data de fundação da empresa.....	22
Figura 6 – Idade dos respondentes.....	23
Figura 7 – Género dos inquiridos.....	23
Figura 8 – N° de gerações na gestão da empresa.....	23
Figura 9 – Cargo do respondente na empresa.....	23
Figura 10 – Nível educacional do respondente.....	24
Figura 11 – N° de línguas estrangeiras faladas.....	24
Figura 12 – Primeira forma de atividade internacional.....	24
Figura 13 – Anos do atual Administrador/Gerente/CEO à frente da empresa.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Modelo de medida: Goodness-of-Fit.....	28
Tabela II – Modelo estrutural Goodness-of-Fit.....	29
Tabela III – Resultados do modelo estrutural.....	31
Tabela IV – Resultados do modelo adaptado.....	32
Tabela V – Modelo de validade e fiabilidade.....	56
Tabela VI – Matriz de correlação e validade discriminante.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS

- EF – Empresa Familiar;
- ENF – Empresa não Familiar;
- PME – Pequena e Média Empresa;
- PMEF – Pequenas e Médias Empresas Familiares;
- CM – Capacidades de Marketing;
- MM – Marketing Mix;
- DI – Desempenho Internacional;
- DM – Desempenho de Marketing.

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

Esta dissertação académica tem como objectivo aumentar o conhecimento disponível sobre as estratégias de internacionalização aplicadas pelas pequenas e médias empresas (PME) familiares e não familiares. Acredita-se que tal pode ser benéfico para o mundo académico e empresarial, devido à importância que as empresas familiares (EF) têm para os mercados. As empresas familiares são a forma predominante de negócios no mundo actual (LaPorta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999; Kontinen & Ojala, 2012), pelo que são determinantes para o desenvolvimento económico e geracional de emprego, criando valor através de inovações nos produtos, processos ou serviços (Zahra et al, 2004; Astrachan & Shanker, 2003). As actividades praticadas por estas empresas, aumentam a diversidade de produtos de EFs, aumentando a rentabilidade e crescimento destas organizações (Zahra, 2003). Na Europa estas empresas têm grande predominância, estimando-se que representem entre 70 a 80% da globalidade das empresas, empregando 40 a 50% da população activa (Mandl, 2008), sendo assim bastante importantes para a maioria das economias (Kraus, Harms & Fink, 2011). Devido à importância que estas empresas têm na economia, a literatura existente sobre estas empresas está a aumentar tanto em termos de pesquisa quantitativa, como qualitativa (Zahra & Sharma, 2004; Casillas et al., 2007), graças à criação de centros de pesquisa e incentivos à especialização de investigadores na temática (Sharma, Pramodita & Zahra 2004). Consequentemente, o conhecimento sobre negócios familiares é cada vez mais relevante, sendo um assunto regular em revistas académicas, pelo que o conhecimento nesta área está rapidamente a tornar-se essencial na literatura académica associada ao empreendedorismo.

Estas organizações por norma operam nos mercados domésticos (Davis & Harveston, 2000), contudo, devido à natureza de um mercado cada vez mais competitivo à escala global, muitas empresas familiares são obrigadas a internacionalizarem-se para sobreviver (Kontinen & Ojala, 2010; Mealha, 2011). No caso das PME portuguesas, sendo Portugal um país pequeno com um reduzido mercado interno, sofrem enormes pressões no sentido da internacionalização. É ainda possível afirmar, segundo Trigo, Calapez & Santos (2009) que “as PME portuguesas precisam melhorar as suas estratégias e capacidades internas para irem para o exterior”.

Os investigadores apuraram que os principais fatores que promovem a internacionalização são, por um lado, a inovação e a adaptação ao mercado e, por outro lado, o conhecimento da distribuição e dos canais de comunicação. Concluindo que apenas uma pequena percentagem das PME revelaram estar orientadas para desenvolverem recursos chave que promovam a sua internacionalização (Trigo, Calapez & Santos, 2009).

A internacionalização das EF é um tema ainda relativamente pouco estudado, embora recentemente tenha aumentado o interesse por parte da comunidade científica. No entanto, apesar da crescente investigação, este tema carece de mais união e consenso por parte dos investigadores relativamente aos estudos contraditórios realizados até hoje (Pukall & Calabrò, 2014)

Através deste trabalho académico, procuramos perceber de que forma as PMEF atuam no seu processo de internacionalização, identificando a existência de capacidades específicas inerentes à adopção de uma estratégia internacional. Esta ligação revela ser importante para as empresas poderem oferecer os seus produtos e serviços da forma mais adequada às expectativas dos clientes estrangeiros, conseguindo obter vantagens competitivas e, por sua vez, um melhor desempenho. Como tal, irá ser utilizado o método quantitativo para a confirmação de questões, sendo que criar-se-ão afirmações para serem estudadas. No capítulo 2 desta dissertação, será apresentada a revisão da literatura, identificando as características específicas das EF e as diferenças face às ENF, bem como os processos de internacionalização e as estratégias associadas ao marketing mix. O terceiro capítulo abordará o modelo de pesquisa e as hipóteses formuladas. O próximo capítulo, 4, aborda a metodologia, a amostra, as medidas e o método de recolha de dados. No capítulo seguinte será feita a descrição e análise dos resultados apurados. A discussão dos resultados do estudo é feita neste próximo capítulo. Por fim, no último capítulo serão apresentadas as conclusões teóricas, assim como as limitações e recomendações para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Empresa Familiar

Historicamente, as firmas familiares são, na sua maior parte, instituições resistentes. A sua importância está paralelamente ligada à evolução sócio-cultural, aos avanços tecnológicos, e à denominada nova ordem de mercado associada à globalização (Poutziouris, Smyrnios & Klein, 2006). Mas, até hoje não existe um consenso geral sobre a definição do que é em concreto uma “empresa familiar” (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Kontinen & Ojala, 2010). Uma das definições que serve o propósito desta dissertação é a definição de Villalonga e Amit (2006), na qual os autores defendem que existem três requisitos necessários para se poder considerar uma empresa como sendo familiar.

O primeiro requisito é que a família em questão tem obrigatoriamente de ser “proprietária da empresa”, através, por exemplo, da posse de uma quantidade substancial (maioritária) do capital social da empresa. O segundo requisito exige que a família tenha “poder” na empresa, pelo que a família tem de controlar a gestão (Gallo & Sveen, 1991; Villalonga & Amit, 2006; Collins & O’Regan, 2011). Este segundo ponto leva-nos ao terceiro requisito, o qual refere a necessidade da existência de membros da família nos cargos de topo na gestão da organização (Villalonga & Amit, 2006; Parada et al, 2010), que estejam relacionados por algum tipo de ligação familiar, tais como por matrimónio, sangue ou mesmo adoção (Olson, et al., 2003). Outros autores acrescentam mais um requisito à definição de empresa familiar, o da sucessão familiar: o fundador tem de passar o seu património e controlo a um membro da família aquando do seu afastamento (Bennedsen et al., 2010).

Segundo Bennedsen et al. (2015), existem quatro tipos de empresas familiares. Quando um negócio é criado de raiz, o empreendedor é geralmente o dono e gestor da empresa. Ao longo do tempo, ele pode transferir ou partilhar parte da sua propriedade ou dos seus direitos de decisão a mais indivíduos, sendo eles membros da sua família ou não. A evolução do controlo da sua propriedade e influência na organização resulta em quatro tipos possíveis de empresas.

O primeiro grupo de empresas implica que todos os donos maioritários e os gestores de topo sejam membros, da mesma família, sendo que estas organizações se podem denominar de, “*closely held firms*”.

O segundo tipo de empresas, denominadas por estes autores de “*family firms*”, têm como donos membros da mesma família, mas os direitos de decisão são entregues a profissionais não familiares, semelhante a uma corporação governativa.

No terceiro tipo de empresas familiares, “*family-driven firms*”, a propriedade está difundida pelo público em geral, os membros da família possuem uma minoria da propriedade mas são eles quem gerem a organização.

Por fim, estes autores defendem que o quarto tipo de empresas familiares, as “*professionally managed firms*”, têm a sua propriedade difundida publicamente tal como o terceiro tipo de empresas, embora os membros da família já não estejam na organização que criaram. Assim, e independentemente do tipo de empresa, é notável que as empresas familiares são caracterizadas pela existência de uma rede intensa de comunicação entre os seus membros, o que torna mais fácil de entender a missão da empresa. Este entendimento comum e o apoio que proprietários-gerentes recebem dos seus membros, podem resultar numa redução dos riscos associados a movimentos estratégicos que exigem um período mais longo de retorno (James, 1999).

2.2. PME Familiares e PME Não-Familiares

Segundo Trigo, Calapez & Santos (2009) não existe uma definição uniforme de uma PME e, como os fatores que as diferenciam são essencialmente qualitativos e comparativos, talvez seja desnecessária uma definição universal.

Como referido por alguns autores, existem requisitos para se considerar uma pequena ou média empresa uma EF (Shua, Chrisman & Sharma, 1999; Kontinen & Ojala, 2010), como tal, poderão haver diferenças entre estas organizações e as empresas não familiares (ENF). Uma das diferenças prende-se com a capacidade de acesso a recursos e capacidades. Embora alguns autores defendam que os negócios de família possuem algumas capacidades e recursos distintos (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon & Williams, 2000), elas geralmente estão em desvantagem no que toca ao acesso a outros recursos importantes em comparação com negócios não familiares (Fernandez & Nieto, 2005) nomeadamente na aquisição de activos intangíveis, baseados no conhecimento, tais como tecnologias, colaboradores mais qualificados e aquisições de marcas de renome (Fernández & Nieto, 2006). Para além disso, alguns académicos, embora reconhecendo a vitalidade das EF, defendem que por vezes estas seriam mais eficazes se o seu comportamento fosse mais semelhante aos das empresas não familiares (Stewart & Hitt, 2012). Desta forma, o sucesso das empresas familiares depende em grande parte dos procedimentos das mesmas e conseqüentemente da sua resistência e capacidade de resposta a eventuais situações de ruptura ao invés de depender somente da forma como os gestores conduzem o negócio familiar (Olson et. al., 2003). Para melhorar o desempenho, garantindo a maximização do lucro, os proprietários podem introduzir mecanismos como remunerações por desempenho e a integração de administradores não executivos (Westhead, Cowling

& Howorth, 2001), permitindo aos membros da família focarem-se nos objectivos não financeiros da sua empresa (Zahra, Haylon & Salvato, 2004).

Contudo, literatura mais recente indica que pode não haver diferenças significativas na capacidade de internacionalização das EF relativamente a empresas NF (Graves & Thomas, 2004) uma vez que apesar das empresas familiares serem mais lentas a internacionalizar-se do que as empresas não familiares, numa perspectiva de longo-prazo o nível será semelhante. Este fenómeno de maior lentidão é explicado pela resistência exercida pelos familiares decisores e pelo conhecimento específico necessário inerente ao processo de internacionalização dos mesmos (Pukall & Calabrò, 2014).

2.3. Internacionalização de Empresas Familiares – Processos e Estratégias

As PME familiares tradicionalmente operam o seu negócio nos seus mercados nacionais, estando menos inclinadas para uma expansão internacional. (Davis & Harveston, 2000).

Contudo, cada vez mais as empresas familiares têm sido obrigadas a internacionalizar, para sobreviver a um mercado que é cada vez mais globalmente competitivo (Kontinen & Ojala, 2010). Com a crescente globalização dos mercados e o aumento feroz da concorrência, os mercados estrangeiros tornam-se opções cada vez mais importantes para as empresas (O’Cass & Julian, 2003). Deste modo, a internacionalização é reconhecida como uma estratégia valiosa para o crescimento e expansão das organizações (Graves & Thomas, 2008).

As formas de internacionalização e o momento de decisão da empresa dependem muito da cultura de cada organização (Hall et al., 2002), sendo que esta age como um filtro através do qual a empresa interpreta e responde ao ambiente à sua volta. Consequentemente, algumas oportunidades de expansão internacional são ignoradas porque não são interpretadas como tal ou não se encaixam na cultura da empresa. Um factor que pode influenciar o processo de internacionalização são os próprios objectivos pessoais, crenças e valores dos empreendedores (Kotey, 2005). Zahra (2003) refere que os proprietários-gerentes podem querer internacionalizar as operações para satisfazer as suas vontades pessoais, sendo esta uma estratégia arriscada que pode ocasionar conflitos dentro da empresa. Um estudo realizado por Graves e Thomas (2008) indicou também que as empresas familiares podem ser mais reativas do que proactivas relativamente a uma oportunidade de internacionalização (Kontinen & Ojala, 2010), e até que muitas vezes fazem-no por necessidade (Kontinen & Ojala, 2010; Mealha, 2011). Ainda assim alguns fundadores de EF podem querer evitar a expansão internacional da empresa porque esta requer um maior comprometimento de recursos. Tal

decisão pode também influenciar alguns familiares devido ao medo de perder a sua influência (Okoroafo, 1999).

Relativamente à capacidade de internacionalização, tema central desta dissertação, alguns autores defendem que as EF preferem operar próximo do local de residência dos membros da família, e que tal limita o seu potencial de expansão internacional (Kahn & Henderson, 1992; Shaw & Young, 2001).

A literatura sobre a internacionalização de empresas foi pesquisada sob diversas perspectivas, pelo que não existe um consenso na literatura académica sobre o que é exactamente o conceito de “internacionalização” (Beamish, 1990). Beamish (1990) definiu internacionalização como o processo através do qual as empresas aumentam a sua visibilidade e as transacções directas ou indirectas que realizam com outros países e estabelecem possíveis futuras transacções. Barber e Darder (2004) defendem a internacionalização como um dos processos de direcção estratégica, mediante o qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, o que implicará a transposição das fronteiras nacionais. Já Pukall e Calabrò (2014) referem-se à internacionalização de forma mais simples apenas referenciando as vendas realizadas para países estrangeiros. Mas para entender como a internacionalização ocorre Chetty e Campbell-Hunt (2004) referem duas formas tradicionais para internacionalizar, através do Modelo de Internacionalização de Uppsala e do Modelo de Inovação. Estes modelos propõem que a internacionalização levada a cabo pelas empresas ocorra em passos incrementais. Floriani e Fleury (2012) referem mesmo, com base noutros autores, que o Modelo de Uppsala é considerado o ponto teórico inicial que explica a forma de internacionalização das PME. Este modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977), descreve a internacionalização através de processos de aquisição gradual de conhecimento gerando um aumento do comprometimento nos mercados externos. Alguns estudos revelam que as empresas familiares têm maior propensão para internacionalizar durante a segunda ou próximas gerações, as quais apresentaram maior vocação para exportar e maior intensidade de exportação (Fernandez & Nieto, 2005), enquanto, autores como Okoroafo (1999) defendem que as EFs são mais propensas a internacionalizar durante a primeira ou segunda geração. Contudo, a internacionalização pode não ser apenas um processo de mudança de progressão crescente. Se uma determinada iniciativa de internacionalização falhar, o impacto para uma PME será consideravelmente maior, aumentando assim o seu nível de risco (Lu & Beamish, 2001). Chetty e Campbell-Hunt (2001) defendem que a internacionalização deve ser vista como fenómeno que também pode apresentar retrocessos, denominando-se de “desinternacionalização”. Um processo de “desinternacionalização” ocorre quando existe uma diminuição das actividades internacionais de uma empresa.

Relativamente ao modo de expansão, embora as PME utilizem estratégias diversas tais como o licenciamento, estabelecimento de pontos de venda ou a criação de fábricas no estrangeiro que permitem desenvolver actividades de distribuição, produção, entre outras, a exportação é considerado o modo de entrada mais comum devido ao menor esforço e quantidade de recursos exigidos, e também devido ao baixo risco que apresenta (Leonidou & Katsikeas, 1996; Wolff & Pett, 2000; Hollenstein, 2005). Consequentemente, a maioria das PME também começam os seus processos de diversificação internacional através de exportações. A exportação desempenha um papel crucial na aceleração do crescimento e rentabilidade das empresas, o que lhes permite alcançar vantagens competitivas sustentadas (Chugan & Singh, 2014). Para além disso, muitas PME têm pouca experiência internacional e a exportação é uma forma importante para ganhar alguma experiência fora do mercado doméstico. Nos processos de exportação, as PME ganham exposição em vários mercados estrangeiros e gradualmente criam redes com clientes locais (Davis & Harveston, 2000; Lu & Beamish, 2006). Deste modo podem beneficiar da diversificação dos mercados tirando partido das diferentes taxas de crescimento e consequentemente reduzir os riscos inerentes à exposição a um só mercado. Com esta aposta, as empresas ganham experiência em mercados internacionais e desenvolvem capacidades necessárias para avançar para outras estratégias de internacionalização de maior risco, como o investimento directo no estrangeiro. Através da internacionalização, as empresas familiares expandem o seu conhecimento também competindo externamente, surgindo a necessidade de responder a diferentes factores de procura que antes não existiam e adaptação aos contrastes culturais, distintos dos quais estavam habituados, ganhando valências que as tornam concorrentes mais fortes nos seus mercados internos (Davis & Harveston, 2000). No que toca ao objectivo pretendido quando se planeia um processo de internacionalização, os proprietários gestores dos negócios de família preferem a maximização do seu retorno num número limitado de países, do que propriamente procurar uma internacionalização mais abrangente (Zahra, 2003). No entanto, algumas empresas estão a internacionalizar muito rápido e pouco tempo depois de serem fundadas; a essas empresas chamamos de “*Born Globals*”. Devido a esta rápida internacionalização as empresas tendem a ter pouca participação ou nenhuma no seu mercado doméstico e como tal focam-se no crescimento através das vendas internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Muitas destas PME prosperam através da globalização e alcançam um crescimento significativo de vendas, sendo globais ao nascer (Oviatt & McDougall, 1999).

Muita da literatura encontrada respeitante à internacionalização de negócios familiares demonstra ser bastante dissonante relativamente à influência da família. Dado que as diferentes questões de pesquisa requerem diferentes perspectivas, vários trabalhos realizados procuram afirmar posições fortes, tornando complexa a medição do impacto da família na internacionalização do negócio (Pukall & Calabrò, 2014).

2.4. Empreendedorismo e Empresas Familiares

O empreendedorismo é reconhecido como um importante factor para o sucesso de uma organização empresarial (Kellermans & Eddleston, 2006).

McDougall & Oviatt (2000) definem uma característica das empresas que as ajuda a responderem de forma estratégica às oportunidades de negócio global, empreendedorismo internacional, como sendo a atitude inovadora e pró-activa de uma empresa que não tem medo de arriscar. Este conceito centra-se no reconhecimento e exploração de oportunidades através da criação de recursos ou da sua reconfiguração, de modo a obter uma vantagem competitiva. O risco faz parte da natureza de actividades empreendedoras com que as empresas familiares têm de lidar durante as suas operações (Zahra, 2005). Acrescenta-se ainda que estudos realizados sobre o tema indicam que as decisões empreendedoras destas organizações podem ser apoiadas ou limitadas devido a recursos ou capacidades específicas das empresas familiares (Dyer, 2006; Sirma & Hitt, 2003). Para além disso, tal como outras empresas empreendedoras, as EF devem desenvolver um espírito empreendedor de modo a permitir que estas identifiquem e explorem oportunidades na incerteza do cenário competitivo actual (Shane & Venkataraman, 2002; Smith & DeGregorio, 2002). Este espírito empreendedor – o desejo de progresso e criação de riqueza – é algo que caracteriza as empresas familiares (Davis & Harveston, 2000) e que permite que estas sejam capazes de reagir às circunstâncias de um ambiente internacional de mudança cada vez mais rápido (Kraus et. All, 2012).

2.5. Marketing e Marketing-Mix

A exportação é o modo de entrada mais comum das empresas em mercados estrangeiros (Navarro et. al., 2010). Mas para garantir a viabilidade de sobrevivência e de longo prazo de uma empresa nas suas operações internacionais, o desenvolvimento de sistemas eficientes para os mercados estrangeiros é de interesse fundamental para os gestores que lidam com mercados internacionais (Theodosiou & Katsikas, 2001). Deste modo, o marketing internacional é importante para as empresas, e para os consumidores, quando estas vão para o estrangeiro. Enquanto a utilização de uma orientação de marketing internacional é crucial para as empresas e gestores por forma a garantir o sucesso em mercados estrangeiros (Czinkota & Pinkwart, 2014). A literatura sugere que a capacidade de uma empresa alcançar e sustentar vantagens posicionais está directamente ligada à execução eficiente e eficaz de uma estratégia planeada de marketing de exportação (Sousa, Martinez-Lopez & Coelho, 2008). Na realidade os mercados estrangeiros apresentam ameaças e oportunidades para as empresas exportadoras que podem afectar o desempenho de marketing (O’Cass & Julien, 2003). Mas quando se pratica marketing internacional, uma empresa vai além de

exportador e torna-se muito mais envolvida directamente no ambiente de marketing local dentro de um determinado país ou mercado (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009).

Porém, as PME não vão ao encontro das características convencionais das teorias de marketing; Por sua vez, o seu marketing é caracterizado por diversas limitações. Assim, o marketing de PME é susceptível de ser casual, informal, não estruturado, espontâneo, reativo, construído em cima do momento e em conformidade com as normas da indústria (Gilmore & Grant, 2001). No contexto das características específicas da empresa, as conclusões de O’Cass & Julien (2003) indicam que os recursos de uma empresa podem influenciar a sua escolha de estratégia de marketing e o seu desempenho de marketing. Como tal, os recursos das empresas constituem fontes de vantagem competitiva sustentável em marketing de exportação.

Inevitavelmente, algumas adaptações poderão ser necessárias por forma a adequar as operações de exportação, pois a empresa internacional está sujeita a um novo conjunto de factores macro ambientais de diferentes restrições, e de conflitos bastante frequentes decorrentes da existência de leis diferentes, novas culturas e sociedades com características diferentes (Czinkota & Pinkwart, 2014). Por exemplo, a adaptação de preços pode afectar diversos factores, tais como objectivos de marketing, políticas de concorrência, as taxas de inflação e as políticas governamentais (Theodosiou & Leonidou, 2003). Já a padronização de uma estratégia de marketing significa que as empresas oferecem uma estratégia de marketing mix comum a nível global (Tan & Sousa, 2013), o que permite oferecer vantagens de economias de escala na produção, promoção, distribuição, pesquisa e desenvolvimento. Contudo, pesquisas anteriores têm-se focado no papel da estratégia em geral e no programa de adaptação / normalização de marketing, em especial nos principais resultados de desempenho das exportações (Hultman, Robson & Katsikeas, 2009). Vrontis (2005) refere que devido à heterogeneidade dos países/mercados não é possível standardizar por completo as estratégias de marketing mix, assim deve-se tornar estandarte vários elementos do marketing mix mas adaptar onde e quando necessário consoante o mercado exigir (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009). Os autores concordam que a padronização dos elementos do marketing mix pode ser uma alternativa um pouco mais fácil de realizar do que a adaptação (Helm & Gritsch, 2013).

Os mercados emergentes são caracterizados por um crescimento dinâmico extraordinário (Hoskisson et. Al, 2000). Para ter sucesso no actual ambiente de negócios altamente competitivo, os gestores devem criar estratégias de marketing internacional que permitam a empresa superar as ameaças do mercado e explorar os pontos fortes da organização (Sousa & Bradley, 2005). Mas empresas que revelam ter uma maior orientação empreendedora são esperadas como sendo mais capazes de lidar com ambientes incertos porque possuem as habilidades necessárias para reagir a desconhecidas circunstâncias ambientais que estão cada vez mais em rápida mutação (Kraus et. al., 2012). Ward (2011) não deixa de afirmar que existe maior probabilidade das

EF falharem pois, por vezes, deixam-se destruir pela inércia do seu proprietário gerente. Habitualmente os donos das EF não conseguem reconhecer as necessidades do futuro na gestão do seu negócio por falta de financiamento e de conhecimentos de marketing.

É referido que alguns investigadores pedem que sejam feitas mais pesquisas para se perceber de que modo a orientação de mercado das empresas exportadoras influencia o sucesso das exportações (Murray et. al, 2007).

3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

3.1. Desenvolvimento do modelo

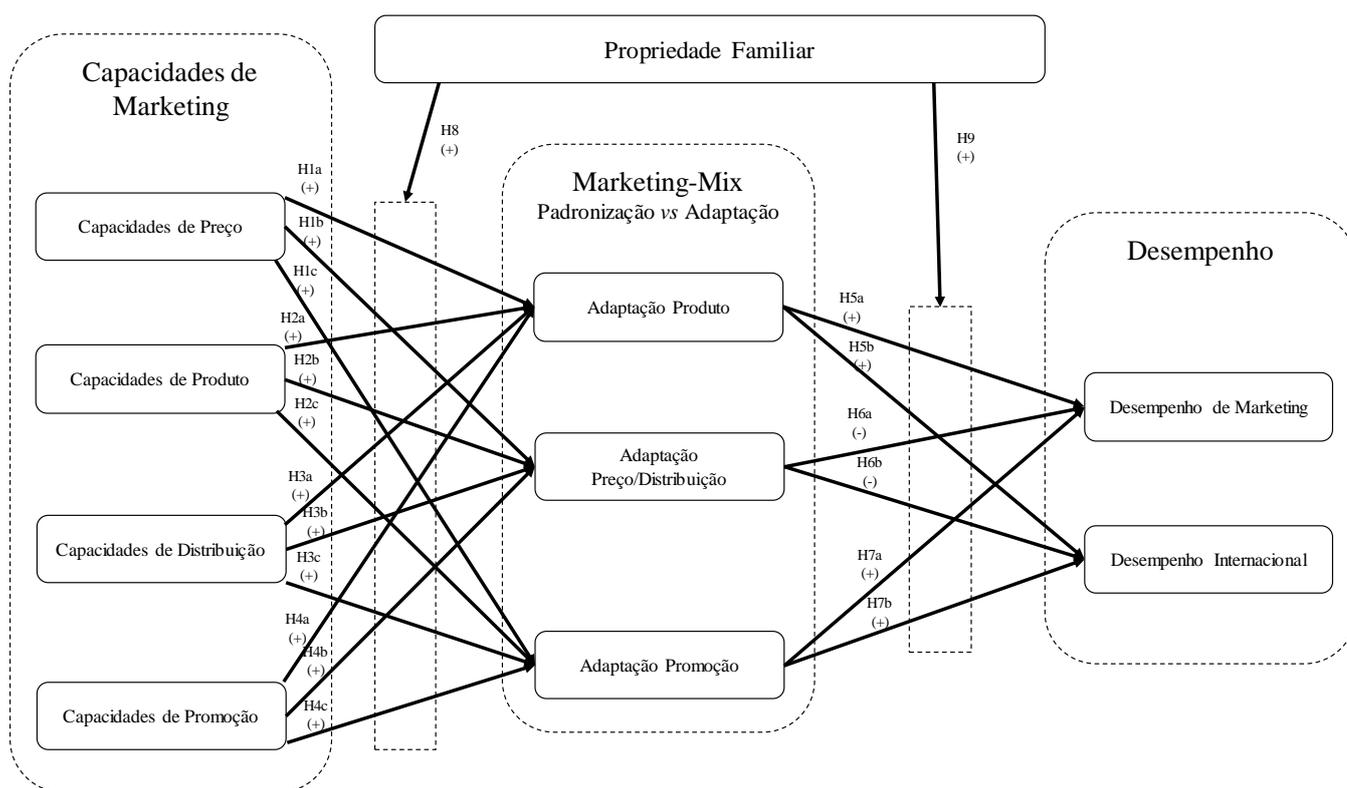
Com a integração das economias mundiais, as PME identificaram a oportunidade de rumarem na direcção dos mercados internacionais (Lu & Beamish, 2001). No entanto, ao internacionalizar-se, as empresas necessitam de definir qual a estratégia que irá adoptar para saber se deve modificar ou manter os elementos de marketing mix, em que condições o deve fazer e até que ponto.

Mas, apesar da vasta investigação e do interesse revelado no tema, alguns artigos indicam que o tema da adaptação (elementos completamente diferentes do mercado interno) versus padronização (sem diferenças entre os mercados interno e externo) da estratégia permanece “nublado” e não resolvido entre os académicos e profissionais internacionais, justificando que a investigação empírica existente está muito fragmentada para dar uma visão clara (Theodosiou & Leonidou, 2003; Ryans Jr, Griffith & White, 2003; Lages, et al., 2008; Schilke, Reimann, & Thomas, 2009). Para Theodosiou e Leonidou (2003), por exemplo, a literatura atual é reveladora de resultados pouco significativos, por vezes contraditórios e, de certa forma, associados à utilização de conceitos inapropriados, modelos de pesquisa desadequados e técnicas analíticas fracas. Exemplo disso, é a adaptabilidade de marketing, geralmente abordada na perspectiva do dilema da padronização *versus* adaptação e habitualmente no contexto de grandes empresas, sendo que existem poucos estudos a abordar o contexto específico das PME, o que tem sido, objeto de muita pesquisa nas últimas cinco décadas (Schailke, Reimann & Thomas, 2009). É medida pela capacidade da empresa adaptar as suas atividades de marketing à procura do mercado local, tendo como opções a padronização ou adaptação completa do marketing mix (Lages et al., 2008; Magnusson et al., 2013). Inclusive, os gestores de PME têm poucas diretrizes sobre como adaptar ou padronizar os seus elementos de marketing-mix. Como tal, o modelo conceptual foi pensado e projetado considerando os aspetos anteriormente mencionados. A capacidade da empresa implementar uma estratégia eficaz é essencial, mas está também dependente dos recursos existentes, fulcrais ao desenvolvimento de capacidades de marketing que ajudem a empresa a definir e aplicar a melhor estratégia (Lages et al., 2008; Morgan et al., 2012). Por um lado, quanto maiores

forem as semelhanças entre o mercado doméstico e o mercado alvo, mais padronizado tende a ser o marketing mix, mas a adaptação também é essencial enquanto capacidade real de resposta à dinâmica do mercado-alvo (Schilke, Reimann & Thomas, 2009; Hultman et al., 2009). No presente modelo associamos as capacidades de marketing a elementos individuais do processo de marketing mix (4Ps) tais como o preço/distribuição, produto e promoção e de que forma a adaptação/padronização, enquanto estratégia, poderá ter impacto no desempenho internacional e afectar o desempenho de marketing das empresas (Zou, Fang & Zhao, 2003; Vicente, Seabra & Antunes, 2015; Checchionato et al., 2017).

Podemos então considerar como abordagem teórica para suportar o estudo do desempenho internacional das empresas, a *Resource Based View* (RBV). A RBV baseia-se na existência de recursos e ativos organizacionais internos, tangíveis e intangíveis, fundamentais para uma estratégia de sucesso (Zou, Fang & Zhao, 2003).

Figura 1 - Modelo de investigação



3.2. Hipóteses de Pesquisa

A forma inovadora pela qual os recursos são implementados permite à empresa aumentar a capacidade de entregar produtos e serviços que superam os seus concorrentes. Assim sendo, à medida que a empresa

avança no processo de internacionalização, os recursos e a inovação tornam-se a base das capacidades de marketing (McDaniel & Kolari, 1987). No presente estudo, o desenvolvimento de preços e de distribuição, o desenvolvimento de novos produtos e as capacidades de comunicação de marketing representam as principais capacidades de Marketing. Estas capacidades são definidas como competências que a empresa apresenta para entender e antecipar as necessidades dos clientes de forma a vincular as suas ofertas com as necessidades existentes (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Murray, Yong Gao & Kotabe, 2010).

Segundo Qureshi et al. (2017) estudos anteriores mostraram que o desenvolvimento inicial de capacidades de marketing permite depois que as empresas obtenham vantagem competitiva. No entanto, possuir as capacidades de marketing não é suficiente, o objectivo passa pela construção de uma estrutura que consiga fazer ajustes permitindo o desenvolvimento e execução de estratégias adequadas (Chang et al., 2010; Day, 2011).

Uma vez que as capacidades representam a propensão da empresa responder rapidamente às mudanças ambientais, a capacidade de preços é representada como a medida em que uma empresa exportadora pode efetivamente usar e gerir táticas de preços para responder aos concorrentes e às mudanças de clientes no mercado estrangeiro.

Como tal, as capacidades de preços incluem a capacidade da empresa adaptar os preços dos seus produtos e oferecer preços baixos. Assim, a adaptação de preços, a capacidade de oferecer preços mais baixos (preço competitivo) e localização estratégica demonstram estar positivamente correlacionadas com receitas superiores no mercado de exportação (Leonidou et al., 2002; Murray, Yong Gao & Kotabe, 2010; Khan, 2017). Verifica-se ainda a existência de associações significativas entre desempenho e padronização internacional de produtos e preços, pois estes tendem a estar em linha com o pensamento baseado nos recursos, em que as empresas com competências exclusivas relacionadas com o produto e com o preço podem usar esses ativos intangíveis de maneira similar em vários mercados de países estrangeiros (Gerpott & Jakopin 2005). Podemos então afirmar:

H1a: As capacidades de marketing em termos de preço estão positivamente relacionadas com a adaptação dos produtos.

H1b: As capacidades de marketing em termos de preço estão positivamente relacionadas com a adaptação de preço/distribuição.

H1c: As capacidades de marketing em termos de preço estão positivamente relacionadas com a adaptação da promoção.

A capacidade de desenvolver produtos diz respeito à capacidade que uma empresa exportadora tem de criar e lançar novos produtos para satisfazer as necessidades dos clientes no mercado externo (Nazar & Saleem,

2011). Por sua vez, quando um produto revela atender às necessidades universais dos clientes, uma estratégia de padronização é, neste caso, facilitada e mais atractiva para as PME que possuem menos recursos. Todavia, se um produto corresponde apenas a necessidades únicas, será necessária uma maior adaptação do produto e de promoção de modo a ir ao encontro das características de uso dos produtos de exportação. Com base nos argumentos acima, pode-se elaborar as seguintes hipóteses:

H2a: As capacidades de marketing em termos de produto estão positivamente relacionada com a adaptação do produto.

H2b: As capacidades de marketing em termos de produto estão positivamente relacionada com a adaptação de preço/distribuição.

H2c: As capacidades de Marketing em termos de produto estão positivamente relacionada com a adaptação da promoção.

As capacidades de distribuição traduzem-se na capacidade das empresas estabelecerem os seus próprios canais diretos, oferecendo o suporte necessário aos membros do canal (distribuidores), adaptarem canais de distribuição e garantirem entregas a tempo. Diversos estudos que abordaram a adaptação da distribuição, que se refere ao ajustamento do esquema do canal da empresa exportadora nos mercados, encontraram forte ligação com o desempenho de exportação (Nazar & Saleem,2011). Esta capacidade permite melhorar a percepção de mercado bem como o serviço de clientes. Logo é possível formular as seguintes hipóteses:

H3a: As capacidades de marketing em termos de distribuição estão positivamente relacionada com a adaptação do produto.

H3b: As capacidades de marketing em termos de distribuição estão positivamente relacionada com a adaptação do preço/distribuição.

H3c: As capacidades de marketing em termos de distribuição estão positivamente relacionada com a adaptação da promoção.

As capacidades de promoção são a capacidade de gerir as comunicações de marketing da empresa para os seus clientes estrangeiros através da publicidade, da promoção de vendas, execução de venda pessoal, adaptação de promoções e utilização de programas de promoção de exportação nos mercados estrangeiros. Esta capacidade permite que as empresas utilizem comunicações de marketing para gerir as percepções de valor e ajustar os meios aos clientes do mercado de exportação (Murray, Yong Gao & Kotabe, 2010; Nazar & Saleem, 2011). Tendo em conta as afirmações acima, formulam-se as seguintes hipóteses:

H4a: As capacidades de marketing em termos de comunicação estão positivamente relacionadas com a adaptação do produto.

H4b: As capacidades de marketing em termos de comunicação estão positivamente relacionadas com a adaptação de preço/distribuição.

H4c: As capacidades de marketing em termos de comunicação estão positivamente relacionadas com a adaptação de promoção.

Contudo, não só é importante compreender os mecanismos que levam à melhoria das capacidades de marketing, como também é relevante compreender a ligação entre essas capacidades, a sua aplicação, e o desempenho da empresa (Merrilees, Rundle-Thiele & Lye, 2011); tanto que alguns investigadores concluem com base nos resultados do seu trabalho que nem todas as capacidades têm um impacto significativo no desempenho da empresa o que demonstra e realça a importância da execução de estratégias adequadas (Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006; Vicente, Seabra & Antunes, 2015).

As descobertas do estudo de O’Cass e Julian (2003) indicam que os recursos existentes na empresa influenciam a escolha da estratégia de marketing e que por sua vez afectará o desempenho de marketing. Na realidade isto ocorre pelo facto dos mercados estrangeiros representarem ameaças e oportunidades para empresas exportadoras, que afetam a sua *performance*. O conceito de desempenho é considerado um tema controverso e revela ser um elemento complexo do ponto de vista da empresa. Pois o sucesso financeiro de uma organização pode representar o fracasso para outra, e a avaliação de desempenho é geralmente particularizada ao tipo de empresa e ambiente em que se insere (Greve, 1998).

Um dos principais fatores que afetam o desempenho de marketing de exportação identificado a partir de estudos realizados anteriormente, são as apelidadas estratégias de marketing de exportação, que nos remetem para um problema quanto à estratégia-chave a seguir, se devemos adaptar ou padronizar o Marketing Mix (Cavusgil & Zou, 1994).

A capacidade de adaptar os produtos aos diferentes tipos de procura entre grupos de clientes distintos permite que as PME’s adaptem de forma flexível os seus produtos às necessidades do mercado estrangeiro, mesmo que não exista conhecimento detalhado do mercado externo (Cavusgil & Zou, 1994; Hollander, 2016). Segundo Clantone et al. (2004) a adaptação do produto refere-se à capacidade que as empresas possuem de adaptar as características físicas, bem como os atributos dos produtos, com o objectivo de corresponder às necessidades dos clientes estrangeiros. Desta forma, a adaptação do produto representa uma capacidade importante pois combina conhecimento e competências de várias funções, como *design* de produtos, *branding* ou rotulagem (Lages et al., 2008), constituindo uma combinação complexa de competências e *Know-how*. Esta capacidade específica da empresa adaptar produtos permite assim criar valor, pois a personalização de ofertas ajuda as empresas a posicionar melhor os seus produtos junto dos clientes de mercados estrangeiros (Filipescu, Prashantham, Rialp & Rialp, 2013) e, por sua vez, representa

uma fonte importante de vantagem competitiva podendo levar a um elevado desempenho internacional (Cooper & Kleinschmidt, 1985; Shoham, 1999). Sugerem-se, assim, as seguintes hipóteses:

H5a: A adaptação do marketing mix do produto conduz a uma melhoria do desempenho internacional.

H5b: A adaptação do marketing mix do Produto conduz a uma melhoria do desempenho de marketing.

Em termos de criação de vantagens competitivas com base no desenvolvimento de capacidades de marketing no contexto de exportação, a capacidade de preços permite que as empresas utilizem táticas de preços para responder rapidamente às mudanças gerando receitas superiores no mercado de exportação. No entanto, algumas reversões significativas estão associadas à padronização. Por exemplo, os clientes podem preferir produtos e canais de distribuição padronizados porque, e devido a economias de escala, as empresas podem fornecer preços mais baixos ao mesmo tempo em que aumentam a qualidade (Levitt, 1983; Ryans, Griffith & White, 2003). Além disso, a padronização dos preços pode melhorar o desempenho das exportações, particularmente se o preço doméstico for menor do que o preço no mercado externo, ou se a empresa exportadora puder tirar proveito da taxa de câmbio entre diferentes moedas (Lages & Montgomery, 2005). Porém, de acordo com a análise de Theodosiou e Leonidou (2003) e Gerpott e Jakopin (2005), algumas investigações realizadas anteriormente entre empresas industriais revelaram apenas duas associações positivas e três negativas, entre a padronização internacional de preços/distribuição e os critérios de desempenho de marketing da empresa. Com base nesta discussão sugerem-se as seguintes hipóteses:

H6a: A padronização do marketing mix do preço/distribuição conduz a uma melhoria do desempenho internacional.

H6b: A padronização do marketing mix do preço/distribuição revela não ter impacto no desempenho de marketing da empresa.

A padronização do Marketing Mix de comunicação é muitas vezes vista como sendo fundamental na redução de custos de comercialização de uma empresa. Mas uma estratégia altamente padronizada de promoção no mercado demonstra ser contraproducente, uma vez que negligencia as diferenças sócio-culturais do país que resultam em diferentes interpretações dos mesmos conteúdos de promoção/comunicação nos diversos mercados (Zou & Cavusgil, 2002; Theodosiou & Leonidou, 2003; Gerpott & Jakopin, 2005).

Shoham e Kropp (1998) afirmam inclusivamente que a promoção deve ser limitada, uma vez que verificaram existir uma relação negativa entre publicidade e desempenho devido aos custos elevados associados à publicidade e dificilmente suportados por pequenas empresas. Por outro lado, Leonidou et al. (2002) verificam que a adaptação da promoção está fortemente correlacionada a um desempenho positivo das exportações, o que faz sentido tendo em conta as argumentações anteriores. Assim sendo, argumentamos:

H7a: A adaptação do marketing mix da promoção está positivamente associada a uma melhoria do desempenho internacional.

H7b: A adaptação do marketing mix da promoção está positivamente associada a uma melhoria do desempenho de marketing.

Alguns estudos sobre a exportação revelam a existência de relações complexas entre a estratégia de marketing de exportação e as capacidades, vantagens competitivas e desempenho internacional, sugerindo a necessidade de se fazerem mais investigações sobre a sua associação (Lages & Montgomery, 2004; Navarro et al., 2010). Esta articulação difícil prende-se muitas vezes com uma questão respeitante à falta de adaptação da estratégia de marketing.

Pode ser explicado pelas especificidades das empresas, pois, as capacidades distintivas de uma EF num mercado externo acabam por ser, muitas vezes, a sua capacidade de replicar, ou padronizar, o conceito/produto original (Katsikeas et al., 1996; Rocha & Mello, 2012). A adaptação do marketing mix é vista como resultado do compromisso internacional, mas carece da disponibilidade de recursos disponíveis afetos às empresas que permitam conhecer os novos mercados e os seus clientes. Além disso, se a atitude familiar em relação à internacionalização não for unânime, conclui-se que o compromisso internacional não tem o impacto positivo desejado no desempenho. Sugerem-se, por fim, as seguintes hipóteses:

H8: Nas empresas familiares (propriedade familiar) a associação entre as capacidades de marketing e a adaptação do marketing mix é mais fraca do que nas empresas não familiares.

H9: Nas empresas familiares (propriedade familiar) a associação entre a adaptação do marketing mix e as medidas de desempenho é mais fraca do que nas empresas não familiares.

Relativamente às variáveis de controlo associadas à internacionalização de PME, foram tidas em conta as seguintes, idade da empresa e experiência internacional, propriedade (familiar/não familiar), tipo de gestão (membros da família/profissionais externos à família). A idade da empresa apurou-se a partir do ano em que a empresa foi fundada (D'Angelo, Majocchi & Buck, 2016; Monreal-Pérez & Sánchez-Marín, 2017). A experiência internacional apurou-se pelo número de países em que a empresa exporta regularmente.

Ao explicar a internacionalização, devemos prestar atenção às estratégias específicas da empresa, mais especificamente, algumas características únicas das suas estratégias de internacionalização tais como propriedade e gestão familiar (Yeung, 1999). Alguns estudos argumentam que as EF, e tendo em conta as suas características específicas, são confrontadas com diversos factores influenciadores que podem tanto facilitar a internacionalização como impedir a sua entrada em mercados estrangeiros. Geralmente, uma EF tem mais dificuldade do que uma ENF a sustentar o crescimento pela falta de recursos disponíveis, nomeadamente ao entrar em determinados setores de negócios e em levar a empresa a níveis internacionais (Gallo & Sveen, 1991; Tsang, 2001; Gallo, Tàpies & Cappuyn, 2004; Graves & Thomas, 2004). Atendendo às estruturas empresariais das EF, é essencial que a posse familiar esteja presente, nomeadamente no preenchimento dos altos cargos administrativos da organização com familiares próximos. Habitualmente, os membros não familiares devem permanecer na empresa por um longo período de tempo antes de serem confiáveis e promovidos a cargos de administração.

Devido ao seu núcleo familiar e aversão ao risco, as EF apresentam um desempenho internacional mais baixo quando comparado com a gestão de ENF (Yeung, 1999; Suárez, Pérez & Almeida, 2001; Sirmon & Hitt, 2003).

4. METODOLOGIA

Nos subcapítulos que se apresentam de seguida, serão desenvolvidos os procedimentos metodológicos seguidos, nomeadamente em termos de identificação da população-alvo do estudo, processo de construção do inquérito, medidas utilizadas e incentivos definidos para a realização do inquérito.

4.1. Metodologia de Pesquisa

Neste capítulo será explicada a metodologia utilizada no presente estudo, de forma a responder aos objectivos do mesmo. Conforme mencionado anteriormente, os objectivos principais deste estudo passam, em primeiro lugar pela identificação das estratégias levadas a cabo pelas PME industriais, sobretudo em termos de estratégias de marketing e o seu impacto na performance internacional das mesmas. Por outro lado, pretende-se entender de que forma estas estratégias de marketing diferem entre empresas familiares e não familiares.

Através da revisão da literatura foi possível integrar os objectivos deste trabalho dentro de um quadro teórico e das hipóteses inerentes. De modo a testar as hipóteses definidas, foi desenvolvido um questionário direccionado a PME Industriais Portuguesas, com o intuito que o mesmo fosse respondido pelos

empresários, fundadores, proprietários ou gerentes gerais dessas empresas. Foram inquiridas empresas Portuguesas devido à existência de um pequeno mercado doméstico em Portugal o que impulsiona as empresas a desenvolver actividades de exportação (Sousa & Bradley, 2009). As perguntas mediram as variáveis identificadas pela revisão da literatura.

A presente pesquisa aplicou um método quantitativo de recolha de dados. A pesquisa quantitativa utiliza números e métodos estatísticos para análise (King, Keohane & Verba, 1994). A maioria dos artigos sobre a internacionalização de negócios familiares, são confirmatórios (é testada a hipótese baseada em teoria através de ferramentas estatísticas), Pukall & Calabrò (2014) afirmam que em cerca de 60% dos artigos na literatura sobre EFs é adoptada uma abordagem metodológica quantitativa, e o número de estudos exploratórios (como estudos de caso) é limitado (Kontinen & Ojala, 2012). A utilização de inquérito online tem vantagens, tais como tirar proveito da capacidade de acesso através da internet a grupos e pessoas que seriam difíceis, senão impossíveis, de alcançar através de outros canais mas também permitir economizar tempo para os investigadores poderem trabalhar noutras tarefas enquanto estão a recolher dados (Wright, 2005). Na fase de pré-teste, utilizámos um questionário de papel pré-elaborado em Word. Para a segunda fase, foi implementada uma abordagem *online*, através de uma ferramenta de inquéritos (Lime Survey).

O questionário foi projetado principalmente a partir de escalas previamente validadas noutros estudos e, quando necessário, escalas ligeiramente adaptadas para atender às especificações do presente estudo.

4.2. População inicial

A população inicialmente definida foi composta por empresas industriais seleccionadas de uma lista de empresas portuguesas que atendem aos seguintes critérios:

- Empresas Industriais portuguesas, cujos Códigos de Actividade Económica (CAE) Revisão 3, se fixaram nas Indústrias transformadoras — divisões 10 a 33;
- Peso da exportação no total do volume de negócios (VN) do último ano teria que ser de pelo menos 5%;
- Número de trabalhadores teria que se fixar entre 8 e 250 (valor considerado para PME);
- Teriam que ser empresas com contacto e-mail disponível.

A base de dados foi obtida da Informa D&B (serviços de gestão de empresas), e originalmente continha um total de 4.874 empresas, com um endereço de e-mail conforme foi solicitado. Na sequência dos e-mails enviados, 3 empresas informaram ter encerrado actividade no início do ano de 2017, e outras 47 empresas

recusaram-se a participar no questionário. Foram ainda devolvidos 8 e-mails a informar que já não existiam, mas que foram prontamente substituídos pelos novos contactos facultados. Em consequência, o tamanho final da população foi de 4.816 empresas. Após o convite inicial, enviámos três lembretes a todos os não respondentes, incluindo os 11 inquiridos que notificaram via e-mail estar ausentes no período de férias ou em viagem de trabalho, espaçados com uma semana de intervalo.

4.3. Construção do Questionário

O questionário foi desenvolvido por forma a recolher dados relevantes para responder ao problema de investigação e aos objetivos do presente estudo.

A construção do questionário baseou-se na revisão da literatura feita sobre empresas familiares e empreendedorismo internacional, especificamente, sobre as características das empresas e de que forma as estratégias de marketing implementadas podem afetar a *performance* internacional das empresas. A revisão da literatura ajudou-nos a identificar as variáveis mais adequadas e mensuráveis que levaram ao desenvolvimento de um primeiro *draft* do questionário e posterior adaptação.

De acordo com alguns trabalhos já elaborados, alguns elementos, como tornar o questionário o mais breve possível e de fácil reposta, com foco em questões interessantes, utilizando lembretes, e abordagens de incentivo, foram utilizados para motivar os participantes a responder e completar os seus questionários. Considerando esses aspectos, procurámos construir um questionário com um *layout* simples e profissional quanto à sua organização e compreensão das questões. Esta abordagem foi utilizada tanto no inquérito *online* como no convite endereçado por e-mail.

O questionário foi dividido em cinco secções (A,B,C,D e E) onde foram colocadas 30 perguntas. O primeiro grupo de questões (Secção A) estava relacionado com os dados pessoais dos entrevistados. Na Secção B procurou-se caracterizar a empresa e estudar variáveis que aferissem aspectos relacionados com o nível de internacionalização das empresas.

A terceira secção (Secção C) incluiu questões sobre a relação da empresa com o marketing, quer em termos de orientação estratégica quer em termos de capacidades.

A Secção D serviu para avaliar as decisões estratégicas especificamente relacionadas com o processo de adaptação e standardização do Marketing-Mix para o processo de internacionalização.

Na Secção E foram utilizadas variáveis para medir os resultados que as empresas alcançaram quer em termos internacionais quer em termos gerais.

Para terminar, foi acrescentada uma questão que avaliava o grau de conhecimento que os inquiridos consideraram ter sobre as diversas questões que lhes foram apresentadas.

4.4. Medidas

As variáveis incluídas neste estudo foram medidas através de escalas do tipo Likert de vários itens para facilitar as respostas dos participantes. Com o intuito de obter uma análise coerente, todos os constructos foram avaliados utilizando uma escala adaptada de sete pontos, com a exceção das questões abertas. De forma simplificada, as medidas usadas e respectivos autores foram:

- Orientação Internacional – foi operacionalizada utilizando uma escala aplicada por Berry e Brock (2004) de 5 itens;
- Empreendedorismo Internacional – foi medido por 3 itens sobre a inovação e proactividade, obtido em McDougall e Oviatt (2000);
- Orientação Empreendedora – escala definida por Lumpkin e Dess (2001) composta por 11 itens, estuda a inovação, proatividade, propensão ao risco e a agressividade competitiva da empresa;
- Orientação de Marketing – escala adaptada de Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) com 7 itens para medir a satisfação e as necessidades dos clientes cumprindo os objetivos organizacionais;
- Capacidade de Marketing – escala de 16 itens aplicados por Morgan, Vorhies, e Mason (2009), permitindo avaliar as capacidades de preço (4 itens); capacidades de produto (4 itens); capacidades de distribuição (4 itens); e capacidades de comunicação de marketing (4 itens);
- Estratégias Genéricas – utilizada escala definida por Beal (2000) com 26 itens;
- Estratégia de Marketing-Mix – usou-se a escala obtida em Vrontis et al. (2009), com 18 itens, o que permite avaliar as 4 dimensões de Marketing Mix, Produto (1-10), Preço (11-12), Distribuição (13) e Promoção (14-18);
- Performance Internacional – foi medida através de uma escala de 6 itens proposta por Jantunen, Nummela, Puumalainen e Saarenketo 2008, procurando nos 3 primeiros itens estudar o desempenho financeiro e nos 3 últimos itens o desempenho de mercado;
- Performance de Marketing – teve por base a escala desenvolvida por Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011), e inclui 4 itens, sendo utilizado como medida de comparação da empresa face aos seus concorrentes;
- Crescimento Internacional – retirado de Zhou, Wu, e Luo (2007), e inclui um total de 5 itens.

As escalas foram originalmente escritas em inglês e, portanto, tiveram que ser traduzidas para o português.

4.5. Incentivos

Os incentivos demonstraram ser vantajosos e necessários quando aplicados os questionários.

Identificar modos de maximizar de forma eficiente a taxa de participação é importante na investigação baseada em respostas. Actualmente, a maioria das pessoas nos países desenvolvidos conseguem ter acesso à internet possibilitando o preenchimento de questionários *online*, uma maneira relativamente barata e rápida de recolher informações de pessoas e empresas para fins de pesquisa (Pedersen & Nielsen, 2014). A sua utilização é comum e estudos demonstram que tanto incentivos monetários como não monetários resultam num aumento da taxa de resposta. No entanto, existe dificuldade na decisão do tipo de incentivo, pelo que os responsáveis das pesquisas utilizam *designs* apelativos e/ou valores monetários simbólicos (Marans et al., 2006).

Como forma de incentivo à resposta incluímos uma questão para avaliar o interesse dos participantes em receber um relatório resumido com os resultados apurados. Através de uma caixa de texto no fim do questionário, os participantes foram convidados a escrever o seu endereço de e-mail para posteriormente receberem o devido relatório.

4.6. Inquiridos e recolha de dados

Para garantir a clareza das perguntas e a ausência de possíveis erros, foi realizado um pré-teste entre os investigadores da área de gestão de empresas, onde alguns erros ou dificuldades de interpretação foram detetados e corrigidos, tendo sido concluído dentro de uma duração média entre dez e quinze minutos.

Após a fase de pré-teste, o questionário foi administrado *online* e um convite de participação com *link* de acesso ao questionário foi enviado por e-mail para os participantes. O primeiro e-mail convite (consultar Anexo) foi enviado dia 3 de Maio seguido de mais quatro lembretes nas próximas semanas consecutivas (dia 9, 16, 23, e 30 de Maio).

O questionário online esteve ativo até 12 de Junho, pouco mais de um mês após ter sido enviado o primeiro e-mail e pouco mais de uma semana após o último lembrete ter sido enviado.

Obtivemos um número total de 1.014 cliques no *link* de acesso ao questionário, dos quais 578 inquéritos foram deixados parcialmente preenchidos pelos inquiridos justificando via e-mail não se adequar à actividade da empresa, não saberem responder ou por falta de tempo para finalizarem. As restantes 434

respostas válidas foram utilizadas para estudo, representando uma taxa de resposta de 9,01% (434 em 4.816).

Das 434 respostas, apurou-se que o capital de 84,6% das empresas é detido maioritariamente por sócios/accionistas individuais (Figura 3). Destas 367 empresas, é possível afirmar que 288, cerca de 66,4%, são maioritariamente de propriedade familiar, enquanto 79 empresas, por volta de 18,2%, são detidas por maioria não-familiar, conforme se pode observar na Figura 2. Quanto aos membros da equipa de gestão, na Figura 4, verifica-se que em 292 empresas (67,3%) os membros são da mesma família, número bastante superior comparando com 142 empresas (32,7%) em que a equipa de gestão é composta maioritariamente por membros externos à família, numa amostra em que mais de 90% das empresas mantiveram na gestão a 1ª e/ou 2ª geração familiar (Figura 8). Na distribuição por data de fundação (Figura 5) verificamos uma relação aproximada de 40%/60%, fundação anterior a 1990 e posterior, indo ao encontro das expectativas.

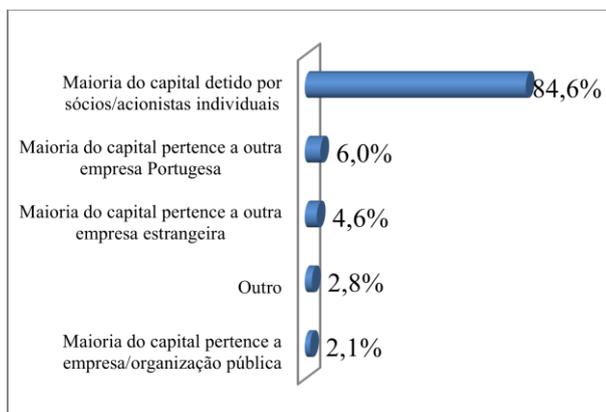


Figura 3 - Tipo de propriedade da empresa

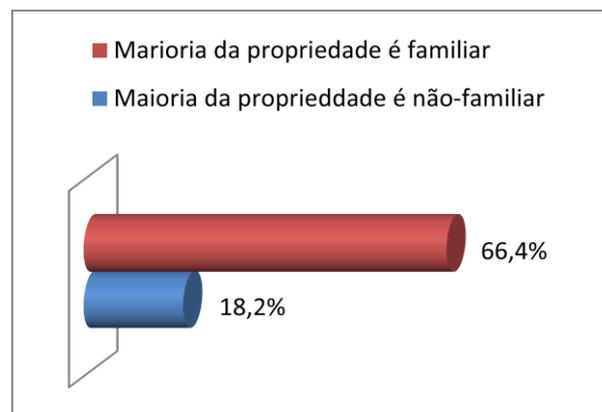


Figura 2 - Propriedade familiar dos sócios/accionistas individuais

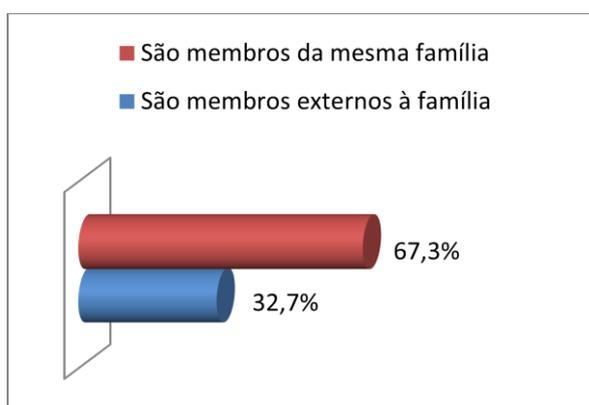


Figura 5 - Membros da equipa de gestão da empresa

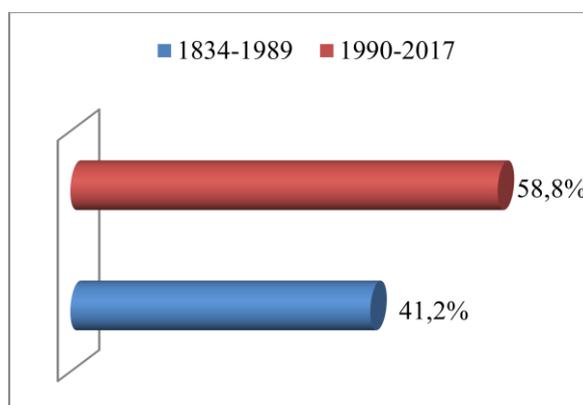


Figura 4 - Data de fundação da empresa

A maioria dos inquiridos, na Figura 7, é do sexo masculino (61%), com idades entre os 30 e os 59 anos (80%) (Figura 6), segundo a Figura 9, são predominantemente Sócio-Gerentes (30%) mas não necessariamente os fundadores da empresa. Da amostra recolhida, somente 40% revelou ser fundador da empresa, indo ao encontro dos dados relativos às gerações na empresa, 197 empresas onde a 2ª e 3ª geração operam na gestão.

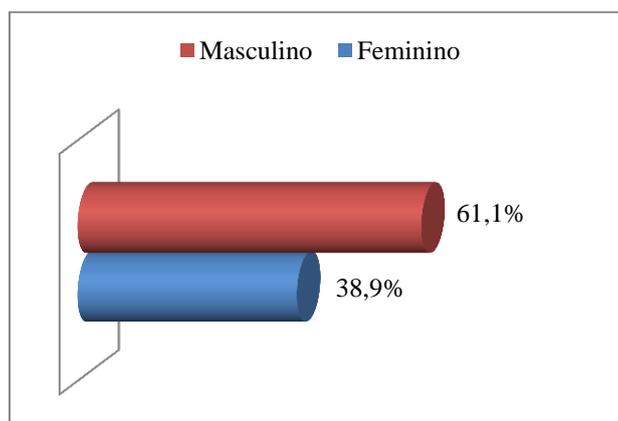


Figura 7 - Género dos inquiridos

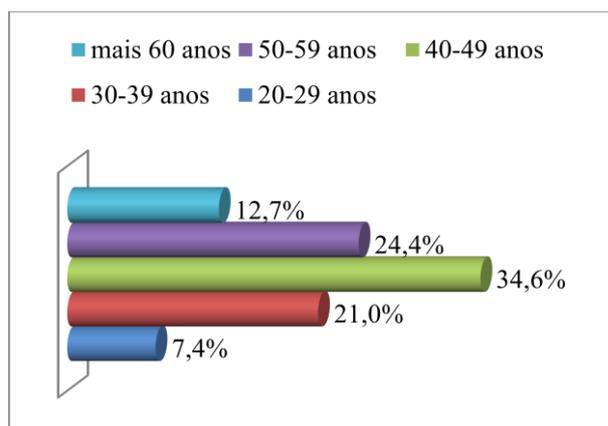


Figura 6 - Idade dos respondentes

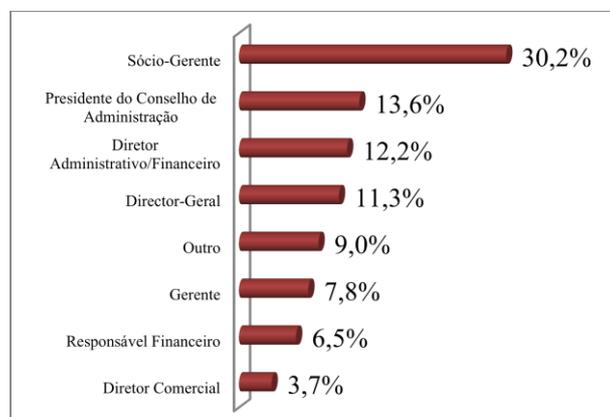


Figura 9 - Cargo do respondente na empresa

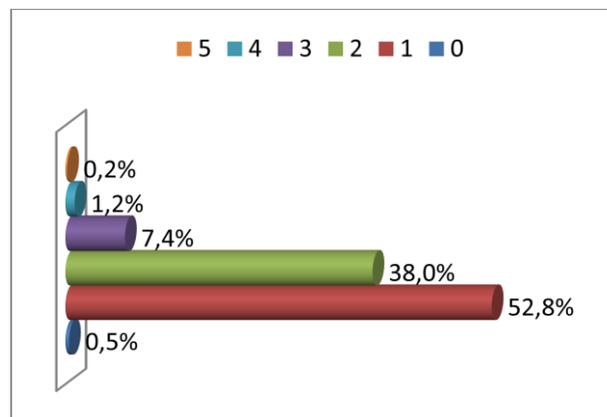


Figura 8 - N° de gerações na gestão da empresa

Sensivelmente 62% dos Gestores/Administradores/CEOs inquiridos têm formação superior, sendo a licenciatura o nível educacional predominante (39,6%). No entanto, os dados surpreendem pelo número elevado de gestores apenas com o ensino secundário completo (12º ano) com 19,4%, como se verifica na Figura 10. Esse valor deve ser explicado pela permanência de chefias com idade superior a 60 anos ainda à

frente das empresas (Figura 13). Independentemente do nível educacional dos gestores, os resultados revelam ser importante falar fluentemente línguas estrangeiras com 80% dos inquiridos a responder serem fluentes entre 1 a 3 línguas (Figura 11). Este dado pode, ou não, ser relevante e influenciador na forma como a empresa inicia as suas actividades internacionais, tendo em conta que quase a totalidade, 412 em 434 (95%), das empresas inquiridas, começou por exportar os seus produtos/serviços tornando-se assim internacionais, segundo dados da Figura 12.

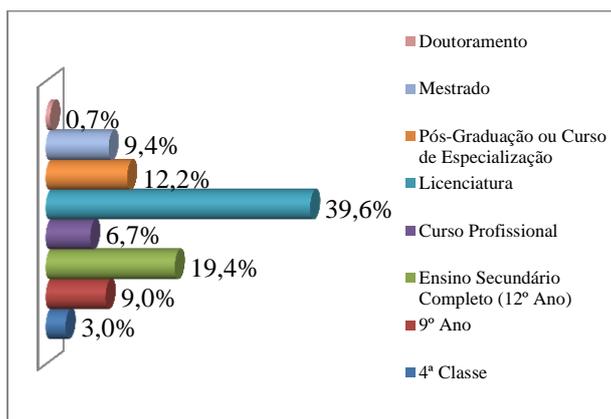


Figura 10 - Nível educacional do respondente

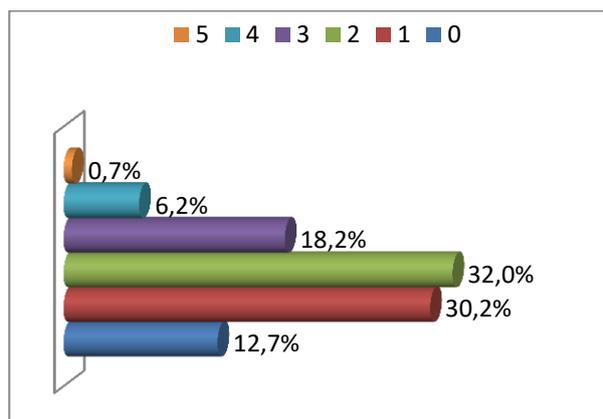


Figura 11 - N° de línguas estrangeiras faladas

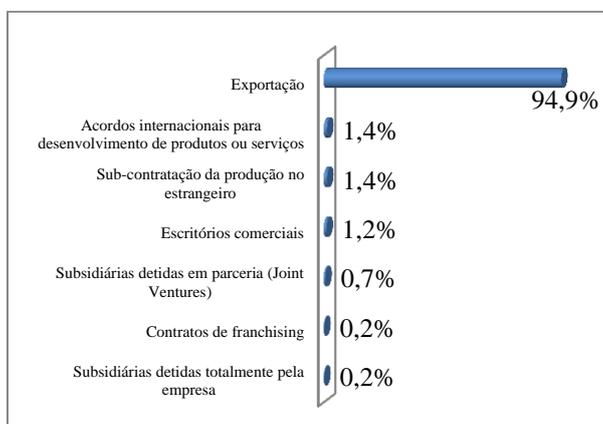


Figura 12 - Primeira forma de atividade internacional

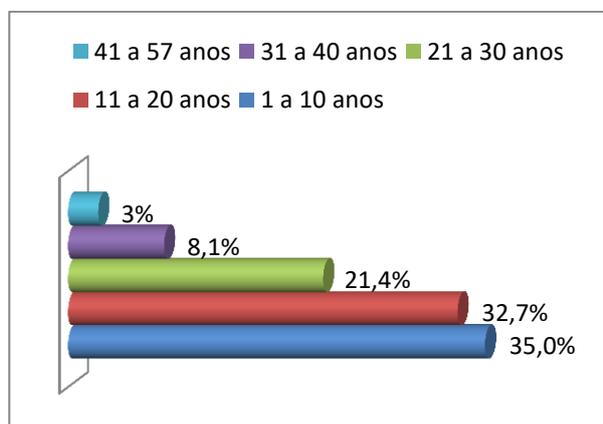


Figura 13 - Anos do atual Administrador/Gerente/CEO à frente da empresa

4.7. Análise descritiva de dados

Inicialmente, os dados foram retirados para Excel tendo sido necessário editar o nome das colunas, abreviando para as iniciais de cada variável em estudo, e o texto das escalas, referentes às respostas, uma vez que a tabela apenas podia conter numeração (Ex.: IO_1). De seguida foi trabalhado em SPSS onde as variáveis foram agregadas e sua confiabilidade testada. Verificou-se que todas as variáveis em estudo eram possíveis de ser utilizadas uma vez que os valores atingiram valores para o Cronbach-Alpha superiores a 0.70, significando valores desejáveis. Algumas das variáveis que foram recolhidas no inquérito acabaram por não ser incluídas nesta análise empírica, para não tornar o modelo analisado demasiado complexo.

Por forma a executarmos uma análise mais complexa e detalhada, o modelo de equação estrutural foi elaborado e testado através de software AMOS.

O modelo de equações estruturais (structural equations modeling - SEM) é uma técnica estatística que se pode usar para reduzir o número de variáveis (Ullman, 2001). Logo, diferentes tipos de perguntas de uma investigação podem ser abordados através do SEM. Representa assim um conjunto de técnicas estatísticas que permitem o estabelecimento de relações entre várias variáveis (independentes e dependentes). Essas variáveis podem ser discretas ou contínuas, elas podem ser variáveis medidas ou latentes (Ullman, 2006). O SEM também é referido como modelagem causal, análise causal, modelagem de equações simultâneas, análise de estruturas de covariância, análise de caminho ou CFA. Schreiber et al. (2006) considera que o modelo de equações estruturais é como a análise factorial confirmatória (CFA) e a regressão múltipla porque o SEM é mais utilizado enquanto técnica de confirmação, mas também pode ser usado para fins exploratórios.

É uma ferramenta de metodologia útil e utilizada com frequência em trabalhos académicos, nomeadamente na área de empreendedorismo e do empreendedorismo internacional (Aurélio, 2015).

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

5.1. Valores em falta

Tal como acontece com outros métodos estatísticos, a falta de dados cria grandes problemas para a estimativa de modelos de equações estruturais (SEMs). O SEM tem a característica distinta, quanto ao seu método de análise, de ser projetado para funcionar apenas com um conjunto de dados completos, não permitindo a falta de dados (Baumgartner & Homburg, 1996; Enders, 2001; Savalei & Bentler, 2009). Sabe-

se que a utilização de métodos inapropriados para lidar com dados em falta pode levar a bias nas estimativas de parâmetros (Allison, 2003). Tendo em conta as limitações de análise do SEM, o nosso questionário foi construído apenas com respostas obrigatórias, garantindo que, os dados finais não apresentem valores em falta.

5.2. *Non-response Bias*

A falta de resposta acontece quando há uma diferença significativa entre aqueles que responderam ao questionário e aqueles que não o fizeram. Para testar o *non-response Bias*, as respostas dos primeiros participantes e dos últimos foram comparadas com as ligações das variáveis latentes e nenhum problema significativo foi encontrado.

5.3. *Common-method Bias*

Atendendo ao controlo do enviesamento *common-method*, foi realizado o teste de fator único de Harman para as variáveis do modelo em estudo. Alguns problemas podem surgir caso esta abordagem de validação resulte num fator único ou num grupo de fatores que contenha um fator que explique a maioria da variância, exemplo do primeiro fator ser mais de 50%.

Os resultados apurados demonstram não haver nenhuma contrariedade, tendo sido revelados 9 fatores cujos *eigenvalues* são superiores a 1 (representando uma variância total de 73%), com o primeiro fator a representar apenas 1/3 (cerca de 30%) da variância total.

6. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA

6.1. Validade convergente

É possível verificar que todas as medidas e respectivos *items* se encontram dentro dos limites recomendados (ver Anexo 3), conforme é sugerido na literatura, superior a 0.60 e/ou 0.70 (Bagozzi & Yi, 2012). Ou seja, todos os *items* utilizados são corretos para medir as diversas medidas. No entanto, alguns *items* apresentam um *loading* mais baixo que os restantes. O item com menor *loading* foi MM_1 com 0,61, enquanto os items com valores mais elevados foram MC_11 e 14 com 0,96, ambos.

6.2. Validade discriminante

Para avaliar a validade discriminante, a *average variance extracted* (AVE) foi calculada. O passo seguinte consistiu na comparação entre o valor AVE (AVE) de cada par com o valor quadrado da estimativa de correlação (r^2) dentro dessas relações.

Quanto ao valor absoluto de AVE, valores apresentados acima de 0,50 são aceitáveis (Fornell & Larcker, 1981).

Neste estudo, o AVE variou entre 0,59 e 0,89, excedendo assim o valor mínimo necessário. Para confirmar a validade discriminante das relações, as estimativas de AVE (ou a raiz quadrada de AVE) devem indicar valores superiores às estimativas de correlação quadrada (ou correlação). Essa afirmação significa que uma variável latente deve considerar os seus próprios itens melhores do que para as restantes variáveis latentes (Hair et al., 2009). Os resultados apresentados confirmam a validade discriminante para todas as relações, na medida em que a raiz quadrada do AVE de cada variável latente é maior que todas as correlações entre essa variável e as demais representadas no modelo.

6.3. Confiabilidade

Em termos de confiabilidade, os coeficientes de alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta (CR) foram analisados. Para valores aceitáveis o alfa de Cronbach deve situar-se acima do sugerido, 0,70 (Nunnally, 1978; Cortina, 1993; Bagozzi & Yi, 2012). Verifica-se que o valor mais baixo corresponde à distribuição, uma das dimensões do marketing mix que acabou por integrada na dimensão preço. Os restantes valores variam entre 0,70 e 0,95, comprovando a confiabilidade do modelo.

6.4. Ajustamento do modelo

Para executar a avaliação do modelo de medição deverá proceder-se à análise dos índices de qualidade. O objetivo principal desta análise é verificar se o modelo é efectivamente adequado para os dados (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2009). Como tal, um conjunto de índices diferentes foi analisado para alcançar esse objetivo. A estatística do *qui-quadrado* (χ^2) avalia o modelo geral testando a hipótese nula cujo ponto de corte para o valor p é 0,05 ou 0,10 (Bagozzi & Yi, 1988). No entanto, esta medida de índice é influenciada pelo tamanho da amostra. Como o χ^2 é sensível ao tamanho da amostra, torna-se difícil alcançar ajustes de modelos satisfatórios à medida que o tamanho da amostra aumenta (Hoelter, 1983, Bagozzi & Yi, 2012). Os tamanhos de amostras que ultrapassem as 400 respostas podem tornar-se "muito sensíveis", refletindo assim um fraco ajustamento. Outro índice importante a ser avaliado é o *normed chi-square* (χ^2 / df), que representa

a estatística χ^2 ajustada pelos seus graus de liberdade (Hair et al., 2009; Iacobucci, 2010). Os valores desta medida devem ser inferiores a 2,0 (Hair et al., 2009) ou a 3,0 (Iacobucci, 2010, e tal como o χ^2 , esta medida também pode ser influenciada pelo tamanho da amostra.

O *Rot Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) é uma medida de ajustamento absoluto relevante que permite estimar a quantidade de erro de aproximação por modelo de liberdade. Considera-se um *god fit* quando se encontra dentro dos limites máximos de 0,05 ou 0,06 (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2009). O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) é uma medida de ajustamento que indica a quantidade de variância e covariância possivelmente explicada pelo modelo, com valores a variar de 0,0 a 1,0. Em relação aos índices de ajustamento incremental NFI, CFI e IFI, podemos ter em conta algumas considerações. O *Normed Fit Index* (NFI) estima a relação entre o valor χ^2 do modelo em hipótese e o valor χ^2 do modelo nulo. Um bom ajustamento é considerado por valores $>0,90$ (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2009). A segunda medida incremental é o *Comparative Fit Index* (CFI) e é avaliada através da comparação do ajustamento de dois modelos aos mesmos dados, o modelo em hipótese e uma versão simples do modelo (Iacobucci, 2010). O índice varia de 0,0 a 1,0 com um ponto de corte geralmente igual ou superior a 0,90 (Hair et al., 2009). O Incremental Fit Index (IFI) está relacionado ao CFI, uma vez que também compara o ajustamento de dois modelos aos mesmos dados em que as variáveis não estão correlacionadas. O valor de IFI deverá também ser maior que 0.90. A tabela em baixo representada mostra os índices de qualidade do modelo de medição. O valor χ^2 / df é aceitável e dentro dos parâmetros previstos. Os índices globais situam-se dentro ou aproximado dos limiares recomendados, respetivamente, RMSEA com 0,078, NFI com 0,82, GFI com 0,75, IFI e CFI apresentam um valor de 0,86, o que indica um ajustamento médio do modelo de medida.

Tabela I - Modelo de medida: Goodness-of-Fit

$\chi^2 = 3167,18$ ($p=0.000$); $df = 866$; $\chi^2 / df = 3,66$ RMSEA=0.078; NFI=0.82; IFI=0.86; CFI=0.86; GFI=0.75
--

7. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

7.1. Ajustamento do modelo

Uma análise dos índices de qualidade de ajustamento do modelo foi também realizada para avaliar o modelo estrutural. Como mencionado anteriormente, o objetivo desta análise é estabelecer a adequação do modelo estrutural aos dados (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2009). Consequentemente, a maioria dos índices de qualidade do modelo estão dentro dos limiares que atestam o bom ajustamento. O RMSEA é 0,061, valor que se situa abaixo do limite, o que indica um bom ajustamento. A relação χ^2/df releva-se dentro do

expectável ($df = 935$, $\chi^2 / df = 2,61$), resultado que acaba por não ser influenciado pela dimensão da amostra superior a 400 (434). Os restantes índices apresentam valores que sugerem um bom ajustamento. O NFI com 0.86, GFI com 0.80, IFI e CFI apresentam um valor coincidente de 0.91. Esses índices são adjacentes aos limites de 0,90 (Iacobucci, 2010).

Tabela II - Modelo estrutural Goodness-of-Fit

$\chi^2 = 2439,62$ ($p=0.000$); $df = 935$; $\chi^2 / df = 2,61$ RMSEA=0.061; NFI=0.86; IFI=0.91; CFI=0.91; GFI=0.80
--

7.2. Resultados

No modelo de investigação atual, foram identificadas capacidades de marketing tais como a capacidade de preço, capacidade de produto, de distribuição e de promoção determinantes na definição da estratégia de adaptação do marketing mix. Dessas variáveis foi possível verificar que algumas revelaram não ser significativas.

Segundo os dados apurados (Tabela III), tanto as capacidades de preço ($\beta=0,120$; n.s.), como as capacidades de produto ($\beta=0,125$; n.s.) e capacidades de distribuição ($\beta=-0,064$; n.s.), não revelaram estar relacionadas com a adaptação do marketing mix do produto. Desta forma, afirmamos não existir suporte para H1a, H2a e H3a. Por outro lado, quanto mais elevadas forem as capacidades de marketing de comunicação, maior será a adaptação de marketing mix do produto, demonstrando uma estimativa positiva e significativa ($\beta=0,266$, $p<0,001$). Este resultado permite suportar H4a.

Por sua vez, as capacidades de marketing também explicam 24% da variância da adaptação dos elementos de marketing mix do preço/distribuição. Verificou-se que maiores capacidades de preço ($\beta=0,316$, $p<0,001$) e maiores capacidades de distribuição ($\beta=0,208$, $p<0,001$), conduzem a uma maior adaptação do marketing mix do preço/distribuição, suportando H1b e H3b. Em contrapartida, as capacidades de marketing de produto ($\beta=-0,019$; n.s.) e de comunicação ($\beta=0,076$; n.s.) não demonstraram estar associadas à adaptação do marketing mix do preço/distribuição, deixando H2b e H4b sem suporte.

Parte das capacidades de marketing explicam cerca de 30% da variância da adaptação de marketing mix da promoção. No entanto, as capacidades de produto ($\beta=0,042$; n.s.) e as capacidades de distribuição ($\beta=0,005$; n.s.) não estão associadas à adaptação da promoção, e, portanto, a H2c e a H3c não foram suportadas. As restantes capacidades de marketing, de preço ($\beta=0,199$, $p<0,01$) e comunicação ($\beta=0,397$, $p<0,001$), relevam que mais capacidades de preço conduzem a uma maior adaptação do marketing mix da promoção, e

que mais capacidades de comunicação traduzem-se numa maior adaptação do marketing mix da promoção. Consequentemente, houve suporte para H1c e H4c.

O segundo grupo de variáveis levantou a hipótese da relação entre as estratégias de adaptação vs padronização do marketing mix e o consequente desempenho de marketing e desempenho internacional da empresa.

Tanto a estratégia de padronização do marketing mix de preço/distribuição ($\beta=0,198$, $p<0,05$), como a estratégia de adaptação do marketing mix de promoção ($\beta=0,252$, $p<0,01$) revelaram influenciar positivamente o desempenho internacional, suportando H6b e H7b. A adaptação do marketing mix de produto ($\beta=0,012$; n.s.) acabou por não ter impacto no desempenho internacional, significando que H5b não foi suportado. Considerando o impacto das estratégias no desempenho de marketing, verificamos que foi explicada 23% da variância no desempenho de marketing. A adaptação do marketing mix de promoção, surge isolado no impacto da *performance* de marketing da empresa, significando que quanto mais adaptada for a estratégia do marketing mix de promoção ($\beta=0,323$, $p<0,001$), maior será o desempenho da empresa internacionalmente. Esta afirmação permite suportar H7a. As hipóteses H5a e H6a não foram suportadas, pelo que, a adaptação do marketing mix do produto ($\beta=0,004$; n.s.) e a padronização do marketing mix do preço/distribuição ($\beta=0,180$; n.s.) não exibem resultados no impacto do desempenho de marketing.

Por fim, no que se refere às variáveis de controlo, não revelaram estar associadas ao desempenho da empresa. O desempenho internacional não está associado à idade da empresa ($\beta=-0,025$; n.s.), nem à experiência internacional ($\beta=-0,002$; n.s.). De igual forma a idade ($\beta=-0,007$; n.s.) e a experiência internacional ($\beta=-0,005$; n.s.) não explicam o desempenho de marketing.

Tabela III - Resultados do modelo estrutural

Relações	Estimate	SE	T-value	R2	Hyp.	Result
Capacidades de marketing de preço → Adaptação marketing mix do produto	0,120	0,079	1,50		H1a	Não
Capacidades de marketing de produto → Adaptação marketing mix do produto	0,125	0,073	1,60		H2a	Não
Capacidades de marketing de distribuição → Adaptação marketing mix do produto	(-)0,064	0,046	(-) 1,008		H3a	Não
Capacidades de marketing de comunicação → Adaptação marketing mix do produto	0,266	0,044	4,03	0,158	H4a	Sim (***)
Capacidades de marketing de preço → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	0,316	0,104	3,78		H1b	Sim (***)
Capacidades de marketing de produto → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	(-) 0,019	0,093	(-) 0,238		H2b	Não
Capacidades de marketing de distribuição → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	0,208	0,060	3,18		H3b	Sim (***)
Capacidades de marketing de comunicação → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	0,076	0,055	1,16	0,243	H4b	Não
Capacidades de marketing de preço → Adaptação marketing mix da promoção	0,199	0,102	2,67		H1c	Sim (**)
Capacidades de marketing de produto → Adaptação marketing mix da promoção	0,042	0,093	0,58		H2c	Não
Capacidades de marketing de distribuição → Adaptação marketing mix da promoção	0,005	0,059	0,08		H3c	Não
Capacidades de marketing de comunicação → Adaptação marketing mix da promoção	0,397	0,057	6,53	0,313	H4c	Sim (***)
Adaptação do marketing mix de produto → Desempenho internacional	0,012	0,081	0,14		H5b	Não
Adaptação do marketing mix de preço/distribuição → Desempenho internacional	0,198	0,074	1,96		H6b	Sim (*)
Adaptação do marketing mix de promoção → Desempenho internacional	0,252	0,061	2,73	0,187	H7b	Sim (**)
Adaptação do marketing mix de produto → Desempenho de marketing	0,004	0,091	0,04		H5a	Não
Adaptação do marketing mix de preço/distribuição → Desempenho de marketing	0,18	0,083	1,78		H6a	Não
Adaptação do marketing mix de promoção → Desempenho de marketing	0,323	0,069	3,46	0,227	H7a	Sim (***)
Idade da empresa → Desempenho internacional	(-) 0,0 25	0,000	(-) 0,532		—	—
Experiência internacional → Desempenho internacional	(-) 0,002	0,003	0,04		—	—
Idade da empresa → Desempenho de marketing	(-) 0,007	0,000	(-) 0,153		—	—
Experiência internacional → Desempenho de marketing	(-) 0,005	0,003	(-) 0,115		—	—

Nota: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Estes dois grupos de empresas (empresas de propriedade familiar e empresas de propriedade não familiar) foram sujeitos a uma análise multigrupo (ver tabela IV), usando o teste de diferenças do qui-quadrado, para perceber se as diferenças são estatisticamente diferentes entre estes grupos (Anderson and Gerbing, 1982; Hair et al., 2009). Inicialmente o modelo sem restrições (em que todas relações entre as variáveis podem variar de forma livre entre os grupos) foi testado e apresentou um χ^2 de 3.761,76, df=1718. Posteriormente o mesmo exercício foi feito num modelo em que todas as relações foram fixadas (ou seja as relações são forçadas a ser iguais entre os 2 grupos), quer as relações entre as capacidade de marketing e a adaptação/padronização do marketing mix, quer depois também as relações entre o marketing mix (adaptação/padronização) e as medidas de desempenho (internacional e de marketing). Este segundo modelo apresentou um χ^2 de 3792,66, df=1736. Estes resultados indicam que existe uma diferença relevante (p<0,05) entre o ajustamento do SEM entre a sub-amostra de empresas familiares *versus* a subamostra de empresas não familiares. Ainda assim, não existe uma tendência clara sobre as diferenças entre as relações das variáveis. No que se refere às relações entre as capacidade de marketing e à adaptação do marketing mix, existem 5 relações (em 12) em que os valores apresentados pelas empresas de propriedade familiar são

menores que os valores apresentados pelas empresas de propriedade não familiar. Estes resultados não permitem aceitar H8. No que se refere à relação entre a adaptação do marketing mix e as medidas de performance, apenas na adaptação do marketing mix relativo ao preço/distribuição é que as relações são mais fracas nas empresas familiares do que nas outras. Deste modo, também não se pode aceitar a H9.

Tabela IV – Resultados do modelo adaptado

Relações	Propriedade Familiar (Estimate)	T-value	Propriedade Não Familiar (Estimate)	T-value
Capacidades de marketing de preço → Adaptação marketing mix do produto	0,189	1,985	-0,121	-0,790
Capacidades de marketing de produto → Adaptação marketing mix do produto	0,092	0,980	0,254	1,749
Capacidades de marketing de distribuição → Adaptação marketing mix do produto	0,249	3,101	0,109	0,976
Capacidades de marketing de comunicação → Adaptação marketing mix do produto	0,455	6,072	0,327	3,151
Capacidades de marketing de preço → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	0,236	2,410	0,417	2,595
Capacidades de marketing de produto → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	-0,048	-0,494	0,019	0,132
Capacidades de marketing de distribuição → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	0,001	0,015	-0,17	-1,522
Capacidades de marketing de comunicação → Adaptação marketing mix do preço/distribuição	0,130	1,575	0,069	6,350
Capacidades de marketing de preço → Adaptação marketing mix da promoção	0,223	2,577	0,053	0,360
Capacidades de marketing de produto → Adaptação marketing mix da promoção	-0,060	-0,702	0,266	1,943
Capacidades de marketing de distribuição → Adaptação marketing mix da promoção	0,047	0,668	-0,071	-0,672
Capacidades de marketing de comunicação → Adaptação marketing mix da promoção	0,210	2,582	0,39	3,370
Adaptação do marketing mix de produto → Desempenho internacional	0,024	0,203	-0,003	-0,023
Padronização do marketing mix de preço/distribuição → Desempenho internacional	0,169	1,262	0,29	1,893
Adaptação do marketing mix de promoção → Desempenho internacional	0,410	3,576	0,135	0,900
Adaptação do marketing mix de produto → Desempenho de marketing	0,076	0,637	-0,025	-0,184
Padronização do marketing mix de preço/distribuição → Desempenho de marketing	0,015	0,115	0,406	2,675
Adaptação do marketing mix de promoção → Desempenho de marketing	0,317	2,853	0,054	0,347
Modelo S/ Restrições	$\chi^2=3761,76 / df = 1718$		Comparação de Modelo	
Modelo Totalmente Constrangido	$\chi^2=3792,66 / df = 1736$		$\Delta\chi^2 = 30,90 / \Delta df = 18$	
	Significância Estatística			
	p=0,03 / *			

Nota: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

8. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo são discutidos os resultados do estudo empírico, bem como destacadas as principais descobertas e as potenciais contribuições do presente trabalho para a área de pesquisa da internacionalização de PME.

Esta investigação procurou compreender de que forma as competências de marketing afectavam as estratégias das empresas, e que implicações as opções estratégicas teriam no desempenho da empresa em contexto internacional. O estudo foi conduzido através da comparação entre EF e ENF a fim de perceber se, e tendo em conta as características específicas das EF, haveria diferenças quando aplicado o modelo

proposto. Outros estudos revelam existirem diferenças nomeadamente no acesso a recursos e capacidades (Habbershon & Williams, 1999, 2000; Fernandez & Nieto, 2005; Kotinen & Ojala, 2010).

O modelo final de investigação compreende nove variáveis que relacionam as capacidades de marketing, adaptação / padronização da estratégia de marketing mix e desempenho da empresa. No contexto do actual trabalho verifica-se que nem todas as capacidades permitem aplicar uma estratégia que resulte num desempenho superior.

Relativamente ao impacto das capacidades de marketing das empresas, quanto maiores forem as capacidades de marketing de preços mais adaptados serão o preço/distribuição e promoção. Este resultado é importante, e demonstra estar em consonância com alguns investigadores que realçam a importância da identificação e necessidade de vincular as ofertas às necessidades dos clientes estrangeiros (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Murray, Yong Gao & Kotabe, 2010; Chang et al., 2010; Day, 2011). Tendo em conta a necessidade de ser competitivo, as empresas, procuram também adaptar os preços dos seus produtos oferecendo preços mais baixos, bem como adaptar os canais de distribuição face ao potencial cliente estrangeiro Leonidou et al., 2002; Murray, Yong Gao & Kotabe, 2010; Khan, 2017). Respeitantes à adaptação dos produtos, os resultados vão ao encontro de Gerpott e Jakopin (2005), que encontram maior relação na padronização de produtos e preços. O argumento destes autores vai ao encontro de outros que referem que as PME têm acesso mais limitado de recursos (Habbershon & Williams, 1999; Fernandez & Nieto, 2005).

A relação entre as capacidades de desenvolver produtos e o marketing mix, obteve um resultado algo inesperado, mas também próximo da anterior argumentação. Seria espectável que as empresas com maiores capacidades de produto adaptassem os seus produtos aos clientes estrangeiros, tendo em conta, as potenciais diferenças culturais e sociais que muitas vezes se verificam quando a empresa exporta (Vrontis, 2005; Czinkota & Pinkwater, 2014). Contudo, em certos casos, a padronização pode fazer mais sentido. Primeiro que tudo a padronização dos elementos de marketing mix é mais simples de executar face a uma eventual adaptação, em segundo lugar a globalização tem contribuído para a padronização da oferta e do consumo em diferentes mercados, e por último, face ao acesso limitado de recursos, uma estratégia padronizada seria mais atrativa (O’Cass & Julian, 2003; Helm & Gritsch, 2013).

Ainda no domínio das capacidades de marketing, verifica-se que uma maior capacidade de distribuição está positivamente relacionada com a adaptação do preço/distribuição. Este resultado é consistente com alguns estudos que ligam estas capacidades à adaptação dos canais de distribuição (Nazar & Saleem, 2011). Argumentos como a necessidade de garantir entregas a tempo e uma boa resposta do serviço a cliente

revelam ser importantes para um serviço de venda eficaz, permitindo obter vantagens competitivas e melhorar a percepção de mercado e dinâmica local (Hultman et al., 2009).

As capacidades de distribuição podem também estar associadas à forma como as empresas internacionalizam. Algumas PME preferem atuar internacionalmente em países próximos do mercado doméstico, o que poderá justificar o facto de as capacidades não influenciarem a adaptação do produto e a adaptação da comunicação (Kahn & Herderson, 1992; & Shaw & Young, 2001; Schilke, Reimann & Thomas, 2009).

Por outro lado, as capacidades de comunicação revelaram associações positivas com a adaptação do produto e com a adaptação da promoção. Estes resultados acabam por realçar que a capacidade de promoção tem maior relevância para as empresas do que a capacidade de distribuição. Uma forma de explicar esta preferência pode ser através do método de internacionalização. Para uma empresa que inicie o seu modo de expansão ou que dê preferência através da exportação, modo de entrada mais comum e que envolve menos recursos, a aposta nas capacidades de comunicação podem ser a forma de contacto com o cliente mais fácil (Leonidou & Katsikeas, 1996; Hollenstein, 2005). Nomeadamente através de publicidade e de programas de promoção para os mercados estrangeiros, conforme sugerem alguns autores (Murray, Young Gao & kotabe, 2010; Nazar & Saleem, 2011). Porém, seria de esperar que as capacidades de comunicação se relacionassem com a adaptação/distribuição, caso que não se verifica.

A literatura existente é unânime, grande parte dos autores afirma que a questão da adaptação *versus* padronização das estratégias da empresa é bastante inconclusiva e carece de uma maior consistência de resultados (Theodosiou & Leonidou, 2003; Ryans Jr, Griffith & White, 2003; Lages, et al., 2008; Schilke, Reimann, & Thomas, 2009).

Na segunda fase do nosso modelo de investigação é proposta a relação entre as estratégias de adaptação e/ou padronização dos elementos de marketing mix (produto, preço/distribuição e promoção) e o desempenho internacional e de marketing. Greve (1998) alerta para o conceito de desempenho, argumentando que o desempenho é habitualmente particularizado ao tipo de empresa e meio envolvente em que atua. Conforme já foi dito, e indo ao encontro do que a literatura sugere, verifica-se que nem todas as capacidades vão gerar impacto no desempenho (Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006; Vicente, Seabra & Antunes, 2015). A definição da estratégia de marketing parte precisamente da conjugação das capacidades com os recursos existentes (Cavusgil & Zou, 1994; O’Cass & Julian, 2003).

Segundo estas argumentações, poderíamos afirmar que poucas estratégias contribuem de facto para o desempenho. Verificou-se no entanto, ao contrário do que se esperava, que padronizando o marketing mix de preço/distribuição a empresa obtém um melhor desempenho de marketing. Este resultado desvaloriza o argumento de Lages e Montgomery (2005), que defendem a adaptação dos preços como fator de maior desempenho, e aproxima-se de algumas investigações que também verificaram a existência de associações positivas entre a padronização da estratégia de marketing mix de preço/distribuição e desempenho de marketing (Theodosiou & Leonidou, 2003; Gerpott & Jakopin, 2005).

A adaptação do marketing mix da promoção acabou por ser a estratégia que revelou ser mais consistente na obtenção de desempenho superior. Tanto se relaciona positivamente com o desempenho internacional como também com o desempenho de marketing. Estes resultados vão ao encontro de Leonidou et al. (2002), argumentado que a promoção se associava fortemente a um desempenho de exportações positivo. Por outro lado, também confirma a negatividade da adoção de uma estratégia de promoção puramente padronizada, e que ignora os fatores sócio-culturais dos clientes do mercado internacional (Shoham & Kropp, 1998).

Pela limitação de recursos existentes e característicos das EF em comparação com as ENF, seria de esperar uma associação entre as capacidades de marketing e a adaptação do marketing mix mais fraca, como também, da associação entre a adaptação das estratégias de marketing mix e as medidas de desempenho. No entanto os resultados não foram conclusivos e não permitiram confirmar as suspeitas iniciais. Segundo Graves & Thomas (2004), estudos realizados recente sugerem não existir diferenças suficientemente significativas. Este resultado pode ser explicado segundo estes investigadores, pela lentidão de internacionalização das EF, mas que a longo prazo o nível esperado de ambos os tipos de empresas será próximo.

9. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1. Principais conclusões

Pretendeu-se com a elaboração deste trabalho, identificar as principais competências de marketing associadas às PME industriais familiares e não familiares no processo de internacionalização, através da relação entre as suas capacidades de marketing e estratégias de marketing mix adoptadas com a performance internacional.

A internacionalização é uma estratégia inerente às PME que atuam nos mercados globais, pelo que possuir um conjunto de capacidades de marketing se torna crucial para a empresa iniciar o seu processo. No entanto, verifica-se não existirem diferenças significativas quando comparadas EF e ENF, mesmo havendo literatura que suporte eventuais desigualdades, sugerindo que numa fase mais avançada de internacionalização algumas diferenças como o acesso a recursos distintos e capacidade financeira limitada, são eliminadas. Porém, estas PME demonstram ser importante possuir, principalmente, capacidades de desenvolvimento de preços e de comunicação quando é necessária a definição da estratégia de marketing mix. Apesar da dificuldade da adequação da estratégia de marketing mix, é demonstrado que estratégias como a padronização do marketing mix de preços/distribuição ou a adaptação do marketing mix da promoção, influenciadas por maiores capacidades de preços e comunicação, estão associadas a melhorias do desempenho internacional da empresa.

9.2. Limitações e recomendações

9.2.1. Limitações

Apesar dos resultados alcançados neste trabalho, é também possível identificar algumas limitações da investigação. Embora o número total de dados de empresas tenha sido relativamente grande tendo em conta o tecido empresarial português, a amostra recolhida revelou ser mais baixa do que a esperável, uma vez que as taxas médias de resposta deveriam situar-se entre 15% a 20%. O facto da taxa de resposta ficar abaixo desse limite, poderá afetar as conclusões quanto às diferenças entre EF e ENF (Menon, Bharadwaj e Howell, 1996). Adicionalmente, verificou-se numa fase já avançada, um erro na transcrição das questões relacionadas com o marketing mix de distribuição, tendo influenciado o resultado deste item e levado à associação com o marketing mix de preço. Relativamente à análise das diferentes empresas, não foram considerados e analisados produtos nem mercados de exportação específicos, mas sim consideradas como um todo.

Outras limitações podem ser associadas à exclusão de algumas variáveis medidas do modelo conceptual final. A eventual inclusão de variáveis como orientação internacional e empreendedorismo internacional, poderiam ajudar a explicar eventuais diferenças entre os tipos de empresas com diferente propriedade.

9.2.2. Recomendações

Quanto a futuras investigações no tema, revela ser necessário aprofundar melhor a existência de diferenças significativas de internacionalização das EF e ENF (Graves & Thomas, 2004). Por forma a se poder solidificar os resultados obtidos neste trabalho, recomenda-se também o alargamento da investigação a mais empresas, bem como ao estudo comparativo das competências de internacionalização de grandes empresas e de PME, para perceber quais apresentam desempenho internacional superior, e de que forma é que as capacidades de marketing ou o processo de adaptação/standardização do marketing mix podem ajudar a explicar.

Podemos ainda recomendar que o leque de capacidades influenciadoras da estratégia seja alargado, por forma a verificar a existência de eventuais capacidades com maior preponderância nas definições da estratégia internacional.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

- Allison, P. D. (2003). Missing Data Techniques for Structural Equation Modeling. *Journal of Abnormal Psychology* 112 (4), 545-557.
- Astrachan, J. & Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review* 16 (3), 211-219.
- Aurélio, Diana (2015). *The Relevance of Entrepreneurs Personality Characteristics for New Ventures Internationalization*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (1), 8-34.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing* 13 (2), 139-161.
- Beal, R. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 38 (1), 27-47.
- Bennedsen, M.; Fan, J.; Jian, M. & Yehda, Y. (2015). The Family Business Map: Framework, Selective Survey, and Evidence from Chinese Family Firm Succession. *Journal of Corporate Finance* 33 (4), 212-226.
- Berry, M. & Brock, J. (2004). Marketspace and the Internationalisation Process of the Small Firm. *Journal of International Entrepreneurship* 2 (3), 187-216.
- Chang, W.; Park, J. & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research* 63 (8), 849-855.
- Checchinato, F.; Hu, L.; Perri, A. & Vescovi, T. (2017). Leveraging domestic and foreign learning to develop marketing capabilities: The case of the Chinese company Goodbaby. *International Journal of Emerging Markets* 12 (3), 637-655.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing* 12 (1), 57-81.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (4), 19-39.

Chugan, P. & Singh, S. (2014). Taxonomy for Firm-Level Determinants of Export Performance. *Universal Journal of Industrial and Business Management* 2 (1), 6-12.

Collins, L. & O'Regan, N. (2011). Editorial: The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management* 1 (1), 5-13.

Cortina, J. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology* 78 (1), 98-104.

Crespo, N. F. (2013). *Inside International New Ventures' Internationalization: Uncovering the links between antecedents and performance*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*, 4th Ed. U.S.A.: SAGE Publications.

Czinkota, M. & Pinkwater, A. (2014). Internationalization in Marketing – From Theory to Practice by Means of a Delphi Study. *Thunderbird International Business Review* 56 (1), 5-10.

D'Angelo, A.; Majocchi, A. & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business* 51 (4) 534-547.

Davis, P. & Harveston, P. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The impact of Internet Usage and Technology Involvement among Entrepreneur-Led Family Business. Family Firm Institute, Inc. *Family Business Review* 13 (2), 107-120.

Day, G. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing* 75 (1), 183–19.

Efrat, K.; Gilboa, S. & Yonatany, M. (2017). When marketing and innovation interact: The case of born-global firms. *International Business Review* 26 (2), 380-390.

Enders, C. (2001). A Primer on Maximum Likelihood Algorithms Available for Use With Missing Data. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 8 (1), 128-141.

Fernández, Z. & Nieto, M.(2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review* 18 (1), 77-89.

Fernández, Z. & Nieto, M. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies* 37 (3), 340-351.

Floriani, D. & Fleury, M. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea* 16 (3), 438-458.

Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* 18 (3), 382-388.

Gallo, M.; Tàpies, J. & Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Journal of the Family Firm Institute* 17 (4), 303-318.

Gerpott, T. & Jakopin, N. (2005). International Marketing Standardization and Financial Performance of Mobile Network Operators - an Empirical Analysis. *Schmalenbach Business Review* 57 (3), 198-228.

Gilmore, A.; Carson, D. & Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice, Marketing Intelligence & Planning. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 19 (1), 6-11.

Graves, C. & Thomas, J. (2004). Internationalization of the family business: a longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business* 1 (1), 7-27.

Graves, C. & Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review* 21 (2), 151-167.

Gregory, G.; Ngo, L. & Karavdic, M. (2017). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, 1-12.

Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1), 1-25.

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*, 7th Ed. NJ: Prentice Hall.

Hair, J. F.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19 (2), 139-152.

Helm, R. & Gritsch, S. (2014). Examining the influence of uncertainty on Marketing Mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review* 23 (2), 418-428.

Hoelter, J. (1983). The Analysis of Covariance Structures. *Sociological Methods & Research* 11 (3), 325-344.

Hollender, L.; Zapkau, F. & Schwens, C. (2016). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review* 26 (2), 250-263.

Hoskisson, R.; Eden, L.; Lau, C. & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal* 43 (3), 249-267.

Hultman, M.; Robson, M. & Katsikeas, C. (2009). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing* 17 (4), 1-23.

Iacobucci, D. (2010). Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics. *Journal of Consumer Psychology* 20 (1), 90-98.

Ivanova, Y.; Dentchev, N. & Todorov, K. (2015). Family Business Internationalization in the New Millennium: Achievements and Avenues for Future Research? *International Review of Entrepreneurship* 13 (4), 299-332.

Katsikeas, C.; Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal* 27 (9), 867-890.

Khan, E. (2017). An investigation of marketing capabilities of informal microenterprises: A study of street food vending in Thailand. *International Journal of Sociology and Social Policy* 37 (3-4), 186-202.

Kellermanns, F. & Eddleston, K. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*; Baylor University 30 (6), 809-830.

King, G.; Keohane, R. & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, U.K.: Princeton University Press.

- Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy* 1 (2), 97-107.
- Kontinen, T. & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review* 29 (5), 496-518.
- Kotey, B. (2005). Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 11 (6), 394-421.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing* 72 (1), 1-11.
- Kraus, S.; Meier, F.; Eggers, F.; Bouncken, R. & Schuessler (2016). Standardisation vs. adaption: a conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions. *European Journal of International Management* 10 (2), 1-40.
- James, H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business* 6 (1), 41-55.
- Jantunen, A.; Nummela, N.; Puimalainen, K. & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business* 43 (2), 158-170.
- La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F.; Shleifer, A. & Vishny, R. (1999). The quality of government. *The Journal of Law, Economics, and Organization* 15 (1), 222-279.
- Lages, L. F.; Abrantes, J. & Lages, C. (2008). The STRATADAPT scale - A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review* 25 (5), 584-600.
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship* 4 (1), 27-48.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16 (5), 429-451.
- McDaniel, S. W. & Kolari, J. W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing* 51 (4), 19-30.

- McDougall, P. & Oviatt, B. (2000) International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal* 43 (5), 902-906.
- Mealha, Carlo (2011). *Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Familiares: Um Contributo à Compreensão das Potencialidades e Limitações destas Empresas num Processa de Expansão Internacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Merrilees, B.; Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management* 40 (3), 368-375.
- Monreal-Pérez, J. & Sánchez-Marín, G. (2017). Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (3), 1-20.
- Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development* 19 (1), 69-88.
- Morgan, N. A.; Vorhies, D. W. & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal* 30 (8), 909-920.
- Murry, J. Y.; Yong Gao, G. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (2), 252–269.
- Navarro, A.; Acedo, F. J.; Robson, M. J.; Ruzo, E. & Losada, F. (2010). Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study. *Journal of International Marketing*; American Marketing Association 18 (3), 41-61.
- Nazar, M. & Saleem, H. (2011). Firm-Level Determinants Of Export Performance. *International Business & Economics Research Journal* 8 (2), 105-112.
- O'Cass, A. & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*; Special Issue: Marketing Management in Australasia 37 (3-4), 366-384.

- Olson, P. D.; Zuiker, V. S.; Danes, S. M.; Stafford, K.; Heck, R. & Duncan, K. A. (2003). The Impact of the family and the business family on business sustainability. *Journal of Business Venturing* 18 (5), 639-666.
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review* 12 (2), 147-158.
- Parada, M.; Nordqvist, M. & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review* 23 (4), 355-372.
- Pedersen, M. J. & Nielsen, C. V. (2014). Improving Survey Response Rates in Online Panels. *Social Science Computer Review* 34 (2), 229-243.
- Poutziouris, P.; Smyrniotis, K. X. and Klein, S. B. (2006). The business of researching family enterprises. *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 1-8.
- Pukall, T. J. & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review* 27 (2), 103-125.
- Quashem, R.; Ahmed, R.; Ali, M. Y. & Sandhu, M. S. (2014). *Influence of Generational Change on Internationalization Process of Family Firms: Research Agenda for Emerging Country Perspective*. Proceedings of the Fifth Aalborg Conference: Finding Solutions to the New Challenges of Internationalization, Aalborg University, 4-6.
- Qureshi, M.; Aziz, N. & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 7 (1), 1-15.
- Rocha, A.; Mello, R.; Pacheco, H. & Farias, I. (2012). The international commitment of late-internationalizing Brazilian entrepreneurial firms. *International Marketing Review* 29 (3), 228-252.
- Ryans Jr, J. K.; Griffith, D. A. & White, D. S. (2003). Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review* 20 (6), 588-603.
- Ryu, E.; Couper, M. P. & Marans, R. W. (2005). Survey Incentives: Cash vs. In-Kind; Face-to-Face vs. Mail; Response rate vs. Nonresponse Error. *International Journal of Public Opinion Research* 18 (1), 89-106.

- Savalei, V. & Bentler, P. M. (2009). A Two-Stage Approach to Missing Data: Theory and Application to Auxiliary Variables. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 16 (3), 477-497.
- Schilke, O.; Reimann, M. & Thomas, J. S. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing* (4), 24-46.
- Schreiber, J. B.; Nora, A.; Stage, F. K., Barlow, E. A. & King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research* 99 (6), 323-338.
- Shaker, A. & Zahra (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review: Family Firm Institute, Inc.* 18 (1), 23-40.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J. & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review* 25 (1), 5-15.
- Sharma, P. & Zahra, S. A. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review* 17 (4), 331-346.
- Shoham, A. (2003). Standardization of International Strategy and Export Performance. *Journal of Global Marketing* 16 (1-2), 97-120.
- Simon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal* 27 (4), 339-358.
- Sousa, C. & Bradley, F. (2009). Effects of Export Assistance and Distributor: Support on the Performance of SMEs. *International Small Business Journal* 27 (6), 681-701.
- Sousa, C.; Martinez-Lopez, 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.
- Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review* 25 (1), 58-86.
- Suárez, K.; Pérez, P. & Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review* 14 (1), 37-46.

- Tan, Q. & Sousa, C. (2013). International Marketing Standardization. *Management International Review* 53 (5), 711-739.
- Theodosiou, M. & Leonidou, L. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review* 12 (2), 141-171.
- Thomas, J. & Graves, C. (2005). Internationalization of the Family Firm: The Contribution of an Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business and Entrepreneurship* 17 (2), 91-113.
- Trigo, V.; Calapez, T. & Santos, M. (2009). SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, 9-24.
- Tsang, E. K. (2001). Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business. *Journal of Small Business Management* 39 (1), 88-93.
- Tsang, E. K. (2002). Learning from overseas venturing experience. The case of Chinese family businesses. *Journal of Business Venturing* 17 (1), 21-40.
- Ullman, J. B. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment* 87 (1), 35-50.
- Vicente, M.; Seabra, C. & Antunes, M. (2015). Marketing capabilities in exporting companies. *Revista Portuguesa de Marketing* 38 (35), 77-97.
- Villalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control e management affect firm value. *Journal of Financial Economics* 80 (1), 385-417.
- Vrontis, D.; Thrassou, A. & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review* 26 (4), 477-500.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, 1st Ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Westhead, P.; Cowling, M. & Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review* 14 (4), 369-385.

Westhead, P. & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review: Family Firm Institute, Inc.* 19 (4), 301-316.

Wolff, J. A. & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management* 38 (2), 34-47.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication* 10 (3), 00-00.

Yeung, H. (1999). The internationalization of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia: strategies, processes and competitive advantage. *International Journal of Urban and Regional Research* 23 (1), 88-102.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing* 18 (1), 495-512.

Zahra, S. A.; Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal* 28 (4), 363-381.

Zhou, L.; Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business* 38 (4), 673-69.

11. ANEXOS

Anexo 1.: Questionário

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Este questionário dirige-se a uma grande diversidade de empresas pertencentes a diferentes sectores económicos, que produzem uma grande diversidade de produtos ou prestam diferentes serviços. Deste modo, caso alguma questão não se aplique à sua empresa, passe para a questão seguinte.
2. Neste questionário **não há respostas certas ou erradas**. O importante é o seu caso específico. Selecione a opção que melhor represente a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi elaborado de modo a ter a maioria das questões de resposta múltipla, para poder ser preenchido o mais rapidamente possível. A experiência mostra que em média o mesmo tem sido preenchido em aproximadamente 10 minutos.

SECÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Indique, por favor, a sua idade. _____

2. Indique, por favor, o seu género. Masculino Feminino

3. Indique, por favor, como classificaria o seu nível educacional completo mais elevado:

4ª Classe

Licenciatura

9º Ano

Pós-Graduação ou Curso de Especialização

Ensino Secundário Completo (12º Ano)

Mestrado

Curso Profissional

Doutoramento

4. Quantas línguas estrangeiras fala fluentemente? _____

5. Foi um dos fundadores desta empresa? Sim Não

6. Actualmente, como define a sua posição na empresa?

Presidente do Conselho de Administração ou Administrador

Director de Marketing

Director-Geral

Director Administrativo/Financeiro

Sócio-Gerente

Director Comercial

Gerente

Responsável Financeiro

Empresário

Outro. Qual? _____

SECÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

7. Qual o ano de fundação da empresa? _____

8. Actualmente, como classifica a empresa em termos de propriedade?

Maioria do capital detido por sócios/acionistas individuais*

Maioria do capital pertence a empresa/organização pública

Maioria do capital pertence a outra empresa Portuguesa

Outro Qual? _____

Maioria do capital pertence a outra empresa estrangeira

*8.1 Caso a empresa seja detida por sócios/acionistas individuais, como classifica a propriedade familiar?

Maioria da propriedade familiar

Maioria da propriedade não-familiar

9. Como classifica a maioria dos membros da equipa de gestão da empresa?

São membros da mesma família São membros externos à família

10. Desde a constituição da empresa, quantas gerações se mantiveram na gestão da empresa?

1 4
 2 5
 3 Mais de 5

11. Há quantos anos o actual Administrador/Gerente/CEO está à frente da empresa? _____

12. Qual o peso aproximado dos clientes finais e clientes empresariais no seu volume de negócios (%) ?

Clientes Individuais Finais _____ Clientes Empresariais _____

13. Em que ano é que, pela primeira vez, a empresa gerou receitas (vendas de produtos, prestação de serviços, receitas de outras formas contratuais, etc.) com as suas actividades internacionais? _____

14. Qual a primeira forma de actividade internacional usada pela empresa?

Exportação Acordos internacionais para desenvolvimento de produtos ou serviços
 Contratos de licença Escritórios comerciais
 Contratos de franchising Subsidiárias detidas em parceria (Joint ventures)
 Sub-contratação da produção no estrangeiro Subsidiárias detidas totalmente pela empresa

15. Actualmente, quais os modos de actividade internacional utilizados pela empresa?

Exportação Acordos internacionais para desenvolvimento de produtos ou serviços
 Contratos de licença Escritórios comerciais
 Contratos de franchising Filiais detidas em parceria (Joint ventures)
 Sub-contratação da produção no estrangeiro Filiais detidas totalmente pela empresa

16. Qual o número de mercados internacionais para os quais a empresa exporta regularmente? _____

17. Qual o número de países em que a empresa actua regularmente através de outras formas de operação para além da exportação? _____

18. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Discordo totalmente		4 = Nem concordo nem discordo			7 = Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
a. Pensamos em primeiro lugar nas aplicações internacionais da nossa tecnologia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Os mercados e os clientes internacionais são essenciais para pagar os custos de desenvolvimento dos nossos produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Os mercados internacionais são mais lucrativos que o mercado doméstico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Temos que entrar nos mercados estrangeiros antes que as nossas tecnologias fiquem obsoletas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Temos que entrar nos mercados estrangeiros antes que os nossos concorrentes nos alcancem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A nossa empresa dá importância à inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Para haver crescimento, a nossa empresa sublinha a necessidade de inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. A nossa empresa promove o crescimento e a utilização de novos recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Discordo totalmente		4 = Nem concordo nem discordo			7 = Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
a. Os produtos/serviços da empresa são percebidos pelos clientes no mercado externo como excepcionalmente inovadores.	<input type="checkbox"/>						
b. A entrada da empresa nos mercados internacionais foi pró-ativa em vez de uma reacção face aos clientes existentes ou concorrentes.	<input type="checkbox"/>						
c. A empresa tomou a iniciativa de entrar no mercado externo antes da concorrência.	<input type="checkbox"/>						

20. Indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Discordo totalmente	2	3	4 = Nem concordo nem discordo	5	6	7 = Concordo totalmente
a. Na relação com os concorrentes, a nossa empresa tipicamente inicia acções a que depois os concorrentes reagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Na relação com os concorrentes, a nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Em geral, os gestores da nossa empresa têm uma forte tendência para estar à frente dos outros na introdução de novas ideias, produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Em geral, os gestores da nossa empresa favorecem uma forte ênfase na I&D, liderança tecnológica e inovações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu no mercado muitas novas linhas de produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. As alterações nas linhas de produtos ou serviços da empresa têm sido muito significativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A nossa empresa tem uma forte orientação para projectos de elevado risco (com possibilidade de rendimentos altos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Dada a natureza da envolvente, são necessárias acções ousadas e abrangentes para conseguir atingir os objectivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Quando confrontada com decisões com incerteza, a nossa empresa adopta tipicamente uma posição ousada para maximizar a probabilidade de explorar oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Tipicamente, a nossa empresa adopta uma postura competitiva anti-concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. A nossa empresa é muito agressiva e competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO C – EMPRESA E O MARKETING

21. Sobre a sua empresa, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Discordo totalmente	2	3	4 = Nem concordo nem discordo	5	6	7 = Concordo totalmente
a. Irá mais provavelmente planear o futuro para satisfazer os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Responde mais rapidamente às mudanças dos requisitos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dá prioridade a que se efectuem mudanças que melhorem a satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Irá mais provavelmente envolver os clientes nas acções de planeamento e de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Tem melhor conhecimento do mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Irá mais provavelmente atingir os clientes onde tenha vantagens competitivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Usa estudos de mercado para medir a satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Tendo em consideração as capacidades de marketing da sua empresa face aos seus maiores concorrentes, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Discordo totalmente	2	3	4 = Nem concordo nem discordo	5	6	7 = Concordo totalmente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

a.	Uso de capacidades de estabelecimento de preços e sistemas por forma a responder rapidamente às mudanças do mercado	<input type="checkbox"/>						
b.	Conhecimento das táticas de estabelecimento de preços da concorrência	<input type="checkbox"/>						
c.	Capacidade de efetuar um trabalho eficaz de estabelecimento de preços para os produtos /serviços	<input type="checkbox"/>						
d.	Vigiar os preços e as mudanças de preços da concorrência	<input type="checkbox"/>						
e.	Capacidade de desenvolver novos produtos /serviços	<input type="checkbox"/>						
f.	Desenvolvimento de novos produtos/serviços por forma a rentabilizar o investimento em Pesquisa e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>						
g.	Sucesso no desenvolvimento de novos produtos /serviços	<input type="checkbox"/>						
h.	Garantir que o esforço de desenvolvimento de produtos/serviços respondem às necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>						
i.	Força da relação com os distribuidores	<input type="checkbox"/>						
j.	Atração e retenção dos melhores distribuidores	<input type="checkbox"/>						
k.	Adição de valor ao negócio dos distribuidores	<input type="checkbox"/>						
l.	Providenciar altos níveis de serviço de suporte aos distribuidores	<input type="checkbox"/>						
m.	Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	<input type="checkbox"/>						
n.	Gestão de publicidade e capacidade criativa	<input type="checkbox"/>						
o.	Capacidade de relações públicas	<input type="checkbox"/>						
p.	Capacidades e processos de gestão da marca	<input type="checkbox"/>						

23. Tendo em consideração as orientações estratégicas da sua empresa nos últimos 3 anos, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

		1 = 4 = 7 = Discordo Nem concordo Concordo totalmente nem discordo totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
a.	I&D de novos produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Marketing de novos produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Venda de produtos ou serviços de preço elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	Obtenção de patentes ou direitos de autor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Técnicas de marketing inovadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Construção de identidade de marca/empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Programas de publicidade ou promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Garantir canais de distribuição confiáveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Melhorar produtos ou serviços existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Produzir uma ampla gama de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Melhorar a eficiência e a produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.	Desenvolver novos processos de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m.	Melhorar os processos de produção existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n.	Reduzir os custos totais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o.	Reduzir os custos de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p.	Rigorous controlo de qualidade dos produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q.	Comparação com os melhores processos produtivos do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r.	Comparação com os melhores processos produtivos existentes (de outros sectores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.	Resolução imediata dos problemas dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t.	Melhoria dos produtos ou serviços baseada na identificação de lacunas na resposta às expectativas dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u.	Novos serviços aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Melhoria dos serviços atualmente prestados aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w.	Melhoria do desempenho da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x.	Novos serviços aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y.	Melhoria dos serviços atualmente prestados aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z.	Melhoria do desempenho da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO D – DECISÕES ESTRATÉGICAS

24. Considera que a sua empresa está a padronizar (usando os mesmo) ou a adaptar (usando diferentes) os seguintes elementos do Marketing-Mix nos diferentes países em que está presente?

	1 = Estandarização		4 = Neutro		7 = Adaptação		
	1	2	3	4	5	6	7
a. Variedade de produtos, design e características	<input type="checkbox"/>						
b. Qualidade	<input type="checkbox"/>						
c. Marca	<input type="checkbox"/>						
d. Embalagem, estilo	<input type="checkbox"/>						
e. Dimensão e variedade de cores	<input type="checkbox"/>						
f. Desempenho	<input type="checkbox"/>						
g. Imagem	<input type="checkbox"/>						
h. Serviço de pré-venda	<input type="checkbox"/>						
i. Entrega, instalação	<input type="checkbox"/>						
j. Serviço de pós-venda, garantias	<input type="checkbox"/>						
k. Níveis de preços, precário, variações de preços	<input type="checkbox"/>						
l. Descontos, prazos de pagamento, termos de crédito	<input type="checkbox"/>						
m. Canais de distribuição, valor dos distribuidores, localização das lojas, logística	<input type="checkbox"/>						
n. Publicidade	<input type="checkbox"/>						
o. Promoção das vendas	<input type="checkbox"/>						
p. Venda pessoal	<input type="checkbox"/>						
q. Marketing directo	<input type="checkbox"/>						
r. Relações públicas	<input type="checkbox"/>						

SECÇÃO E – RESULTADOS

25. Indique o seu grau de satisfação com as atividades internacionais da sua empresa, durante os últimos 3 anos, nas áreas referidas abaixo:

	1 = Muito Insatisfeito		4 = Nem satisfeito nem insatisfeito		7 = Muito Satisfeito		
	1	2	3	4	5	6	7
a. Volume de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Rendibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Entrada em novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Desenvolvimento de imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Desenvolvimento de conhecimento de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Tendo em consideração os resultados da sua empresa face aos dos seus maiores concorrentes, indique o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, tendo em conta a escala referida:

	1 = Discordo totalmente		4 = Nem concordo nem discordo		7 = Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
a. A nossa empresa tem uma maior satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. A nossa empresa tem um maior crescimento das receitas de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A nossa empresa é melhor a ganhar novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A nossa empresa tem uma maior quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Comparativamente com os seus principais concorrentes, indique por favor qual o resultado da sua empresa durante os últimos 3 anos nos mercados internacionais, tendo em conta a escala referida:

	1 = Muito pior		4 = Igual			7 = Muito melhor	
	1	2	3	4	5	6	7
a. Crescimento dos Resultados	<input type="checkbox"/>						
b. Crescimento das vendas	<input type="checkbox"/>						
c. Crescimento da Quota de mercado	<input type="checkbox"/>						
d. Crescimento do número de mercados em que atua	<input type="checkbox"/>						

ASPECTOS FINAIS

	1 = Muito reduzido		4 = Médio			7 = Muito elevado	
	1	2	3	4	5	6	7
a. Indique, por favor, o seu grau de conhecimento sobre as questões apresentadas.	<input type="checkbox"/>						

Caso pretenda receber um relatório dos resultados obtidos com este questionário, por favor coloque o endereço de correio eletrónico para o qual pretende que seja enviado o relatório.

O questionário está completo!
Muito obrigado pela sua colaboração neste estudo.
A sua participação foi determinante para o sucesso do mesmo

Anexo 2.: Email convite para o questionário

1ª Versão - Carta/Email

Assunto: Pedido de Resposta ao Inquérito – "Estratégia e Marketing na Internacionalização de PME Industriais Portuguesas"

Exmo(a). Sr(a). Dr(a).,

Vimos por este meio solicitar à sua empresa a colaboração para participar num projecto de investigação, no âmbito do qual estou a fazer a dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. Para tal, solicito o preenchimento de um inquérito, ao qual poderá aceder através do seguinte link:

<https://trabalhotfm.limequery.com/287642?token=kWyaR3LBNB3DOuj&lang=pt>

O objetivo primordial desta investigação passa pela análise das estratégias levadas a cabo pelos Gestores/Administradores e o seu impacto na internacionalização das suas empresas.

O sucesso deste projeto depende, assim, da cooperação dos líderes (gestores ou administradores) responsáveis pelas decisões internacionais da empresa.

Uma vez que a maioria das questões colocadas são de escolha múltipla, o preenchimento do mesmo demora aproximadamente 10 minutos e a sua colaboração é absolutamente crucial para que esta investigação possa efetivamente ser levada a cabo.

Qualquer dúvida que possa existir estou inteiramente disponível para responder através do e-mail, franciscodfmonteiro@gmail.com ou através de contacto telefónico, para o número 91 631 68 38.

Agradeço desde já a sua cooperação e a disponibilidade!

Com os melhores cumprimentos,

Francisco Faria Monteiro

(Coordenador do Estudo)

5ª Versão – 4º Lembrete e Carta/Email final

Assunto: Pedido Final - Setor pouco representado – Estudo sobre "Estratégia e Marketing na Internacionalização de PME Industriais Portuguesas"

Exmo(a). Sr(a).,

No último mês foi-lhe enviado um convite e lembretes a solicitar o preenchimento de um inquérito enquadrado no estudo sobre Estratégia e Marketing na Internacionalização de PME Industriais Portuguesas. O mesmo está a ser elaborado por uma equipa do ISEG - Universidade de Lisboa, e tem o objectivo de entender as estratégias implementadas pelos Gerentes/Gestores/Administradores das PME industriais e o seu impacto na internacionalização das suas empresas.

De forma a consigamos uma boa representatividade do seu setor indutrial, venho pedir-lhe pela última vez que a sua empresa possa preencher o inquérito.

Compreendo que as solitações são muitas e que a gestão corrente das empresas dificultam a participação... Contudo, o sucesso do estudo depende da grande representatividade de PME de todos os setores industriais com negócios internacionais, pelo que o contributo da sua empresa é muito importante para este estudo.

O preenchimento do mesmo só demora entr 10 e 12 minutos.

Acesso ao inquérito pelo seguinte link:

<https://trabalhotfm.limequery.com/287642?token=gRinAsOCKb3s4Oa&lang=pt>

Agradeço desde já a sua cooperação e a disponibilidade!

Com os melhores cumprimentos,

Francisco Faria Monteiro

(Coordenador do Estudo)

Qualquer dúvida que possa existir estou inteiramente disponível para responder através do e-mail, franciscodfmonteiro@gmail.com ou através de contacto telefónico, para o número 91 631 68 38.

Anexo 3.: Modelo de validade e fiabilidade

Tabela V – Modelo de validade e fiabilidade

Items	Descrição	Loading Standardizado	T-Values
Capacidades de Marketing ($\alpha=0.94$)			
Capacidades de preço ($\alpha=0.87$; CR=0.87; AVE=0.63)			
MC_1	Uso de capacidades de estabelecimento de preços e sistemas por forma a responder rapidamente às mudanças do mercado	0,81	
MC_2	Conhecimento das táticas de estabelecimento de preços da concorrência	0,77	16,68
MC_3	Capacidade de efetuar um trabalho eficaz de estabelecimento de preços para os produtos /serviços	0,81	17,81
MC_4	Vigiar os preços e as mudanças de preços da concorrência	0,72	15,21
Capacidades de produto ($\alpha=0.93$; CR=0.93; AVE=0.78)			
MC_5	Capacidade de desenvolver novos produtos /serviços	0,90	
MC_6	Desenvolvimento de novos produtos/serviços por forma a rentabilizar o investimento em Pesquisa e desenvolvimento	0,89	27,85
MC_7	Sucesso no desenvolvimento de novos produtos /serviços	0,90	28,68
MC_8	Garantir que o esforço de desenvolvimento de produtos/serviços respondem às necessidades dos clientes	0,83	23,98
Capacidades de distribuição ($\alpha=0.96$; CR=0.97; AVE=0.89)			
MC_9	Força da relação com os distribuidores	0,93	
MC_10	Atração e retenção dos melhores distribuidores	0,94	41,81
MC_11	Adição de valor ao negócio dos distribuidores	0,96	28,15
MC_12	Providenciar altos níveis de serviço de suporte aos distribuidores	0,93	27,56
Capacidades de comunicação ($\alpha=0.91$; CR=0.91; AVE=0.72)			
MC_13	Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	0,94	
MC_14	Gestão de publicidade e capacidade criativa	0,96	38,85
MC_15	Capacidade de relações públicas	0,68	17,89
MC_16	Capacidades e processos de gestão da marca	0,78	22,86
Marketing-Mix ($\alpha=0.95$)			
Marketing mix de produto ($\alpha=0.94$; CR=0.93; AVE=0.52)			
MM_1	Variiedade de produtos, design e características	0,61	
MM_2	Qualidade	0,80	13,30
MM_3	Marca	0,79	13,17
MM_4	Embalagem, estilo	0,72	12,37
MM_5	Dimensão e variedade de cores	0,66	13,99
MM_6	Desempenho	0,82	13,50
MM_7	Imagem	0,86	13,90
MM_8	Serviço de pré-venda	0,79	13,16
MM_9	Entrega, instalação	0,78	13,01
MM_10	Serviço de pós-venda, garantias	0,75	12,72
Marketing mix de preço/distribuição ($\alpha=0.82$; CR=0.82; AVE=0.61)			
MM_11	Níveis de preços, preço, variações de preços	0,78	
MM_12	Descontos, prazos de pagamento, termos de crédito	0,78	16,29
MM_13	Canais de distribuição, valor dos distribuidores, localização das lojas, logística	0,77	16,12
Marketing mix de promoção ($\alpha=0.93$; CR=0.93; AVE=0.73)			
MM_14	Publicidade	0,83	
MM_15	Promoção das vendas	0,84	26,90
MM_16	Vendas pessoal	0,83	20,12
MM_17	Marketing directo	0,87	21,10
MM_18	Relações públicas	0,84	20,11
Desempenho internacional ($\alpha=0.91$; CR=0.91; AVE=0.62)			
IP_1	Volume de negócios	0,71	
IP_2	Quota de mercado	0,72	23,08
IP_3	Rendibilidade	0,73	14,31
IP_4	Entrada em novos mercados	0,83	16,29
IP_5	Desenvolvimento de imagem	0,85	16,63
IP_6	Desenvolvimento de conhecimento de mercado	0,87	16,90
Desempenho de marketing ($\alpha=0.85$; CR=0.86; AVE=0.61)			
MP_1	A nossa empresa tem uma maior satisfação dos clientes	0,70	13,76
MP_2	A nossa empresa tem um maior crescimento das receitas de vendas	0,88	16,94
MP_3	A nossa empresa é melhor a ganhar novos clientes	0,80	15,76
MP_4	A nossa empresa tem uma maior quota de mercado	0,73	

Anexo 4.: Matriz de correlação e validade discriminante

Tabela VI - Matriz de correlação e validade discriminante

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Distribution_Cap	0,941								
2. MM_Product	0,217	0,767							
3. MM_Price	0,378	0,750	0,781						
4. MM_Prom	0,339	0,722	0,739	0,853					
5. Int_Perf	0,387	0,331	0,369	0,390	0,784				
6. Mkt_Perf	0,383	0,375	0,396	0,438	0,578	0,778			
7. Price_Cap	0,491	0,297	0,421	0,420	0,423	0,497	0,792		
8. Product_Cap	0,538	0,305	0,336	0,369	0,426	0,463	0,685	0,881	
9. Communication_Cap	0,567	0,350	0,338	0,514	0,377	0,371	0,520	0,517	0,848

Nota: Os valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada do AVE.