



Instituto Superior de Gestão

PME e Competitividade, em contexto de crise,

Um estudo comparativo

(Cátia Alexandra Alves Pereira)

Dissertação apresentada no Instituto Superior  
de Gestão para obtenção de Grau de Mestre  
em Gestão

Orientador: Álvaro Lopes Dias

**LISBOA**

2014



*Porque um dia é preciso parar de sonhar, tirar os planos das gavetas e, de algum modo, começar...” (Amyr Klink, 2000).*

## **Resumo**

Num contexto atual de incerteza e imprevisibilidade para o futuro das PME's portuguesas é necessário criar um modelo capaz de ajudá-las a ultrapassar a crise económica. Desta forma, a seguinte dissertação pretende auxiliar as PME's, através da criação de um modelo estratégico, baseado na teoria das Capacidades Dinâmicas, em que são identificados quatro fatores relevantes que influenciam a competitividade da empresa: inovação, flexibilidade, fidelização e alianças. Neste sentido, pretendemos perceber de que forma, cada uma das variáveis influencia a competitividade.

Assim, foi desenvolvido um estudo de caso comparativo a três PME's da região de Santarém, de diferentes áreas e tipologias de empresas, que têm colaborado para o crescimento económico português. O nosso objetivo depreende-se com a validação do modelo criado, de forma a aplicar o mesmo nas PME's em declínio e contribuir para o crescimento económico das empresas portuguesas. Uma vez que “as PME são a espinha dorsal da nossa economia, são a base vital do nosso tecido económico e empresarial” (Revista do Diário Económico nº5894, 2014:13).

O estudo permitiu concluir que as empresas que invistam na inovação de serviços e produtos, na criação de alianças e na flexibilidade, tornam-se mais competitivas no mercado e consecutivamente alcançam o crescimento económico.

**Palavras-Chave:** Competitividade; PME; Inovação; Flexibilidade; Alianças; Fidelização; Empresas; Capacidades Dinâmicas.

## **Abstract**

In an actual context of uncertainty and unpredictability for the future of Portuguese SME's it is necessary to create a model able to help them overcoming the economical crisis. Thus, the following dissertation aims to help SMEs by creating a strategic model based on the theory of Dynamic Capabilities, in which are identified four relevant factors that influence the competitiveness of the company: innovation, flexibility, loyalty and alliances. In this way we intend to understand how each variable affects competitiveness.

So, a comparative case study of three SMEs of Santarém region, from different areas and types of companies that have collaborated for the Portuguese economic growth, was developed. Our aim is to verify the created model when applied to the SMEs in decline and contribute to the economic growth of Portuguese companies. Since "SMEs are the backbone of our economy, they are the vital foundation of our economic and business environment" (Revista do Diário Económico nº5894, 2014:13).

The study has concluded that companies that invest in innovation of products and services, in the creation of alliances and flexibility, become more competitive in the market and consecutively achieve economic growth.

**Key words:** Competitiveness; SMEs; Innovation; Flexibility; Alliances; Loyalty; Business; Dynamic Capabilities.

## **Agradecimentos**

O fim desta etapa significa a realização de um marco muito importante na minha vida. Pelo que gostaria de dedicar, neste espaço, o meu profundo agradecimento a todos os que contribuíram de forma decisiva para a concretização desta dissertação.

Ao meu orientador, *Professor Doutor Álvaro Lopes Dias*, pela sua inestimável ajuda, pelas suas palavras amigas, de reconhecimento e de incentivo, a cada momento. Pela orientação e apoio incondicional, que me permitiram adquirir os meus conhecimentos científicos, e, sem dúvida, estimularam a vontade de querer aprender ainda mais. Referir também, a sua disponibilidade e prontidão para me receber, quando os meus anseios mais se manifestavam. Não tenho palavras suficientes para lhe transmitir o meu agradecimento, pois tal, não seria possível.

Reitero o meu agradecimento à *Dra. Vera Chambel* da Clarex, ao *Eng.º Paulo Marques* da MOMSteel e ao *Eng.º Nuno Vieira* da Soladrilho pela simpatia, disponibilidade, com que me receberam nas respetivas instalações e contribuírem para a realização deste estudo de caso.

À *Dra. Helena Barreira*, minha chefe e amiga, que sempre se disponibilizou a ajudar-me, tornando a conciliação entre o trabalho e o mestrado, de muito mais fácil gestão. Sem esquecer, os meus colegas de trabalho, à *Ana e ao Tiago*, que me ampararam quando “o tempo parecia voar”, pelo companheirismo e pela partilha de sinónimos, quando pareciam esgotar-se todos os existentes.

Não poderia deixar de nomear, os meus colegas e amigos do Mestrado em Gestão, *Catarina, Cátia e Hugo*, pela vossa amizade, preocupação, conselhos e disponibilidade constante para me ajudarem nas minhas dúvidas, sendo o meu primeiro contacto com a área da gestão e a vossa ajuda foi imprescindível.

Às minhas grandes amigas, *Cátia e Joana*, pelas palavras de apoio, carinho e amizade, agradeço-lhes a partilha de bons momentos e os estímulos nas alturas de desânimo.

Ao *Pedro*, por ouvir as minhas dúvidas, inquietações, desânimos e sucessos, pelo apoio e pela confiança, dando-me sempre coragem para ultrapassar cada etapa, que parecia tão longínqua de alcançar. Por me ter feito acreditar, que conseguiria ultrapassar este obstáculo. Obrigada por estares sempre presente nos momentos mais difíceis.

Por último, tenho consciência, que sozinha nada disto teria sido possível, pelo que dirijo o meu especial agradecimento, à *minha família, aos meus pais e irmão*, que me apoiaram nos momentos mais difíceis e sempre acreditaram nas minhas capacidades. Pelo amor incondicional, paciência e amizade..

Espero que esta etapa que agora termina possa, de alguma forma retribuir e compensar todo o vosso esforço, trabalho e dedicação, que, constantemente me têm oferecido.

A eles, dedico o meu trabalho!

Nota: Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

## **Tabela de abreviaturas**

PME: Micro, Pequenas e Médias Empresas

SME: Small Medium Enterprise

ACE: Agrupamento Complementar de Empresas

APCER: Associação Portuguesa de Certificação

CD: Capacidades Dinâmicas

## Índice

1. Introdução.....	12
1.1. Temática.....	12
1.2. Descrição do problema ou questões de partida.....	13
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Estrutura da dissertação.....	14
2.1. Conceitos essenciais e Enquadramento Teórico.....	15
2.1.1 PME.....	15
2.1.2. Capacidades Dinâmicas.....	18
2.1.3. Competitividade.....	21
2.1.4. Inovação.....	23
2.1.4.1 A inovação e a competitividade.....	24
2.1.5. Flexibilidade.....	26
2.1.5.1 Flexibilidade e Competitividade.....	27
2.1.6. Alianças.....	29
2.1.6.1- As alianças e a Competitividade.....	30
2.1.7. Fidelização.....	31
2.1.7.1- A Fidelização e a Competitividade.....	32
2.1.8. A inovação, a flexibilidade, as parcerias, a fidelização e a competitividade.....	34
2.2. Estado da arte.....	36
3. Métodos.....	38
3.1. Procedimentos e desenho da investigação.....	38
3.2. Participantes.....	39
3.3. Estudo de Caso.....	41
3.4. Procedimentos.....	43
4. Análise dos dados obtidos e discussão.....	45
4.1. Inovação e Competitividade.....	49
4.2. Flexibilidade e Competitividade.....	57
4.3. Alianças e Competitividade.....	60
4.4. Fidelização e Competitividade.....	64
4.5. O efeito combinado na competitividade.....	67
5. Conclusões.....	70
5.1. Discussão e implicações para a teoria.....	70

5.2. Implicações para a gestão .....	73
5.3. Limitações e Futuras investigações .....	74
Bibliografia .....	75
Anexos .....	84

## **Índices de tabelas e figuras**

### **Tabelas**

Tabela 1. N° de trabalhadores nas PME's ..... 16

Tabela 2- Validação do modelo nas PME's ..... 69

### **Ilustrações**

Ilustração 1- Modelo de Hipóteses ..... 35

Ilustração 2- As Hipóteses na Clarex ..... 67

Ilustração 3-As Hipóteses na MOMSteel ..... 68

Ilustração 4- As Hipóteses na Soladrilho ..... 68

## **1. Introdução**

### **1.1. Temática**

O contexto de crise atual deixou as PME (Pequenas e Médias Empresas) portuguesas numa situação de instabilidade. Através desta dissertação pretendemos contribuir para o crescimento das PME portuguesas, com a realização de um estudo de caso comparativo de três PME que conseguiram contornar a crise e alcançar níveis de crescimento.

O principal défice do país é essencialmente a competitividade, e não um défice de infraestruturas (SEDR, 2014). Pelo que pretendemos relacionar o conceito de competitividade, com quatro variáveis: a flexibilidade, a inovação, as alianças e a fidelização. E responder à seguinte pergunta: De que forma estas variáveis determinam a competitividade das empresas?

Em primeira análise para uma empresa ser competitiva precisa de perceber muito bem a expressão “ Flexibilidade” (Motta), ou seja, estar apta a adaptar-se a qualquer situação. Como segunda variável, as empresas que se anteciparem na inovação, em prole dos concorrentes, alcançam maior competitividade (AIP, 2012). Por outro lado, a criação de parcerias proporciona a entrada em mercados externos que são sobretudo importantes para as empresas pouco experientes e normalmente de pequena dimensão (Carvalho, Pereira & Esperança, 2012). Por último, os programas de fidelização devem ser levados a cabo sobre os hábitos já existentes e não como uma forma de alterar os comportamentos (Brito, 2000). A relação entre estas quatro variáveis permitirá criar mais competitividade entre as PME portuguesas.

Nesta dissertação será analisada a abordagem teórica das Capacidades Dinâmicas, que pretende explicar de que forma as empresas atingem e mantêm vantagem competitiva face à concorrência. A capacidade de uma empresa em integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas, para resolver rapidamente as constantes mudanças do ambiente que ocorrem, é definida por Teece, Pisano et Shuen (1997), como Capacidades Dinâmicas. Segundo Teece (2007) as empresas são, com Capacidades Dinâmicas, intensamente empreendedoras. Elas não só se adaptam a ecossistemas empresariais, mas também se moldam através da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições. Sendo a inovação e as parcerias fatores fundamentais para o crescimento das PME. Pelo que neste estudo se pretende entender quais os modelos de gestão a optar. E adotar

um modelo conceptual que irá ajudar os gestores a liderar as suas organizações, em mercados globais de alta competitividade (Teece, 2011).

O principal motivo desta análise depreende-se da minha relação com uma PME familiar, que está como a maioria das empresas em Portugal, em risco de falência.

## **1.2. Descrição do problema ou questões de partida**

Segundo os dados do INE, em 2012, o tecido empresarial português era composto por 99,9% das PME e responsáveis por 60,9% do volume de negócios (jornal de negócios), enquanto que as Grandes empresas representam 39,4%.

De acordo com o Jornal Sol, (Em Junho 2013), 82% das PME portuguesas estavam em “risco de fechar a porta”, resultante essencialmente pela fraca liquidez da empresa, desta forma, é importante perceber como resolver esta situação nas PME portuguesas.

Ao longo deste estudo pretendemos responder a várias perguntas: De que forma as variáveis de inovação, flexibilidade, alianças e fidelização, determinam a competitividade das empresas? Como souberam estas PME's contornar a crise? De que forma as PME portuguesas desenvolvem capacidades que lhes permitem ter vantagens competitivas num mercado global em mudanças?

## **1.3. Objetivos**

A seguinte dissertação tem como objetivo geral, o princípio de desenvolver um modelo, baseado na teoria das capacidades dinâmicas, através da aplicação de quatro variáveis, que possa influenciar e contribuir para o crescimento das PME portuguesas, de forma a manterem-se competitivas face a este contexto de crise.

Como primeiro objetivo específico, pretendemos aplicar nas três empresas, em estudo, o modelo das quatro variáveis: Inovação, Flexibilidade, Alianças e a Fidelização, que separadamente influenciam a competitividade.

Por outro lado, como segundo objetivo específico, pretendemos relacionar e analisar nas três PME's em estudo o efeito combinado das quatro variáveis. Perceber como é que esta

relação de variáveis poderá resultar no crescimento de uma PME, e, como é que as mesmas se adaptam neste contexto de crise.

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

A seguinte dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos:

Iniciaremos esta análise, com o capítulo 1, que se refere à Introdução. Em que é abordada de forma geral a temática em estudo: As PME portuguesas e a Competitividade. Neste contexto de crise atual, como é que as PME alcançam competitividade? É a pergunta de partida desta dissertação. Por outro lado serão identificadas as variáveis em estudo que se relacionam com a competitividade. São mencionados os objetivos da dissertação e é referido a sua estrutura.

A Revisão da Literatura será tratada neste capítulo 2. Pretendemos esmiuçar os principais conceitos: PME, Capacidades Dinâmicas, Competitividade, Inovação, Flexibilidade, Parcerias e a Fidelização, retratados por cada autor. E enquadrá-los ao contexto de crise atual.

No Capítulo 3, Métodos, apresenta-se os procedimentos que dizem respeito à metodologia utilizada nesta análise. Será utilizado o método de estudo de caso comparativo, uma vez que este modelo de estudo é o ideal para obter informação por vários meios, dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, inquéritos, entre outros) (EDUSER). Segundo Yin (1994) são utilizados três tipos de recolha de dados para apurar os resultados: 1.múltiplas fontes de evidências; 2. Construção ao longo da análise de uma base de dados; 3. Construção de uma cadeia de evidências. A utilização de várias fontes distintas de informação, possibilitará uma conclusão do estudo de caso mais convincente (Yin, 2005).

Neste capítulo serão analisadas ambas as empresas e perceber o que foi feito no que diz respeito às variáveis em estudo, para futuramente aplicar estas medidas nas PME em declínio.

No Capítulo 4, a Análise dos dados obtidos e discussão expõem-se os resultados obtidos nesse estudo.

A Conclusão, apresentada no Capítulo 5, são sintetizadas as conclusões deste estudo e identificadas as limitações do mesmo.

## **2. Revisão da literatura e modelo teórico**

### **2.1. Conceitos essenciais e Enquadramento Teórico**

#### **2.1.1 PME**

A importância das PME's é de tal forma, que “não haverá recuperação económica sem que este “exercito” de empresas tenha crescimento na faturação e melhorias da rentabilidade (...) se cada PME criar um posto de trabalho, o desemprego desaparece em Portugal (Revista do Diário Económico nº5654, 2013:3)

Desta forma, “As micro, pequenas e médias empresas (PME) são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na UE, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego” (Verheugen, 2006:2).

A definição de PME, entrada em vigor em 1 de Janeiro de 2005, representa um passo muito significativo na direção de um ambiente empresarial mais favorável às PME e visa promover o empreendedorismo, o investimento e o crescimento. Esta definição foi elaborada após amplas consultas com os agentes envolvidos, o que demonstra a importância de ouvir as PME para a consecução dos objetivos de Lisboa.

De acordo com a *Recomendação da Comissão Europeia de 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003*, o artigo 2 define PME, como Micro, Pequenas e Médias Empresas. Este conceito é aplicado em todos os países da União Europeia, de acordo com três limiares: (1) Efetivos, (2) Volume de negócios anual e (3) o balanço anual. Assim sendo, a definição de PME corresponde às empresas que “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.”(Comissão Europeia). A legislação nacional complementa a Recomendação Europeia com o *Decreto-Lei nº.372/2007, de 6 de Novembro de 2007*.

As PME são assim aglomeradas em três categorias: as micro empresas, que “ é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”; As pequenas empresas que se “caracterizam como um empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anula não excede 10 milhões de euros”; Como terceira

categoria, as médias empresas são todas aquelas não correspondem aos critérios das micro ou pequenas empresas.

As PME's são fundamentais para a economia portuguesa, empregam cerca de “três quartos dos trabalhadores do setor privado e contribuem com dois terços do valor acrescentado na economia empresarial (Comission Europeia, 2013). A seguinte tabela demonstra que as PME's empregam cerca de 78,6% da população portuguesa.

**Tabela 1. N° de trabalhadores nas PME's**

<b>PME em Portugal - números gerais <sup>1</sup></b>			
<b>Número de trabalhadores</b>			
	<b>Portugal</b>		<b>UE27</b>
	<b>Número</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
<b>Micro</b>	1.210.904	39,40%	28,90%
<b>Pequena</b>	683.371	22,30%	20,20%
<b>Média</b>	518.744	16,90%	17,30%
<b>PME</b>	2.413.019	<b>78,60%</b>	66,40%

Fonte: Adaptação da tabela, Comission, E. 2013. Ficha informativa relativa à SBA Portugal 13

O conceito de PME contribui para promover a inovação e criar parcerias, de forma a garantir que apenas as empresas que precisem sejam alvo de apoio económico (Verheugen, 2006).

Por outro lado, dominam igualmente a maioria das áreas, com exceção dos setores de electricidade e da informação e comunicação, onde as Grandes empresas geram o maior volume de valor acrescentado (Com. Europeia, 2013).

As pequenas e médias empresas distinguem-se das grandes empresas principalmente com base em três características: (1) a incerteza, (2) a inovação e a (3) evolução. (Garengo, Biazzo & Bittici, 2005).

<sup>1</sup> Estas são estimativas para 2012 elaboradas pela London Economics, com base nos números de 2008-10 da base de dados de estatísticas estruturais das empresas (Eurostat). Os dados abrangem a «economia empresarial», que inclui a indústria, a construção, o comércio e os serviços (secções B a J, L, M e N da Nace Rev. 2), mas não abrangem as empresas que operam nos setores da agricultura, silvicultura e pescas e serviços maioritariamente não comerciais, como a educação e a saúde. A vantagem da utilização dos dados do Eurostat é que as estatísticas dos diferentes países foram harmonizadas estão comparáveis. A desvantagem é que, para alguns países, os dados podem ser diferentes dos publicados pelas autoridades nacionais

Ghobadian e Gallear (1996) consideram que as PME's são um ponto fundamental de todas as economias e as constantes mudanças a nível externo obriga as organizações a avaliar e a modificar as suas estratégias competitivas.

### **2.1.2. Capacidades Dinâmicas**

As perspectivas das capacidades dinâmicas focam-se na capacidade que uma organização tem para criar, renovar ou alterar recursos, enfrentando um ambiente em rápida mutação ( Teece et al, 1997).

Nos anos 90, Teece et al. foram os primeiros académicos a contribuir para o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas, desde então que esta temática se tem desenvolvido. Vários autores têm definido este conceito, no entanto, “têm sido adaptações do conceito original de Teece et al”. (Ambrosini & Bowman, 2008:29). Que definem Capacidades Dinâmicas, como a capacidade de uma empresa em integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas, para resolver rapidamente as constantes mudanças do ambiente que ocorrem. (Teece et al, 1997).

Leonard-Barton (1992) afirma que as capacidades dinâmicas dizem respeito à capacidade de uma organização em alcançar diferentes e inovadoras formas de vantagem competitiva.

Com uma definição semelhante à de Teece et al (1997), Eisenhardt e Martin (2000) caracterizam as capacidades dinâmicas como os processos da empresa que utilizam recursos - sobretudo os processos de integração, reconfiguração e alcançar lucro - para corresponder e até criar uma mudança de mercado. Assim sendo, “são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas adquirem novas configurações de recursos como os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem”. No entanto, esta teoria baseada na visão dos recursos das empresas (RBV) afirma que quando as empresas têm recursos, que sejam de elevado valor, conseguem alcançar a vantagem competitiva. (Eisenhardt & Martin, 2000).

A capacidade dinâmica é um reconhecido e estável padrão da atividade colectiva através do qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia (Zollo & Winter 2002).

Por outro lado Helfat (1997) define Capacidades Dinâmicas como a capacidade de uma organização ou instituição para criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos.

Como uma definição semelhante Wang e Ahmed (2007) afirmam que é a orientação de uma empresa ou organização para constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, e o mais importante, atualizar e reconstruir as suas

capacidades centrais, para dar resposta ao ambiente em constante alteração, de forma a alcançar e manter vantagem competitiva.

Teece (2007) complementa, a teoria das capacidades dinâmicas pretende essencialmente, descrever as fontes de vantagem competitiva a nível empresarial e fornecer orientação aos gestores para evitar a condição de lucro zero, que normalmente é associado às empresas homogéneas, que competem em mercados competitivos. Estas têm que ir ao encontro das necessidades dos clientes, de forma a obter uma vantagem competitiva sustentada (Teece et al, 1997). Eisanhardt e Martin (2000) reforçam a ideia das vantagens competitivas, estas não são sustentáveis em ambientes turbulentos, uma vez que neste tipo de ambientes, o desempenho superior decorre das vantagens temporárias.

Por outro lado, o quadro das capacidades dinâmicas permite a tomada de decisões pelos gestores, diferente de todos os quadros existentes, numa perspetiva mais abrangente e multidisciplinar, com vista na pesquisa dos desafios estratégicos mais importantes (Teece, 2011). Que permitirá o que é mais importante neste estudo, “identificar os fatores que podem afetar o desempenho da empresa”, neste contexto de crise. O autor afirma também, que quando o mercado da empresa é muito pequeno para alcançar a economia de escala, então estas devem procurar outras empresas que já o tenham alcançado (Teece, 2011) e assim seguir o seu exemplo, tal como o resultado pretendido nesta análise.

As capacidades dinâmicas têm um carácter estratégico para a empresa. É necessário que se posicionem para o mercado, com especial atenção às necessidades de cada cliente, em que o preço não dependa da concorrência e de difícil reprodução, para que os lucros não sejam influenciados pela concorrência (Teece et al, 1997). Este modelo permite também a capacidade de uma empresa inovar com sucesso e capturar valor suficiente para proporcionar um desempenho financeiro superior a longo prazo (Teece, 2007).

Segundo Teece (2011), as capacidades dinâmicas, para efeitos de análise, podem ser vistas como pertencentes a três grupos de capacidades: (1) na identificação e avaliação das oportunidades e ameaças (*sensing*), (2) na mobilização dos recursos para aproveitar as oportunidades e captar o valor (*seizing*), e (3) na renovação contínua (*transforming*) para manter a competitividade através do: aumento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa. (Teece, 2007).

Estas atividades são necessárias para a empresa se manter sustentável enquanto os mercados e as tecnologias mudam, contudo algumas empresas serão mais fortes do que as

outras na execução de algumas tarefas (Teece,2011) e aí se obtém uma vantagem competitiva face ao concorrente.

De acordo com as várias definições indicadas, para a análise em estudo será considerada a teoria do Teece et al, uma vez que este conceito valoriza o meio ambiente e as suas alterações, sendo fundamental na análise das empresas em estudo, já que estão a atravessar um contexto de crise económica.

### 2.1.3. Competitividade

O seguinte conceito é fundamental para a compreensão deste estudo, pois é através dele que se relacionará todas as variáveis em estudo. Uma vez que é a variável dependente.

Porém este é um conceito muito difícil de definir, Porter (1990), enquanto membro da Comissão Presidencial de Competitividade, afirmou “que não existia uma definição correta de competitividade”. Com uma observação muito interessante, relacionado com a notoriedade e o uso excessivo deste conceito, Garelli (2006) afirma que “uma simples busca no Google da palavra competitividade, gera mais de 35 milhões de entradas”.

A competitividade é geralmente associada ao aumento do nível de vida e ao crescimento das oportunidades de emprego e também à capacidade com que uma nação para tem para manter as suas responsabilidades a nível internacional. (President’s Commission on Competitiveness, 1984)

Para Porter (1990), no que diz respeito aos países, a competitividade depende da habilidade da sua indústria para inovar e melhorar.

OCDE define competitividade como sendo o grau em que um Estado pode produzir bens e serviços que devem passar pelo teste da concorrência internacional e ao mesmo tempo para manter e desenvolver os seus rendimentos a nível nacional, nas condições de liberalização do mercado (Hațegan, 2012).

A competitividade é considerada a capacidade com que a empresa tem para implementar e introduzir estratégias, de forma a obter uma vantagem competitiva no mercado. (Ferraz, Kupfer & Haguenuer, 1996).

No Relatório sobre a Competitividade Europeia, uma economia é competitiva se a sua população puder beneficiar dos mais altos padrões de vida e de um melhor nível de emprego, numa perspetiva sustentável (Relatório sobre a Competitividade Europeia, 2000).

Hategan (2012) apresenta o conceito de competitividade em duas perspetivas, ao nível micro e macro. No que diz respeito ao micro, refere-se à capacidade de uma empresa em competir, crescer e ser rentável, ou seja à sua capacidade em produzir bens que alcancem lucros, num mercado aberto. Por sua vez num contexto macro, o seguinte conceito é definido de uma forma mais controversa. O crescimento da competitividade nos países ou regiões é sem dúvida, o principal objetivo de qualquer política económica, porém a não existência de uma definição única e clara, torna este processo muito mais difícil de concretizar.

Segundo Santos (2004) existem três grupos de esferas que determinam a competitividade: 1) sistémica, que tenha a ver com a estrutura do país e a forma como se introduz no mercado mundial; 2) estrutural, relacionada com o mercado e a concorrência; e 3) empresarial, que diz respeito a capacidade da empresa.

A competitividade de um país é representada pelo grau com que uma economia de mercado livre pode produzir bens e serviços que vão ao encontro das exigências do mercado internacional, simulando, ao mesmo tempo um crescimento real dos rendimentos dos cidadãos. A nível nacional, a competitividade é baseada no desempenho económico e na capacidade de uma economia para transformar os resultados gerados pelas atividades produtivas no aumento das receitas. (Hategan, 2012).

Krugman (1994) crítica a procura obsessiva pelo conceito de competitividade e realça que a competitividade nas empresas e nos países deve ser analisada de forma diferenciada. Ao afirmar que uma empresa não é competitiva, pretendemos dizer que a sua situação no mercado é insustentável, e que caso não melhore o seu desempenho, vai acabar por deixar de existir. No entanto, nos países, por mais que tenham um fraco desempenho económico, não deixam de existir, sendo assim indescritível definir o conceito de competitividade nacional.

O processo de globalização e liberalização das fronteiras entre os mercados nacionais e internacionais, resultou no desaparecimento da distinção existente entre a competitividade nacional e a internacional (Hategan, 2012). A qualidade de um determinado produto ou serviço de uma empresa pode determinar o nível de sobrevivência da competitividade.

Na realidade, todos os conceitos definidos neste estudo relacionam-se com a competitividade. É a partir destas variáveis, explicitadas de seguida, que a empresa obtém maiores níveis de competitividade e consequentemente vantagem competitiva face aos concorrentes.

Assim sendo, na análise deste estudo iremos considerar a definição de Hategan (2012), uma vez que pretendemos perceber a capacidade com que as PME's têm para competir de forma a crescer, neste contexto atual, de crise económica.

#### **2.1.4. Inovação**

Uma vez que as empresas encontram-se cada vez mais afetadas à concorrência, onde o cenário é de profunda transformação, a inovação e a criatividade são fulcrais para criação de vantagens competitivas que se mantenham durante o tempo (Costa: 2013).

A inovação é um mecanismo importante para a renovação e o crescimento das empresas (O'Connor, 2008). Pelo que é fundamental definir este conceito para implementá-lo nas PME's portuguesas.

Para a empresa se tornar diferenciadora face à concorrência é fundamental fazer tudo o que for necessário na procura da inovação. De acordo com Oslo Manual(2005), a inovação na empresa diz respeito às alterações planeadas, com vista em melhorar o desempenho da organização.

Schumpeter (1934) considera a inovação como a introdução de um novo produto ou de um já existente no mercado, mas com processos de produção completamente distintos. Ou seja, o simples ato de “fazer as coisas de forma diferente, na vida económica”. O autor realça também, que é através deste conceito que se alcança um maior lucro empresarial.

Considerado por muitos autores como possuindo a teoria de empreendedorismo mais promissora, Schumpeter (1934), recorre também à distinção entre os conceitos de invenção e inovação que é por muitos autores confundida. Para o autor, na análise económica, o que realmente importa é a inovação que estão associadas a um ganho económico, as invenções são economicamente irrelevantes.

São vários os autores, que seguem a mesma linha de Schumpeter, Dosi (1988) define a inovação como a procura, experimentação, desenvolvimento e adoção de novos processos, produtos e métodos organizacionais. Por sua vez, Freeman (1995), afirma que a inovação é o método de tornar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática. Enfatiza que o problema de gerir a inovação é a dificuldade em defini-la e confundir com invenção. A invenção ocorre no aperfeiçoamento de um produto, enquanto que a inovação só acontece quando existe um lucro de eficiência, produção ou financeiro, resultante desse novo produto.

Para Porter (2004), não são unicamente os indivíduos que se encontram dentro da empresa que contribuem para a inovação, as ideias vêm também do exterior da empresa, ou seja, dos clientes e fornecedores.

Todos os autores mencionados referem a importância da inovação na empresa, uma vez que “ a inovação num produto ou serviço, normalmente, aumenta o valor do seu complemento” (Teece, 2001).

Neste estudo iremos considerar a definição do Manual de Oslo (2005), uma vez que é a inovação parte da transformação dos produtos de forma a permitir o crescimento da PME's. No entanto, também é de realçar a definição de Porter (2004), pois o ambiente externo também poderá contribuir para o crescimento da inovação. Estas duas análises permitem dar o contexto que pretendemos neste estudo.

#### **2.1.4.1 A inovação e a competitividade**

A inovação e a competitividade são dois conceitos muito difíceis de definir pelo seu carácter complexo e aplicável a várias situações, desta forma, pretendemos analisar, segundo vários autores da literatura, a sua relação.

A capacidade de inovação é fundamental para a competitividade das empresas e das nações (Calmanovici, 2011). Uma vez que a inovação é uma das fontes mais importantes que contribui para o crescimento económico. (Abbasi, Belhadjal & Whaley, 2012). Por outro lado, as pesquisas económicas reconheceram que a inovação e a produtividade são motores fundamentais para o aumento da competitividade. (Carayannis & Grigoroudis, 2014).

Tem sido realçado a necessidade de inovação não apenas para reconhecer e explorar novas oportunidades, mas também para corrigir as oportunidades atuais para alcançar o sucesso contínuo das empresas familiares, durante várias gerações (Craig & Moores, 2006). A diferença entre as PME's familiares e as não familiares pode afetar a capacidade de inovação das mesmas (Kraus, S., Pohjola, M. & Koponen, 2012). Desta forma é possível demonstrar que as PME's familiares podem ser uma mais-valia, na procura pela competitividade.

A análise estratégica dos determinantes de competitividade fundamentada na inovação é um requisito importante na criação de um modelo de economia nacional até à data, num ambiente sobretudo competitivo e globalizado (Taranenko, 2012). Chesbrough (2003, in Teece, 2007:1324) identifica que a abertura da inovação resulta no sucesso empresarial.

Por sua vez, as capacidades dinâmicas são fatores fundamentais para melhorar a inovação e a estratégica global do futuro da empresa. (López, Ortiz & Oltra, 2014). Teece (2007) refere que os gestores reconhecem que o sucesso do empreendedorismo resulta, na

produtividade em R&D, no lançamento de novos produtos, adotando novas práticas e na oferta de produtos e serviços de qualidade. Por outro lado, devem, também, implementar inovações ao nível da própria organização e gestão, de forma a alcançarem e manterem a competitividade. Por sua vez, a empresa também deve implementar as inovações organizacionais e gerenciais complementares necessárias para alcançar e manter a competitividade.

No entanto é importante perceber que a inovação é gerada, sobretudo pela procura pela competitividade das empresas (Calmanovici, 2011). Pois é através da identificação bem-sucedida das oportunidades tecnológicas e do mercado, a seleção das tecnologias e atributos do produto, o *design* de modelos de negócios e os recursos financeiros necessários para investir nas oportunidades, que no crescimento das empresas e o respetivo lucro (Teece, 2007). Desta forma, o desempenho da inovação é normalmente considerado como um componente fundamental da competitividade a longo prazo nos países, regiões e empresas (Chobotová & Rylková, 2014).

Assim é possível criar uma primeira hipótese, baseada na revisão da literatura, em que uma PME que segue políticas de inovação, alcança maior competitividade. Portanto, a H1, a inovação influencia a competitividade.

### **2.1.5. Flexibilidade**

O conceito de flexibilidade é muito complexo, envolve várias dimensões, e o seu significado depende da situação em que é utilizado (Wadhwa & Rao, 2002). A inexistência de uma definição acordada deste conceito torna a compreensão no geral muito mais difícil (Roberts & Stockport, 2014). Tal como a utilização deste conceito em várias e distintas áreas académicas, reflete numa diversidade de pontos de vista sobre este conceito. (Roberts & Stockport, 2009)

A flexibilidade é definida por Evans (1991), como a capacidade de fazer algo diferente do que tinha sido inicialmente previsto.

A habilidade com que uma empresa se adapta às diversas flutuações de atividades, tanto no mercado, como nos produtos que comercializa, clientela e as tecnologias, é definido por Guelaud e Lanciano (1991), como Flexibilidade de uma empresa em se adaptar às mudanças. Por outro lado, para Kovács (1994), este conceito está associado à “liberdade e autonomia individual, empreendedorismo e empregabilidade”

Para Golden e Powel (2000) a flexibilidade é a capacidade com que uma empresa tem para se adaptar às diferentes contingências.

Shimizu e Hit (2004) complementam os autores anteriores e afirmam que a Flexibilidade pode ser definida como a capacidade com que uma empresa identifica as principais mudanças do ambiente externo (como por exemplo, a introdução de novas tecnologias). E o poder para estar preparada e apta para reagir às mudanças. De forma a criar recursos e tomar decisões no respetivo momento, “ agir prontamente quando é tempo de parar ou inverter compromissos com recursos existentes.” (2004:45).

Combe e Greenley (2004), com uma definição semelhante, identificam a flexibilidade como a capacidade das empresas em responderem e adaptarem-se às mudanças ambientais sucessivas, à medida que novas e alternativas opções, na tomada de decisões estratégicas, são geradas e consideradas.

A flexibilidade é (1) a capacidade de gerir o risco estratégico; (2) a capacidade de responder às mudanças ambientais, oportunidades e ameaças; e (3) e a capacidade de uma empresa em utilizar os seus recursos tanto de forma pró-ativa como reativa. (Norman & Stockport, 2009). Com este conceito, os autores tentam unificar, ambas as perspetivas, interna e externa, de forma a existir uma abordagem comum.

A Flexibilidade é reforçada através do desenvolvimento de várias capacidades dinâmicas (Volberda, 1998), desta forma, existe uma ligação notória entre o conceito de flexibilidade e capacidades dinâmicas.

Na maioria todos os autores analisados neste estudo indicam o conceito de flexibilidade como a capacidade de mudança da empresa. Assim sendo, iremos considerar a definição de Shimizu e Hit (2004) uma vez que a forma como a empresa se adapta às várias mutações externas é fulcral para a melhor compreensão da presente análise.

### **2.1.5.1 Flexibilidade e Competitividade**

Para identificar a relação existente entre a flexibilidade e a competitividade é necessário recorrer a vários autores que caracterizam esta relação fundamental.

Neste sentido, de acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002) as empresas precisam de ter em consideração, no momento da tomada de decisão, as alterações de diferentes ordens que ocorrem, tais como políticas, sociais, ambientais, tecnológicas, o aparecimento de novos concorrentes, pois afetam os padrões de competitividade da empresa.

Alguns investigadores apontam a importância dos efeitos ambientais sobre a performance da empresa. (Baum & Wally, 2003). Por sua vez, a flexibilidade de produção é definida como a capacidade de um sistema de produção em produzir uma variedade de produtos de forma a responder às exigências dos clientes (Slack, 1983). Outros autores, com opiniões semelhantes, afirmam que os sistemas de produção flexíveis permitem às empresas responder às mudanças esperadas e inesperadas, de forma mais rápida e eficaz. (Lordelo, Filho, Souza & Vieira, 2012).

Por outro lado, alguns autores identificam a flexibilidade como uma característica qualitativa das PME's, incluindo a estrutura organizacional, a prontidão dos processos e a sensibilidade às condições externas da tomada de decisão. Pelo que é fundamental, a adaptação da empresa ao ambiente, sendo que as empresas são vistas como altamente flexíveis e organizações potencialmente dinâmicas, sendo um dos principais pilares da competitividade, numa economia competitiva entre as PME's.. (Gélinas & Bigras, 2004).

Para complementar os autores anteriores, Stankiewicz (2005) refere o papel multidimensional da flexibilidade na construção da competitividade de uma PME. O que lhes permite atingir os objetivos no mercado, de forma eficiente e económico.

Desta forma é possível, afirmar que a flexibilidade influencia a competitividade, identificando a H2.

### **2.1.6. Alianças**

As alianças são identificadas como uma solução para fazer face às lacunas que as PME's possuem. Por outro lado, são fundamentais para agregar as potencialidades de cada empresa, resultando numa mais-valia para cada uma (Dias, Varela & Costa, 2013).

A forma mais comum de cooperação são as alianças estratégicas, que têm como objetivo a união de duas ou mais empresas de forma a alcançarem interesses mútuos (Dias et al, 2013). No entanto, as alianças não funcionam unicamente entre grandes empresas. O sucesso de uma aliança estratégica depende em grande parte da transferência dos conhecimentos e aptidões no decorrer da parceria (Klotzle, 2002).

A realização de acordos entre dois ou mais parceiros que têm o compromisso de alcançar o mesmo objetivo, através da união de todas as suas capacidades e recursos e da coordenação das suas atividades, é definido por Teece (1992) como alianças estratégicas.

Com uma definição semelhante, Klein e Zif (1994) definem alianças, como acordos entre empresas separadas mas que possuem atividades interligadas.

Por sua vez, para Phan (2000) são acordos voluntários entre empresas envolvendo trocas, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

Por sua vez, Isoraite (2009) define alianças estratégicas, como “um acordo, entre duas ou mais organizações, de cooperação num negócio específico, para que cada uma beneficie dos pontos fortes uns dos outros e ganhem vantagem competitiva.” O autor acrescenta, “ uma aliança estratégica implica, assim, a partilha de conhecimento e experiências, a redução de riscos e custos, e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias” (2009:41).

A aliança estratégica opera como um acordo, cujo objetivo é alcançar vantagem competitiva para ambos os parceiros envolvidos nesse processo (Das & Teng, 2000)

Isoraite mostra a importância deste conceito, pois já não é apenas “uma opção estratégica, mas uma necessidade em muitos mercados e indústrias”(2009: 45).

Nesta análise será considerado o conceito de Isoraite uma vez que as alianças têm como objetivo a criação de parcerias entre empresas, através da partilha de conhecimentos, de forma a alcançar crescimento económico para ambas as empresas.

### 2.1.6.1- As alianças e a Competitividade

Pretendemos, conforme já realizado nos conceitos anteriores, demonstrar com base em vários autores a influência das alianças na competitividade da empresa.

Antes de mais, Kandemir, Yaprak e Cayusgil (2006) apontam que a orientação da aliança afeta significativamente o desempenho da aliança, que consecutivamente influencia o crescimento e desenvolvimento do mercado. Por outro lado, os autores referem que o ambiente externo é muito importante e exerce uma influência importante na relação entre os parceiros.

Outros autores identificam que é com base na capacidade dinâmica da colaboração, que os gestores devem considerar as orientações do conflito, na medida em que procuram alcançar uma vantagem inigualável (Allred, Fawcett, Wallin & Magnan, 2011). Os mesmos autores referem que a pressão competitiva e crescente da globalização torna a capacidade de colaboração dinâmica muito oportuna na competitividade da empresa.

São variadas as razões pelas quais, as empresas optam pela criação de alianças, entre elas, a captação da vantagem competitiva no mercado, para aquiescer novas tecnologias e *know-how* e para explorar outras economias de escala (Powel, 1987; Bleeke & Ernst, 1991, in Kale, Bleeke & Perlmutter, 2000). Sendo a criação de alianças entre parceiros de grande importância para as empresas.

As alianças possuem a capacidade de ajudar as empresas na aquisição e aprendizagem de informações críticas, através dos seus parceiros (Kale et al, 2000). As empresas encontram-se num patamar superior, quando nos referimos à gestão das alianças e a consecutiva criação de valor a partir destas

O capital relacional é considerado pelos autores de grande importância nas alianças, pois os laços interpessoais criados entre as duas organizações oferecem canais entre os quais os parceiros aprendem sobre as competências de outras empresas (Kale, et al, 2000).

Para finalizar os processos de aprendizagem das alianças que envolvem articulação, codificação, partilha e *know-how* resultam no sucesso global da aliança numa empresa. (Kale & Singh, 2007).

Em suma, podemos confirmar a existência de uma relação entre as alianças e a competitividade, com a H3, as alianças influenciam a competitividade.

### **2.1.7. Fidelização**

Atualmente existe cada vez mais a preocupação por parte das empresas em manterem um relacionamento durável com os seus clientes. (Murdy & Pike, 2012), pelo que é fundamental definir o conceito de fidelização para ser aplicado neste estudo.

A fidelização é um conceito rico, tendo em conta, a variedade de conceitos existentes. (Mukhiddin, Kumar, & Hanaysha, 2012).

Tendo em conta que existem cada vez mais ofertas disponíveis, neste mundo global, é um desafio para a empresa possuir clientes leais e fidelizados aos seus produtos ou marcas. (Bose & Rao, 2011).

O aumento da concorrência dentro das empresas resultou, que nestes últimos anos, o conceito de lealdade seja cada vez mais importante. (Khan, 2013)

A fidelização é o processo de compromisso para comprar ou favorecer um produto ou serviço, a ser aplicado no futuro, provocando na compra repetitiva daquele mesmo produto ou serviço, apesar da influência do marketing, pela concorrência. (Oliver, 1999). Ou seja, o que realmente importa para a empresa é o sentido de compromisso a uma determinada marca/produto.

De acordo com a teoria de Oliver (1996) a fidelização alcança retorno financeiro futuro para as empresas. Pelo que é fundamental impor nas PME's portuguesas, programas de fidelização sustentáveis, capazes de dar esse mesmo retorno.

Segundo Pitta, Frank e Fowler (2006), a fidelização do cliente não é algo que os consumidores consigam reconhecer. Na maioria das empresas, a fidelidade à marca acontece, relativo ao comportamento, nada mais do que a repetição da compra. Por outro lado as empresas têm como objetivo o de impulsionar o aumento da percentagem de compras entre os clientes atuais.

Com uma definição oposta, Jones e Sasser (1995) afirmam que a fidelização é um sentimento de confiança ou afecto para com uma empresa, produtos, serviços ou pessoas.

Por outro lado, Uncles, Dowling, Grahame e Hammond, (2002) definem fidelização, como algo, num nível muito geral, que os consumidores podem apresentar para as marcas, serviços ou produtos.

A fidelização diz respeito a um sério compromisso estipulado de um produto ou serviço, de forma consistente no futuro, através da mesma organização, apesar de influências e esforços de comercialização para interromper este processo de compromisso. (Marshall, 2010). Por outro lado, a fidelização dos clientes, pode ser a palavra-chave, para conseguir “manter o cliente na mão” (Akin, 2012).

Para esta análise será considerado o conceito de Oliver (1996), uma vez que a abordagem do autor remete para a importância da relação entre a empresa e o cliente. Sendo que o lucro e o crescimento da empresa são estimulados principalmente pela fidelidade do cliente (Khan, 2013)

### **2.1.7.1- A Fidelização e a Competitividade**

O cliente fidelizado é aquele que se encontra satisfeito com o produto e serviço oferecido e que desvaloriza a compra dos mesmos produtos, pela concorrência (Sterne, 2001). Pelo que pretendemos analisar a ligação entre a fidelização e a competitividade.

O objetivo da fidelização consiste em consolidar o relacionamento entre as empresas e o cliente, de forma a aumentar o lucro na empresa e o tempo de duração do mesmo cliente dentro da empresa (Olbrzymek, Olbrzymek & Bretzke, 2005). Por outro lado, os mesmos autores referem que é mais económico para a empresa desenvolver estratégias de fidelização, ou seja, manter os clientes atuais, do que conquistar novos. Pois já conhecem as necessidades dos clientes presentes, pelo que a dedicação aos clientes é muito mais fácil.

Estudos realizados, noutras áreas por McCain, Soocheong e Clark., (2005) comprovam, que existe uma relação direta entre a fidelização do cliente e o crescimento económico. Reinartz e Kumar (2002) complementam, sendo o objetivo da empresa alcançar mais lucros, é através da fidelização do cliente que é possível realizá-lo.

Dowling e Uncles (1997, in Solange, 2011) referem que quando existem verdadeiros programas de fidelização, estes permitem aumentar o valor total do produto ou serviço e influencia a compra dos consumidores fiéis a repetir a compra.

Por outro lado, é importante não esquecer, que as empresas têm que repensar na forma como os programas de fidelização de clientes são gerados, no sentido em que têm que deixar de se centrar unicamente na fidelização e pensar numa forma de medir a relação entre a fidelização e o lucro. De forma a classificar os clientes que merecem destaque e os que é necessário ignorar (Reinartz & Kumar, 2002).

Assim sendo, os programas de fidelização entre PME e clientes permitem obter maior competitividade dentro da empresa, desta forma se concluiu com a criação da H4, a fidelização influencia a competitividade.

### **2.1.8. A inovação, a flexibilidade, as parcerias, a fidelização e a competitividade.**

Para finalizar pretendemos relacionar todas as variáveis, com base na literatura existente.

Conforme já referido, as empresas que optam por processos produtivos mais flexíveis, estão mais preparadas às mudanças constantes. Por outro lado, a produção através da tecnologia avançada, bem como a criação de novos métodos de gestão na atividade industrial têm-se tornado de importância capital no contexto de competitividade atual. Nesta medida, esta competição tem forçado as organizações a desenvolverem e a procurarem novas formas de produção, que poderá resultar numa vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes (Lordelo et al, 2012). Sendo visível a ligação entre a flexibilidade, inovação e competitividade.

A relação entre a flexibilidade do mercado e as alianças é notória, no sentido em que os estudos de Kandemir et al, (2006) sugerem, que as alterações do mercado exercem uma influência significativa na relação entre as alianças.

Por outro lado, a ligação entre as alianças e a inovação é identificada por alguns autores da literatura, pois a criação de alianças tem um intuito de alcançar mais competitividade e por outro lado de aceder à inovação, através das novas tecnologias. (Powel, 1987; Bleeke & Ernst, 1991, in Kale, et al, 2000). Proença, (2013) identifica duas soluções para resolver a crise económica nacional: a inovação e a internacionalização. Em que a inovação incube obrigatoriamente na criação de alianças e na melhoria dos recursos humanos. Por outro lado, na internacionalização, torna-se um processo mais difícil, uma vez que muitas das PME's não têm capacidade para procurar outros mercados, e desta forma é necessário implementar novas medidas e apostar na cooperação entre empresas.

Eisenhardt e Martin (2000) consideram que as Capacidades Dinâmicas provêm de um conjunto de processos específicos, organizacionais e estratégicos, que incluem a inovação de produtos, a tomada de decisões estratégicas e as alianças e outros processos que os gestores utilizam para a criação ou alteração dos recursos disponíveis.

No momento de criação de novos produtos e serviços, ou seja, na inovação e aperfeiçoamento, as empresas, devem preocupar-se sobretudo em antecipar as necessidades dos clientes. De forma a manterem e desenvolverem um relacionamento de longo prazo com os seus clientes, sendo que é fundamental para a liderança do mercado de uma organização. Neste sentido, existe uma interligação entre a fidelização, inovação e competitividade.

Em suma, concluiu-se que, de acordo com a H5, a uma PME que cresceu economicamente em época de crise, e desta forma obteve maior competitividade, deveu-se à ligação em simultâneo das várias variáveis, a Inovação, a Flexibilidade, as Parcerias e a Fidelização.

Em suma, apresentamos, na ilustração 1 o modelo referente às hipóteses apresentadas.

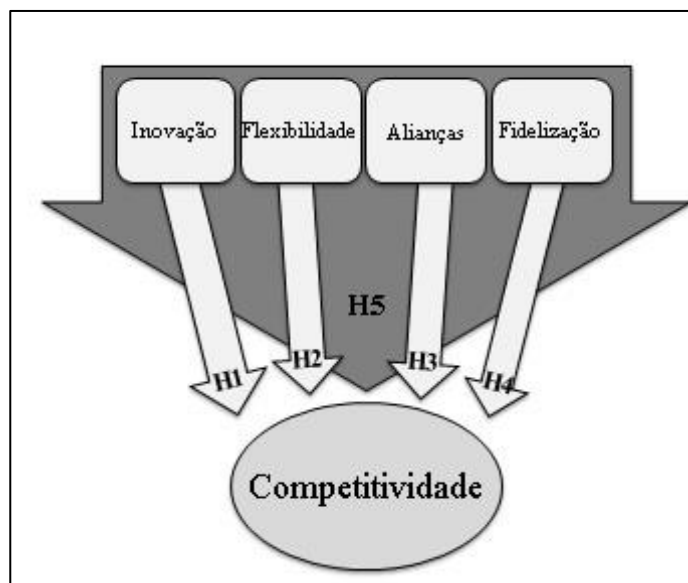
H1- A Inovação influencia a Competitividade;

H2- A Flexibilidade influencia a Competitividade;

H3- As Alianças influenciam a Competitividade;

H4- A Fidelização influencia a Competitividade;

H5- A Inovação, a Flexibilidade, as Alianças e a Fidelização influenciam a Competitividade.



**Ilustração 1- Modelo de Hipóteses**

## 2.2. Estado da arte

A teoria das Capacidade Dinâmicas tem-se desenvolvido em várias vertentes nestes últimos anos.

As Capacidades Dinâmicas podem resultar numa vantagem competitiva da empresa, no entanto, depende sobretudo do nível de dinamismo do ambiente externo da empresa. Ou seja, a competitividade é mais fraca quando o dinamismo é baixo (Schilke, 2013).

A alta tecnologia é uma das áreas que esta teoria tem sido empregue, o “Quadro das Capacidades Dinâmicas “ foi desenvolvido para melhor compreender a estratégia em empresas de alta tecnologia que atuam em mercados de alta velocidade, sendo fundamental para os setores do petróleo e do gás natural. Por outro lado, foram mencionados três capacidades dinâmicas que são fulcrais para este tipo de empresas: (1) a capacidade da empresa para conseguir gerir os temas atuais, mas ao mesmo tempo ser capaz de se adaptar aos desafios do futuro; (2) a capacidade de gerir o ecossistema de negócios; e (3) a habilidade para gerir a saúde, a segurança e o meio ambiente. (Shuen, Feiler & Teece, 2014).

De forma a estar preparado e apto aos mercados que mudam rapidamente, as capacidades dinâmicas unem-se à estratégia para fortalecer a capacidade da organização para integrar, construir e reconfigurar. Por outro lado, os mesmos autores referem que as capacidades dinâmicas diferem das capacidades normais. Uma vez que as primeiras, possuem melhores práticas e competências para alcançar maior vantagem competitiva. (Shuen et al, 2014), sendo este o principal objetivo das empresas.

Neste último ano, Shuen et al (2014), focou-se no estudo das capacidades dinâmicas, mas baseada nas empresas multinacionais. “A gestão empresarial e a liderança transformacional são incorporadas pela teoria das capacidades das empresas multinacionais. Assim, a estratégia e as capacidades dinâmicas em conjunto determinam uma vantagem competitiva sustentável a nível empresarial em ambientes globais” (Shuen et al, 2014:1) Ou seja, as capacidades dinâmicas e as estratégias são necessárias para o bom funcionamento da empresa.

A dinâmica ambiental também tem sido alvo de análise na teoria das capacidades dinâmicas, que tem por objetivo perceber a influência desta dinâmica na competitividade das empresas, através da estratégia competitiva e estratégia operacional. (Mangnggenre & Bahri, 2014).

Num estudo recente realizado numa indústria transformadora, confirmou-se essa análise: “as capacidades dinâmicas contribuem para a competitividade da empresa, diretamente pela estratégia competitiva e operacional” (Mangnggenre & Bahri, 2014:1). Assim sendo, as dinâmicas ambientais e as capacidades dinâmicas afetam a estratégia competitiva. (Mangnggenre & Bahri, 2014).

Por outro lado, também a indústria alimentar tem sido objeto de estudo, neste último ano. Com base nas teorias das capacidades dinâmicas (CD) e na gestão da cadeia de abastecimento (SCCM), que pretendem compreender as alterações dinâmicas de ambientes corporativos e industriais. Esta área é um bom exemplo de um ambiente altamente dinâmico, uma vez que os clientes têm elevadas expectativas para a segurança alimentar e são exigentes para que os produtos sejam produzidos de forma sustentável. (Beske, Land & Seuring, 2014).

Com o intuito de descrever como as práticas da gestão da cadeia de abastecimento possibilitam às empresas manterem um controlo sobre a cadeia de abastecimento e obter mais vantagem competitiva, com a implementação das capacidades dinâmicas. (Beske, et al, 2014).

Por sua vez, os resultados deste estudo mostram como as práticas de sustentabilidade e as capacidades dinâmicas na gestão da cadeia de abastecimento são utilizados para melhorar o seguimento das encomendas, de forma a cumprir com os pedidos dos clientes. (Beske, et al, 2014).

De acordo com a literatura analisada é possível constatar que a teoria das capacidades dinâmicas tem estado em permanente análise, nas mais variadas áreas de empresas.

### 3. Métodos

#### 3.1. Procedimentos e desenho da investigação

Para testar as hipóteses deste estudo fundamentou-se na revisão da literatura das cinco variáveis em análise: Competitividade, Inovação, Flexibilidade, Alianças e Fidelização. O procedimento utilizado nesta análise foi o método de estudo de caso comparativo, ou seja, a triangulação metodológica, a utilização de diversos métodos para explicar um único problema (Yin, 2005), através de um guião de entrevista de perguntas abertas.

Os participantes deste estudo compreendem três PME's portuguesas e familiares, localizadas na região de Santarém, de várias áreas industriais, produtos químicos, metalomecânica e cerâmica.

A *Clarex*, localizada no Parque Industrial do Concelho de Abrantes, dedica-se à produção e comércio de produtos químicos de manutenção industrial. Inserida na classe das micro-empresas, com 7 funcionários. A entrevista foi realizada a um dos três administradores da empresa, a Lic. Vera Rodrigues Chambel.

A *MOMSteel* localizada, igualmente, no Parque Industrial do Concelho de Abrantes, destina-se ao fabrico de estruturas de construções metálicas, dedicado à construção de edifícios, quer no mercado nacional ou internacional, especializada na produção de pilares e vigas metálicas. Incluída no grupo das pequenas empresas, emprega 49 trabalhadores e possui um volume de vendas anual entre 3 a 7 Milhões de Euros. O Eng. Paulo Marques foi entrevistado, sendo, igualmente, um dos três administradores da empresa.

Por último, a *Soladrilho* situa-se no Entroncamento, vocacionada para o setor de pavimentos e revestimentos cerâmicos extrudidos. Emprega 80 colaboradores, com um volume de vendas anual superior aos 2 Milhões de Euros, engloba a categoria das Médias Empresas. A entrevista foi concretizada com o apoio do Eng. Nuno Vieira, um dos dois administradores da empresa.

Assim, foi possível analisarmos uma empresa de cada categoria de acordo com a definição de PME clarificada no início desta dissertação.

### 3.2. Participantes

Na realização deste estudo foi utilizado o método de estudo de caso comparativo, pois pretendemos comparar três PME's portuguesas de setores diferentes, localizadas no distrito de Santarém. Analisar ambas as empresas e perceber o que foi feito no que diz respeito às variáveis em estudo, para futuramente aplicar estas medidas nas PME em declínio.

Este modelo também denominado de “triangulação de dados”, constitui o termo mais utilizado na literatura e refere-se à recolha de dados através de várias fontes de informação (Duarte, 2009).

É essencial para alcançar informação por várias vias, através de dados qualitativos e quantitativos (EDUSER). Segundo Yin (1994), para apurar os resultados são utilizados três tipos de recolha de dados: 1. Múltiplas fontes de evidência; 2. Construção ao longo da análise de uma base de dados; 3. Construção de uma cadeia de evidências. Assim o emprego de várias fontes distintas de informação, possibilitará uma conclusão do estudo de caso mais convincente (Yin, 2005).

Por outro lado, permite o cruzamento de ângulos de estudo ou de análise (Hamel, 1997). Yin (2003) considera esta metodologia a mais adequada quando pretendemos conhecer o “como?” e o “porquê?”. Em que o objetivo é relatar o fenómeno e quando o investigador não tem muita informação acerca do contexto real, neste caso da empresa. Yin (2005) realça também que, apesar de esta metodologia contar com várias técnicas para ser realizada, possui/acrescenta uma fonte fundamental, que é a observação.

Assim sendo, este método proporciona uma análise mais pormenorizada das empresas em questão, seguindo o objetivo principal desta metodologia “ explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

A triangulação metodológica implica diferentes técnicas: a entrevista, a observação e a análise documental, sempre de forma a seguir o estudo da realidade (Yin, 2005). Neste sentido, para a análise deste estudo foram utilizadas as três técnicas identificadas.

A entrevista possibilita a recolha de dados e elementos de reflexão diretamente da população estudada, através do contacto direto entre o entrevistador e os interlocutores. Ou seja, esta ligação permite recolher por parte do entrevistado informação de forma mais natural e confortável (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A observação consiste na análise de dados e informações com imparcialidade, sem contaminar os dados com as opiniões pessoais (Yin, 2005).

Por sua vez, a análise documental permite analisar a nível temporal, ou seja, analisar a empresa no tempo. Por outro lado, pode ser utilizada em conjunto com outras fontes de informação, (Yin, 1994) como a entrevista, por exemplo.

### 3.3. Estudo de Caso

O guião de entrevista foi concebido com o objetivo de analisar o grau de cada uma das variáveis: Competitividade, Inovação, Flexibilidade, Alianças e Fidelização, nas PME's em estudo, *Clarex*, *MOMSteel* e *Soladrilho*.

O guião foi construído de acordo com uma entrevista aberta. Ou seja, aplica-se, quando o interesse é obter o maior número possível de dados sobre um tema em específico, na visão do entrevistado (Minayo,1993).

Ao longo dos resultados obtidos, o guião foi aperfeiçoado, tendo em conta que algumas das perguntas do guião não se aplicavam às PME's em estudo. Assim foram criados dois guiões de entrevista: primeiro guião (Anexo II) e guião final (Anexo I) .

O guião foi dividido em duas secções: A- “Dados de identificação da PME” e B- “Análise de variáveis”. A secção A pretende descrever a empresa de acordo com o critério de PME, área de negócio, localidade e nome de administrador. Por sua vez, a secção B, caracteriza cada variável, investigadas pormenorizadamente, baseadas em vários autores de forma a auferir as perguntas que mais se aplicavam às PME's.

A secção B inicia com a variável dependente desta análise, a competitividade, inserida na alínea 1 e dividida em duas partes. Ou seja, as perguntas foram fundamentadas na literatura de Chobotová e Rylková (2014), parte 1 e Ferreira (2006), parte 2, “estas medidas expressam a obtenção da vantagem competitiva relacionada com aprendizado e crescimento” (2006:10). Por outro lado, foi incluída uma primeira pergunta fulcral para esta análise, a percentagem do crescimento das vendas no período verificado.

No entanto, após a realização da primeira entrevista, constatámos que a segunda parte (Anexo II) “aprendizagem e crescimento”, referente ao autor Ferreira (2006), não se aplicava nas PME's e assim houve uma retificação no guião de entrevista. Ficando apenas as perguntas de Chobotová e Rylková (2014) para a análise de competitividade.

Como segunda parte, a inovação, foi, igualmente, baseada em Chobotová e Rylková (2014). “A inovação como um processo intuitivo e criativo é um processo difícil de medir” (Chobotová & Rylková, 2014:2034). Pelo que foram introduzidas 9 afirmações de forma a aferir o grau de inovação de cada uma das PME. Por outro lado, as PME's são um grupo muito heterogéneo, logo, a capacidade de inovação depende do setor, recursos, ambiente em que opera e grandeza da empresa (Chobotová & Rylková, 2014).

A Flexibilidade (alínea 3) foi apoiada na revisão da literatura dos questionários de Baum e Wally (2003:1128), com cinco perguntas. Os autores afirmam que “a empresa deve mudar frequentemente os seus produtos e práticas para acompanhar os concorrentes”. Pelo que é importante perceber como é que cada uma das PME é se adapta às mudanças. Neste grupo foi incluída uma primeira pergunta sobre a forma como a PME se adaptou à crise, a partir de 2007.

Relativamente às Alianças, 4º item, seguimos o modelo de questionário de Kale et al (2000), com 12 afirmações, que pretendem avaliar o desempenho de uma aliança dentro de cada empresa, dividido em três partes: Capital relacional; Aprendizagem e Parceiro Fit: complementaridade e compatibilidade.

Como última variável, a Fidelização (5º grupo), as 7 perguntas introduzidas foram fundamentadas nos autores Jaworski e Kohl (1993), de acordo com o tema da orientação para o mercado.

Nesta última variável constatámos que existia uma semelhança entre várias perguntas dos autores, pelo que foi criada uma única pergunta para englobar a 6, 7, 8 e 9 do primeiro guião (Anexo II).

### 3.4. Procedimentos

Inicialmente foi realizada uma pesquisa detalhada pelas PME's do distrito de Santarém, que indicavam índices de crescimento económico. Sendo natural deste distrito tinha interesse em estudar as empresas que tinham contribuído para o crescimento económico português desta região.

Após investigação concluímos que seria essencial analisar estas três empresas: *Clarex*, *MOMSteel* e *Soladrilho*. Primeiramente porque ambas são PME's nacionais de origem familiar, e de acordo com o Jornal Económico “As organizações familiares representam mais de 70% do tecido empresarial português e empregam mais de 60% da população ativa”. (Económico Sapo, 2014), Por outro lado, a minha ligação a uma PME familiar, é uma das razões para perceber o modelo implementado por estas empresas. Além disso, as três PME's apontavam a inovação, como uma característica essencial da empresa e sendo a inovação uma das variáveis deste estudo de caso, era fundamental analisar estas PME's.

Assim entrámos em contacto com as três empresas, via *e-mail* a expor os objetivos desta dissertação e interesse na análise das suas empresas. Ambas as empresas concordaram em colaborar connosco e prontificaram-se a agendar uma reunião com a direção. Foi realizada uma longa pesquisa às empresas, antes da realização da entrevista.

Nos dias 30 e 31 de outubro de 2014 foram realizadas as entrevistas aos administradores, nas instalações de cada PME, com duração de aproximadamente 1h30. Ficou estabelecido que qualquer informação adicional necessária seria enviada por *e-mail* ou por contacto telefónico. Assim, no dia 1 de dezembro uma das empresas foi contactada via *e-mail*, onde lhes foi pedida resposta a duas perguntas que não ficaram esclarecidas na primeira entrevista. Relativamente ao volume de vendas anuais e a posição da empresa no mercado, no entanto, não obtivemos resposta até à data de término desta dissertação.

Durante as entrevistas foi captado os movimentos dos administradores face a cada pergunta, de forma a perceber, o interesse manifestado em cada uma delas. Por outro lado, foi anotado algumas citações, consideradas importantes para a respetiva análise.

As perguntas foram realizadas seguindo uma conversa informal e a postura do entrevistador foi de ouvinte, em que interveio apenas quando necessário.

A informação recolhida foi analisada nos dois dias seguintes aos respetivos dias de entrevistas, com alguma profundidade e sempre em função do modelo imposto. Porém constatou-se que algumas das perguntas não se aplicavam às PME's.

#### 4. Análise dos dados obtidos e discussão

Face aos objetivos indicados, neste quarto capítulo foi realizada a análise de cada uma das variáveis: Inovação, Flexibilidade, Parcerias e a Fidelização, que separadamente influenciam a Competitividade das PME's. Assim pretendemos perceber se este modelo se aplica nas empresas estudadas e se realmente é a causa do crescimento económica das PME's, neste contexto de crise. Por sua vez, foi igualmente observada a ligação das quatro variáveis, que combinadas influenciam a Competitividade. Caso este modelo se verificasse pretendemos aplicar o mesmo nas PME's com dificuldades financeiras, neste contexto de crise atual.

Neste sentido, foram exploradas e analisadas as seguintes afirmações do modelo: (1) Inovação e Competitividade; (2) Flexibilidade e Competitividade; (3) Aliança e Competitividade; (4) Flexibilidade e Competitividade e (5) Efeito combinado na Competitividade. De forma a suportar a análise realizada foram incluídos excertos de afirmações dadas pelos respetivos administradores/diretores da empresa.

Nesta análise será retratada cada uma das PME's, a *Clarex*, a *MOMSteel* e a *Soladrilho*.

A *Clarex* é uma empresa nacional na área dos produtos químicos de manutenção industrial, criada em 1996. É uma PME sobretudo familiar, gerida por três administradores da empresa, pais e filha, sendo que os colaboradores da empresa são maioritariamente parte da família.

A empresa dedica-se à produção e comercialização de produtos químicos, referentes a várias áreas, indústrias, construção civil, automóveis, limpezas, lavandaria, restauração, hotelaria, tratamento de águas, entre outros.

No tratamento de águas industriais, a PME fornece uma assistência regular aos seus clientes, com o objetivo de analisar o local e os principais parâmetros de controlo, incluindo a recolha de águas para posterior análise nos laboratórios da empresa.

O seu lema é a “satisfação contínua dos clientes através do empenho na constante inovação e desenvolvimento da qualidade dos produtos”<sup>2</sup>. Existe uma preocupação constante na qualidade dos produtos comercializados e produzidos, em que existe um controlo laboratorial pelos técnicos da empresa, de forma a garantir a qualidade absoluta dos seus produtos.

---

<sup>2</sup> <http://www.clarex.pt/>

Por outro lado, a preservação do meio ambiente é fulcral para a empresa, uma vez que possui uma Estação de Tratamento de Efluentes, com o intuito de diminuir o impacto ambiental nas atividades da empresa.

A PME comercializa os seus produtos para quatro linhas geográficas do país: (1) Abrantes - Lisboa; (2) Abrantes – Évora; (3) Abrantes – Norte do país; (4) Abrantes- Castelo Branco, com o acompanhamento de comerciais nessas zonas do país. Porém também disponibiliza os seus produtos a clientes particulares.

Como segunda PME investigada, a *MOMSteel* foi criada em 2001 com a denominação de Manuel O. Marques 2-Construções Metálicas, S.A, acabando apenas por iniciar a atividade com o termo atual em 2006, ano da sua fundação. Direciona-se para a produção de estruturas de construções metálicas, com especialização no fabrico de pilares e vigas metálicas.

Inicialmente a empresa vocacionava-se para um mercado mais “*low cost*”, em que as construções metálicas da *MOMSteel* eram as mais baratas, os clientes procuravam esta empresa pelo seu baixo custo no prazo pretendido. No entanto, com a crise económica, a empresa apostou na internacionalização, com a criação de uma sucursal em França e posteriormente no Chile.

A empresa já foi distinguida com dois prémios, nos últimos anos, *PME Excelência 2012* e *PME Líder 2014*, pela qualidade do seu desempenho e perfil de risco, com a melhor performance económico-financeira. Por outro lado, é certificada de acordo com a norma ISO9001:2008, em que todos os produtos são sujeitos a um controlo de qualidade. Atualmente tem uma capacidade instalada de 500 toneladas por mês, produzindo para o continente europeu, africano e americano.

A *MOMSteel* conta com o apoio dos parceiros de negócios, as equipas de montagem, uma vez que a empresa produz e a montagem é realizada por estas equipas.

A PME detém cinco marcas: (1) *MOMSteel Geral*, dedica-se às construções metálicas; (2) *MOMSteel Industry* diz respeito à área industrial, através do fabrico de pilares e vigas, laminadores, construção soldada, treliças, alveolares e calandrados; (3) *MOMTech*, destinada à prestação de projetos de engenharia, em *outsourcing*; (4) *MOMSolar*, em que o objetivo é a construção de edifícios industriais, comerciais e agrícolas adaptados à produção da energia fotovoltaica, ou seja, sem qualquer custo para o utilizador; e (5) *MOMLoft*, refere-se à construção de edifícios sustentáveis associados a um baixo consumo de energia. Porém, o

administrador da empresa refere o excesso de marcas, “ algumas delas, não são tão diferenciadoras”, pelo que estão a proceder a uma atualização das mesmas.

Segundo os dados da Revista PME Líder, 2014, Diário Económico, (2014), sobre o Ranking das PME Líder, a *MOMSteel* situa-se na posição 1 397 nas 6 818 PME’s portuguesas analisadas, em que a taxa de exportação é de 86,95%.

A *Soladrilho*, com duas décadas de existência, foi criada em 1980 e dedica-se à produção de revestimentos e pavimentos cerâmicos, para o interior e exterior, através da transformação da argila.

A empresa possuiu seis logomarcas, referentes às temáticas diferentes que a empresa comercializa: *Soladrilho Original*, produtos mais tradicionais; *Sologrés*, à base do grés, através da integração arquitetónica e urbanística; *Terra Antiga* gama que tende a retratar peças mais rústicas; *a, Mediterrânea*, representa a tradição em maiores dimensões; *Skin*, aspirações de arquitetura contemporânea; e *Face*, com a fachada ventilada, composta por peças extrudidas de grandes dimensões, com um sistema de fixação completamente oculto.

Em 2004 a empresa venceu o 1ºPrémio Inovação Tektónica, com a solução Fachada Ventilada *Face by Soladrilho*, considerado um produto inovador no mercado do revestimento das fachadas. Que apresenta inúmeras vantagens: (1) eficaz isolamento térmico nos edifícios; (2) boa inércia térmica; (3) redução do consumo energético; (4) isolamento acústico; (5) ventilação natural; e (6) a proteção contra as condições metrológicas (chuva, vento, entre outros). E em 2005 o Prémio Menção Honrosa Tektónica, novamente com a Fachada Ventilada.

Todos os produtos produzidos pela *Soladrilho* estão sujeitos a Certificação, pela diretiva 891106/CEE. Em que são submetidos a rigorosos testes em laboratório “Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, certificado pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação”<sup>3</sup>. Por outro lado, também comercializa produtos para a limpeza e manutenção dos respetivos pavimentos e revestimentos.

Os produtos da *Soladrilho* encontram-se disponíveis no mercado nacional, através de empresas de distribuição e de materiais de construção, a nível internacional, pela empresa parceira *Terreal* (França) e pelos seus clientes estrangeiros (agentes).

---

<sup>3</sup> <http://www.soladrilho.pt/#>

As entrevistas foram realizadas aos administradores das PME: Dra. Vera Chambel da *Clarex*, ao Eng.º. Paulo Marques da *MOMSteel* e ao Eng.º. Nuno Vieira da *Soladrilho*.

Em última análise, é possível verificar que ambas as PME's em estudo, têm optado nos últimos anos por uma estratégia de diferenciação dos seus produtos, através da produção de acordo com as necessidades do cliente.

#### 4.1. Inovação e Competitividade

De acordo com a análise desta primeira variável verificámos que as empresas analisadas diferem muito em termos de inovação. Por outro lado, algumas das perguntas não se aplicam às PME's.

Os processos de inovação (1ª pergunta) da *Clarex* advêm muito das alianças com os seus fornecedores, refere Vera Chambel. Nesta PME, a inovação decorre na criação de novos produtos químicos. Por sua vez, na *Soladrilho* a inovação resulta em grande parte da necessidade do cliente, Nuno Vieira realça: “aceitamos desafios sem saber bem como vamos produzir as peças”. Ou seja, existe uma preocupação em criar constantemente produtos inovadores, que resultem num maior número de clientes. Com um ponto de vista semelhante, o administrador da *MOMSteel* evidencia que os projetos inovadores que foram criados basearam-se na necessidade do cliente, sobretudo o mercado francês. Paulo Marques refere que no mercado nacional não existe receptividade na inovação por parte dos construtores. Por outro lado, revela que os custos associados à inovação são altíssimos, pelo que é necessário ter alguma prudência.

Verificámos que, nas três PME's, a inovação é incentivada e aceite, referente à pergunta 2. O administrador da *Soladrilho* refere: “50% dos produtos que estamos a produzir neste momento são mais inovadores, são peças especiais, que não fazem parte do nosso portfólio”. No entanto no que diz respeito à *Clarex* e à *MOMSteel*, apesar de considerarem e incentivarem o processo de inovação, não significa que os desenvolvam totalmente, pois não são criadas muitas medidas neste sentido.

Por outro lado, no que diz respeito, à alínea 3, a forma como a organização percebe a inovação, se é considerada demasiado arriscada, o administrador da *MOMSteel* confirma esta questão, “para chegar ao caminho desejado de inovação é necessário grandes custos, que por vezes a empresa não pode suportar”. Ou seja, a empresa não opta por processos mais intensos de inovação, uma vez que “o investimento necessário para poder inovar é muito elevado” (Paulo Marques). Em contrapartida, a empresa de Nuno Vieira não considera este processo arriscado, pois “se não tivesse arriscado e inovado os seus produtos, não se tinha adaptado ao ambiente e alcançando níveis de crescimento económico. Revela também a importância de ir sempre ao encontro das necessidades dos clientes, e “se este pretende uma peça específica, nós criamos esse produto.”

Em relação à 4ª alínea se existe uma procura constante por produtos inovadores, a *Soladrilho* corresponde totalmente a esta situação, ao contrário das restantes analisadas. A empresa pretende dar respostas aos seus clientes, o administrador refere que no momento em que a empresa optou por produzir “peças diferentes, mais inovadoras, com fachadas redondas, peças especiais”, conseguiu alcançar um maior número de clientes. Nuno Vieira relata que no passado, quando a empresa não tinha capacidades para produzir uma determinada peça pedida, nem sequer concorria aos concursos de obras. Atualmente o cenário está invertido e a empresa investiu nesse *know-how*, que tem sido crucial para o crescimento da PME.

Averiguámos que, nas empresas em estudo, não existe penalização aos colaboradores quando têm novas ideias que não funcionam (5ª pergunta).

O administrador da *MOMSteel* evidência: "gostávamos que os nossos colaboradores se interessassem mais pela inovação".

Em contrapartida, a administração da *Clarex* tem uma visão mais cautelosa: “as sugestões dos funcionários são aceites, mas têm que ter uma série de requisitos para criar um novo produto. Nem sempre é possível produzir determinadas misturas, existe alguns cuidados a ter”. A administradora da empresa relembra, que sempre que são criados novos produtos, são aceites as sugestões dos colaboradores para dar o nome ao produto.

Para Nuno Vieira, não existe penalização e os colaboradores têm essa liberdade, “mas se existe procedimentos, os mesmos têm que ser respeitados, pois cada peça tem a sua forma de embalagem, o que é fundamental para a conservação do produto, o que nem sempre acontece”.

De acordo com a quantidade de inovações implementadas na empresa, alínea 6 do guião de entrevista, a *Clarex* evidencia: “todos os meses são criados novos produtos”.

Por outro lado, o administrador da *MOMSteel* não sabe identificar o número de inovações implementadas, mas revela que a empresa está associada a cinco projetos da QREN que favorecem a inovação. Para além que a certificação, da qual a empresa está abrangida, obriga a alterações no sistema da empresa. Em 2008 foram criados dois projetos inovadores: (1) desenvolvimento de soluções técnicas para a indústria fotovoltaica, juntamente com os parceiros franceses; (2) mecanismos dirigidos para a construção de casas de alto desempenho energético, com a implementação de duas marcas, *MOMSolar* e *MOMLoft*<sup>4</sup>. Por outro lado, foram criados três *softwares* próprios para fazer face às dificuldades da empresa. Um deles foi

---

<sup>4</sup> <http://www.momsteel.com.pt/pagina.php?empresa=momsteel-green-building-solutions&pag=14>

criado por um dos funcionários franceses da sucursal em França, que tinha o objetivo de apoiar os seus clientes arquitetos, em que era disponibilizado o orçamento da estrutura metálica no momento. Este serviço possibilitou a criação de mais clientes, porém, Paulo Marques esclarece: "o criador faleceu e para voltar a criar este serviço, os colaboradores existentes tinham que estar motivados para dar continuidade, o que não tem acontecido." O administrador da empresa lamenta que não haja esta continuidade por parte dos seus colaboradores.

Por sua vez, o administrador da *Soladrilho* refere que não sabe exatamente o número de inovações implementadas na sua empresa, pois todos os dias são produzidas "peças" diferenciadas. Nuno Vieira afirma: "é frequente que numa encomenda, que à partida pareça básica, só existam peças *standard*, mas após melhor avaliação, percebemos que existem meia dúzia de peças especiais, que requerem algum cuidado e um processo produtivo diferente, algumas dobradas, cortes..." Neste sentido o administrador da *Soladrilho* quer demonstrar que a empresa está constantemente a adaptar-se a situações diferentes, em que existe cada vez mais a necessidade de produzir peças mais inovadoras e estar preparado para este tipo de produção.

Verificámos que, a introdução de novos produtos e serviços para o mercado, (7ª pergunta) se realiza de forma rápida na *Soladrilho*, "três semanas é o tempo de entrega do protótipo ao cliente no desenvolvimento de um novo produto", descreve o administrador. Este salienta uma oportunidade para empresa, os seus parceiros demoram quatro a cinco meses a desenvolver um produto, enquanto que a PME possui uma capacidade de resposta ao cliente muito mais rápida, sendo uma vantagem para a empresa.

Em comparação, a *MOMSteel* tem um processo muito mais longo, Paulo Marques alude um período muito demorado, "a criação de um dos serviços foi de três meses". Inclusive, o administrador refere que, por falta de tempo ainda não procederam ao lançamento de dois dos produtos criados.

Por outro lado, a *Clarex* menciona que a criação de um novo produto depende das situações, pode ser rápido ou longo, uma vez que são realizados vários testes e respetivas certificações. Vera Chambel conta: "estamos há alguns anos a tentar produzir o TIDE, até ao momento ainda não conseguimos, mas somos persistentes e queremos evoluir".

No que concerne a alínea 8, o grau de diferenciação, as PME's revelam a sua importância no crescimento da sua empresa.

O administrador da *MOMSteel* refere: “somos mais competitivos e tentamos sempre ser diferenciadores, em relação às outras empresas, por vezes conseguimos, outras não.” Por outro lado, a qualidade, preço e tempo de entrega nos prazos indicados, é para o administrador uma capacidade de diferenciação da empresa.

Por sua vez, na *Clarex* e na *Soladrilho*, constatámos que existe um grau de diferenciação, no sentido é que possuem capacidades para produzir produtos distintos, em comparação com os seus concorrentes e parceiros.

O retorno sobre a inovação aplica-se nas empresas em análise no sentido em que esperam alcançar mais clientes (pergunta 9).

Podemos afirmar que, na realidade, nenhuma das empresas em análise é totalmente inovadora. No entanto, é possível classificar as seguintes PME's de acordo com uma classificação de inovação. Neste sentido, podemos afirmar que a *Soladrilho* é a empresa mais inovadora. Sobretudo pela sua vontade de explorar novos produtos, de testar e criar novas formas de diferenciação e soluções. Segue-se a *MOMSteel*, que apesar de ter interesse e vontade de inovar, realça os custos que estes processos implicam, o que no momento atual torna-se impossível de concretizar, conforme palavras do administrador, “seríamos totalmente aniquilados, se optássemos por processos mais inovadores”. Por último, a *Clarex*, que cria os seus produtos, de acordo com as necessidades dos clientes.

## Competitividade

Como variável dependente, a competitividade também foi analisada nas várias empresas, constatou-se que as três PME's são competitivas no seu mercado específico, com as características de cada uma.

As três PME's posicionam-se no mesmo nível de acordo com a primeira pergunta, sobre a percentagem do crescimento das vendas desde o início deste ano. A *Clarex* e a *MOMSteel* verificaram até ao momento um crescimento na ordem dos 25%. A administradora da *Clarex* reforça: “o crescimento iniciou-se desde março deste ano”. Por outro lado, a *Soladrilho* tem verificado um crescimento na ordem dos 15% a 20%.

Constatámos, de acordo com a pergunta 2, que nenhuma patente foi criada nas PME's em análise. No entanto a criação de novos produtos, serviços e soluções, referente à alínea 3 verifica-se em ambas as empresas, conforme já verificámos na variável inovação. A *Soladrilho* cria novas soluções dos seus produtos, “conseguimos vidrar, conseguimos criar uma paleta de cores *standard* com 10 a 12 cores, os restantes limitam-se às cores básicas”. E assim, a *Soladrilho* distingue-se dos seus concorrentes através da criação de novas soluções e produtos. Por outro lado, a criação da gama “*Face by Soladrilho*”, de uma Fachada Ventilada resistente a qualquer condição atmosférica, permeabilidade do ar, resistência à passagem da água, resistência ao vento e resistência ao impacto<sup>5</sup>, que resultou no aumento da competitividade da empresa.

Por sua vez, na *Clarex* são desenvolvidos novos produtos e novos serviços segundo os pedidos dos clientes. Vera Chambel realça: “ se um cliente desejar um produto específico, nós desenvolvemos à sua medida”. Na entrega de um produto pela primeira vez é acompanhado uma Ficha de Dados de Segurança.

A administradora recorda: “no ano de 2008/2009, com o aparecimento da Gripe A, houve um grande número de pedidos de desinfetantes para as mãos, na época esse produto não era produzido pela *Clarex*. Como o fornecedor espanhol estava com um atraso na entrega de quatro semanas, houve a necessidade de criar este desinfetante para fazer face à procura, que continuava a aumentar”.

Em contrapartida, a *MOMSteel* não desenvolve novos produtos com a regularidade das restantes PME's analisadas, o administrador refere: “ somos uma empresa com um mercado

---

<sup>5</sup> Em <http://www.soladrilho.pt/#>

diferente, criámos três *softwares* próprios na área da engenharia (...) os novos produtos não são muitos comuns, é mais frequente os serviços, estes, são criados dois por ano”.

Relativamente à posição no mercado, pergunta 4, em termos de competitividade, a *MOMSteel* mudou a sua estratégia e deixou de ser vista como a “empresa mais barata, que as empresas de metalomecânica ou construção conheciam para a compra de estruturas metálicas”. A PME abandonou esta vertente e passou a ser uma empresa mais competitiva. Tal como o administrador refere: “uma empresa mais competitiva com os outros, no sentido em que fornecemos o mesmo que os nossos concorrentes e com as mesmas capacidades”. Reforça que, atualmente, é uma empresa mais competitiva em França, sobretudo pelo preço, “em que valorizam todos os aspectos de qualidade que temos” (Paulo Marques).

Por outro lado, o administrador da *Soladrilho* identifica: “no que diz respeito ao mercado nacional, a *Soladrilho* é uma das únicas empresas no país com esta estrutura e capacidade de produção. A nível internacional, segue-se ao líder de mercado, a empresa alemã, NBK”. No que diz respeito à *Clarex*, esta pergunta não foi referida pela administradora.

No que diz respeito à percepção dos clientes, 5ª pergunta, apenas foi possível identificá-la na *MOMSteel*, através do *website* da PME. Em que alguns diretores de obra das empresas ou gerentes caracterizam a PME: “a *MOMSteel* tem uma qualidade interessante e bastante satisfatória, boa relação qualidade/preço (*Setrova*) “; “ É um parceiro credível profissional e competente” (*Eurofenix*); “ A *MOMSteel* é um MUITO bom parceiro” (*Indutelha*). Assim é possível identificar que qualidade e o preço são dois fatores relevantes para os clientes desta PME.

Constatámos que a taxa de inovação, analisada na alínea 6, é muito diferente em cada uma das empresas. Foi atribuído uma taxa de inovação, por critério próprio, de acordo com a recolha da informação obtida. Considerada a empresa mais inovadora, a *Soladrilho*, com uma taxa na ordem dos 40%, em que apesar de não possuírem nenhum gabinete de inovação, há uma preocupação no desenvolvimento de peças especiais e sobretudo pela produção da Fachada Ventilada. Segue-se a *MOMSteel* e a *Clarex* em que lhe é concedida uma taxa de 20%.

Apurámos que, referente à pergunta 7 da poupança, a mesma não se aplica às PME’s em questão. Unicamente a *Clarex* refere: “ para combater a crise foi necessário um grande esforço na gestão das contas”.

Relativamente às oportunidades do ponto 8, a *Clarex* passou a preocupar-se com a gestão da distribuição dos seus produtos, de forma a rentabilizar as voltas às empresas e de garantir um serviço de entrega tão breve quanto possível.

Por sua vez, as restantes PME's, aproveitaram a oportunidade, e iniciaram a comercialização dos seus produtos noutros mercados, a nível internacional, o que lhes confere uma maior competitividade.

Ainda referente a esta alínea das oportunidades, é importante realçar o facto de a *MOMSteel* já ter sido distinguida duas vezes para o estatuto de “PME Excelência”, em 2012 e em 2014.

Neste contexto podemos confirmar que ambas as PME's são competitivas. Porém, existe uma certa diferença no grau de competitividade de cada uma. Indagamos que a *Soladrilho* e a *MOMSteel* são as empresas mais competitivas.

A *Soladrilho* que apesar de ter uma percentagem de crescimento das vendas inferior às restantes, encontra-se no mercado nacional e internacional a um nível superior à *Clarex*.

A criação de uma Fachada Ventilada que vai ao encontro de uma solução inovadora que as restantes PME's não possuem; O número de produtos criados; E os diferentes mercados que têm conseguido alcançar, China, Turquia, Correia, França, Espanha. Tem conferido à PME um estatuto de empresa competitiva.

Por sua vez, a *MOMSteel* é mais competitiva, sobretudo pela sua posição no mercado a nível internacional, o preço e a qualidade do produto é muito valorizado nesse mercado. Atualmente a empresa está presente na América Latina, África e Europa, com duas sucursais no estrangeiro, em França e no Chile.

A nível nacional, Paulo Marques refere: “tudo depende do que é valorizado para o cliente, se for o preço e a qualidade, somos uma empresa competitiva”. Relativamente à taxa de inovação desta PME é reduzida, sobretudo pelos “custos que os processos de inovação necessitam” (Paulo Marques). Por outro lado, a taxa do crescimento de vendas anual suporta esta afirmação justifica a posição competitiva da empresa.

A *Clarex* posiciona-se a um nível inferior de competitividade em relação às restantes empresas, uma vez que se posiciona num mercado apenas nacional. Por outro lado, nesta empresa é valorizado sobretudo o fator preço e qualidade.

Neste sentido é visível a influência da inovação na competitividade destas PME's, uma vez que foi através da criação de novos produtos e serviços que as PME's alcançaram mais clientes, ou seja, tornaram-se mais competitivas.

Desta forma, podemos confirmar que a hipótese 1 é viável, ou seja, a inovação influencia a competitividade.

## 4.2. Flexibilidade e Competitividade

De acordo com a pergunta 1, de como as PME's se adaptaram ao contexto de crise, que iniciou a partir de 2007, a *MOMSteel* e a *Soladrilho* optaram por uma estratégia semelhante. A exportação para a *Soladrilho*, Nuno Vieira afirma: “em 2005 percebemos que o nosso produto já não estava enquadrado, começamos a alterar o nosso portfólio, tivemos a necessidade de criar soluções diferentes”. E a internacionalização na *MOMSteel*, para Paulo Marques: “face à crise, mudámos a estratégia inicial de *low cost*”.

Por sua vez, a administradora da *Clarex* refere que foi através de uma boa relação de confiança entre os seus parceiros de negócios, bancos, fornecedores e clientes, que lhes foi possível ultrapassar esta crise.

A *MOMSteel* menciona que abandonou uma vertente muito direcionada para o *low cost*, em que não se preocupava com as questões de inovação nem comerciais. “Os custos de produção eram muito baixos, funcionavam com vinte clientes e estes só compravam à *MOMSteel*” (Paulo Marques). Com a crise e de forma a fazer face à internacionalização a empresa teve que alterar a estratégia da empresa, que até então era vocacionada para o mercado nacional. Paulo Marques refere: “com a crise, em 2009, tivemos que nos preocupar com toda a parte metálica da obra, e assim adaptarmo-nos a outra realidade da obra, a engenharia, a qualidade, a higiene e segurança”.

Com o início da crise o administrador da *Soladrilho* considera: “a dimensão da empresa era demasiado grande para o mercado nacional, e muito pequena para o mercado internacional”. Os custos associados à internacionalização eram sobretudo demasiado altos. Assim de forma a fazer face às lacunas da empresa, nesse sentido e de se adaptar ao meio, que era de maior internacionalização. A *Soladrilho* encontrou uma solução, com a criação de uma aliança com um parceiro estratégico francês, em que a produção se realizaria na empresa em estudo e a venda e acompanhamento nessa empresa.

No que diz respeito ao próprio funcionamento da PME, o administrador da *Soladrilho* identifica que a produção já não se realiza em função do *stock*, tal como no passado, mas sim é programada de acordo com as quantidades que o cliente pretende. Nuno Vieira evidencia: “houve uma certa adaptação ao meio interno e externo, face a esta situação, com uma otimização dos processos de produção e dos próprios recursos humanos”. Assim se verifica a preocupação da empresa em se adaptar, de forma a alcançar o crescimento económico

desejado, o administrador realça ainda que “todas as reformulações internas foram em prole do desejado pelo mercado/cliente”.

Relativamente à pergunta 2, os produtos comercializados pelas três PME's “são rapidamente ultrapassados, ficam em desuso ou tornam-se antiquados”, assistimos a realidades diferentes nas três PME's.

Na *Clarex*, existe a possibilidade de adaptar os produtos ao gosto de cada cliente, ou seja, existe uma flexibilidade da empresa em produzir produtos de acordo com as preferências do cliente. Vera Chambel evidencia: “com o aproximar da época natalícia, estamos a pensar ter produtos, com os líquidos com outras cores, para estar de acordo com a época.” Por outro lado a empresa possui uma vasta gama de produtos que se adapta a várias áreas, produtos de limpeza, higiene, automóveis, grupo Horeca, construção civil, empresas de refrigeração, entre outros.

O administrador da *MOMSteel* afirma que relativamente a esta questão: “as estruturas metálicas duram muitos anos, atualmente, o desuso dos seus produtos não se afigura”. No entanto, Paulo Marques reforça: “é necessário pensar no futuro, a velocidade com que a tecnologia tem evoluído pode ocorrer o oposto e a empresa tem que estar preparada”.

Na *Soladrilho* todos os produtos são à base da argila e apesar de se adaptarem a várias situações, revestimentos e a pavimentos exteriores e interiores dos edifícios. A empresa tem que estar preparada para as alterações do mercado. Por isso é que existe uma preocupação da PME “em fazer modelos inovadores, diferenciados, mesmo que nunca o tenham feito”.

Relativamente à forma como as empresas preveem as ações dos concorrentes, da alínea 3, apenas a *Soladrilho* referiu esta questão. A empresa segue as atitudes e produtos produzidos pelo seu concorrente, a empresa alemã (NBK). Nuno Vieira afirma que, o vetor de orientação da *Soladrilho*, “é perceber o que os clientes mais valorizam neste líder de mercado e tentar fornecer ao mercado um produto idêntico, mas a um preço muito mais competitivo”.

De acordo com a pergunta 4, as três PME's procuram ir ao encontro das necessidades dos clientes, pois esta é a forma como preveem os interesses dos seus clientes.

A *Clarex* adapta-se ao que o cliente procura, Vera Chambel afirma: “os clientes procuram um produto em específico, por vezes de uma marca concorrente, normalmente temos um equivalente. Caso não exista tentamos sempre criar o produto que o cliente deseja”. Na *Soladrilho*, o administrador referencia: “testamos produtos e depois quando o cliente

procura algo em específico, não temos qualquer impedimento em produzir”. É assim uma mais-valia para a empresa, pois é uma característica da empresa “que é muito apreciada no mercado e sobretudo pelos parceiros”.

No que diz respeito à 5ª pergunta, sobre as alterações tecnológicas, as empresas temem não conseguir acompanhar esta evolução que tem sido cada vez mais evidente. A *MOMSteel* criou três *softwares* próprios para o melhor funcionamento da empresa.

Por outro lado, os administradores da empresa *MOMSteel* e da *Soladrilho* referiram que estão neste momento a atualizar o *site* da empresa, de forma a estarem mais atuais. Na *MOMSteel* foram criados inquéritos de satisfação dos clientes e fornecedores. Nuno Vieira referiu ainda: “estamos num processo de criação de catálogos e caixas para colocar os produtos”.

Relativamente à *Clarex*, esta pergunta não se verifica.

Relativamente a outras medidas, a *MOMSteel* e a *Soladrilho* criaram marcas no sentido de disponibilizar uma estrutura mais flexível ao mercado. No entanto, atualmente, o administrador da *MOMSteel* afirma que, estão a pensar em abolir algumas dessas marcas, pois deveriam centrar-se numa marca única, “a imagem da empresa não é assim tão forte (...) para além que as marcas estão demasiado dispersas”. O administrador da *Soladrilho* tem a mesma opinião e considera: “as seis logomarcas existentes resultam na dispersão da informação, estas foram sobretudo criadas para fazer face ao mercado nacional” que atualmente para a empresa não funciona.

Neste sentido estamos em condições de afirmar que a flexibilidade, ou seja, a capacidade com que a empresa se adapta às constantes mudanças externas e internas, influenciam a competitividade da empresa. Uma vez que ambas as PME’s souberam adaptar-se, à principal adversidade, a crise económica, e alcançar níveis de crescimento.

Concluimos que a hipótese 2 se confirma, isto é, a flexibilidade da empresa influencia a competitividade.

### 4.3. Alianças e Competitividade

Relativamente às alianças, constatámos que as três PME's possuem acordos com outras empresas.

A administradora da *Clarex* caracteriza as suas alianças a dois níveis: Fornecedores e Protocolos. (1) Os fornecedores vendem algumas das matérias-primas à *Clarex*, que “não se encontram totalmente puras” (Vera Chambel), esta por sua vez procede à transformação dos produtos e produção dos mesmos, alcançado o produto final. (2) Entre outros protocolos existentes, foi criado recentemente um protocolo com um cliente da *Clarex*, uma Clínica Dentária, em que os funcionários da empresa obtêm descontos nos serviços da clínica, Vera Chambel refere: “é sobretudo um protocolo interno”.

Por sua vez, a *MOMSteel* tem três alianças fundamentais para a empresa: (1) Fornecedores. (2) Equipas de montagem, composta por duas empresas, que procedem à montagem das estruturas metálicas; (3) Integra o Agrupamento Complementar de Empresas (ACE), que diz respeito a um grupo de onze empresas no distrito de Santarém de áreas diferentes da construção civil.

A *Soladrilho* considera as alianças, “como de importância capital para a empresa” com um parceiro estratégico francês, a *Terreal*.

Ao nível do Capital Relacional, referente à 1ª pergunta (1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5), existe uma estreita interação pessoal, respeito mútuo, confiança mútua, amizade pessoal e alta reciprocidade entre os parceiros em ambas as PME's investigadas. Paulo Marques (*MOMSteel*) confirma: “existe uma relação de longa data com os nossos parceiros, inclusive a confiança é de tal forma com as equipas de montagem, que não existe a discussão dos preços”. Por sua vez, na *Clarex*, esta relação é fulcral sendo a maioria dos seus parceiros de negócios, os seus clientes. O administrador da *Soladrilho* realça: “desenvolver laços de bom relacionamento é fundamental, é uma mais-valia para a estrutura da empresa”.

Em termos da Aprendizagem do ponto 2, através do conhecimento que a empresa adquiriu com esta parceria, Vera Chambel, conta: “ainda no dia de ontem ocorreu uma situação em que através de um parceiro obtivemos outros contactos de clientes, que serão úteis no futuro para a empresa”. Neste sentido, constata-se a aprendizagem das afirmações das alíneas 2.1, 2.2 e 2.3, em que *Clarex* adquiriu uma informação totalmente nova, uma capacidade crítica da PME, pois sem clientes não sobrevive, desta forma, ajudou a empresa a reforçar as suas capacidades/competências.

A afirmação 2.1 verifica-se na *Soladrilho*, pois esta aliança permitiu que a PME, tal como refere o administrador: “tivesse maior facilidade em angariar clientes, uma vez, que a entidade parceira dedica-se às funções comerciais e a nossa empresa à produção”. Por outro lado, Nuno Vieira reforça: “é inevitável esta troca de informações”, a aprendizagem ou aquisição de uma capacidade crítica, relatada no 2.2 é totalmente verificada na empresa, pois o seu parceiro possui um Laboratório com um centro tecnológico de investigação, que a *Soladrilho* não detém, tal como referiu o administrador: “como não temos nenhum Laboratório, temos que nos dirigir a Coimbra, sendo que é uma mais-valia a relação com este parceiro”. Esta aliança ajudou a empresa a reforçar as suas capacidades e a combater as lacunas existentes, assim contribuindo para a confirmação da alínea 2.3.

A *MOMSteel* produz as estruturas metálicas e não possui um serviço de montagem, assim a relação com os seus parceiros de equipas de montagem, é fundamental, o administrador da PME confirma: “eles são a imagem da empresa, pois são eles que estão junto do cliente final”. A não existência de uma equipa de montagem que seja parte integrante da empresa é uma capacidade crítica da *MOMSteel*, pelo que os seus parceiros recebem formação gratuita da PME e assim reforçam as suas capacidades, “é uma oportunidade para a *MOMSteel*”, comprovando a existência de todas as afirmações do guião de entrevista., 2.1, 2.2 e 2.3.

A questão 3.1, sobre a complementaridade entre os recursos/capacidades dos dois parceiros, confirma-se nas três PME's.

O administrador da *Soladrilho* realça: “se não encontrarmos um parceiro de negócios que opere na mesma área, neste tipo de produtos técnicos, a aliança acaba por não resultar, pois não alcança os objetivos pretendidos”. Assim, a empresa atua com o seu parceiro, no sentido de complementar os recursos de cada um, no que diz respeito à fachada ventilada, em que “a *Soladrilho* produz e a *Terreal* vende.” (Nuno Vieira).

Por sua vez, na *MOMSteel* com a aliança ACE, o administrador afirma: “esta aliança, constituída por onze distintas PME's tem o objetivo de rentabilizar o *know-how* e as capacidades técnicas de cada uma das empresas, de forma a alcançar produtos de excelência, que se destacam no mercado, quer do ponto de vista da qualidade quer do preço, no setor da construção civil”. Ou seja, através da complementaridade entre as várias empresas em que existe um trabalho em rede e de colaboração entre empresas de variados produtos.

Na *Clarex*, existe uma alta complementaridade com os seus parceiros, no que diz respeito aos recursos, uma vez que a *Clarex* adquire produtos dos seus parceiros de negócios e vice-versa.

Referente à grande similaridade/sobreposição entre os principais recursos de cada parceiro, do 3.2, verifica-se que ambas as PME's não usufruem dessa paridade de recursos. Uma vez que a *Clarex* adquire os produtos que não possui, a *MOMSteel* do serviço de montagem e a *Soladrilho* da representatividade do seu produto, Nuno Vieira afirma: “se não existe uma estrutura local que represente o produto é muito difícil o acompanhamento dos trabalhos, que em nome da empresa haja”.

As culturas e estilos dos parceiros são compatíveis com *Soladrilho*, referente à 3.3 e 3.4, o administrador refere: “ no passado quando trabalhávamos com parceiros espanhóis, que apesar de estarem na área dos materiais de construção, eram empresas que não estavam dentro da nave dos produtos técnicos (Fachada Ventilada) e por isso o conhecimento que precisavam de adquirir não correspondia, tornando-se um erro”. Desta forma, perceberam que era necessário uma aliança estratégica de forma mais abrangente com este parceiro francês que iria mais ao encontro das necessidades da empresa.

Referente às empresas A e B estas alíneas não se aplica. A empresa B referiu que por vezes não é fácil a complementaridade entre os seus parceiros, sobretudo no caso do ACE, uma vez que são muitas empresas, com ideias diferentes, mas normalmente chega-se a um consenso.”

Os resultados apontam que a hipótese é viável, as alianças influenciam a competitividade da empresa. Na *Clarex* esta relação de parceiros é fundamental para o crescimento económico, conforme afirmou Vera Chambel: "precisamos dos nossos clientes para manter a atividade, se precisamos dos mesmos produtos, então, porque não comprar a eles (clientes/fornecedores), que nos compram a nós". Torna um ciclo vicioso, em que existe uma compra de ambas as partes, e assim, o crescimento de ambas as empresas.

Por outro lado, na *MOMSteel*, a constituição de uma ACE possibilitou a entrada da *MomSteel* em outros mercados, como Moçambique, Angola, Chile e Brasil, contribuindo para o crescimento da competitividade da empresa.

Na *Soladrilho*, o administrador refere: “a capacidade do parceiro que tem 22 unidades produtivas na área da cerâmica (telhas e tijolos), desde França, EUA, Malásia e Espanha, que resulta numa mais-valia para a empresa, uma vez que permite uma agilidade dentro do

contexto da competitividade que muitas empresas não têm”. Por outro lado, esta variável também influencia a competitividade noutros domínios, “cada empresa tem a sua especificidade, em torno das cerâmicas, as produzidas pela *Soladrilho*, têm matérias-primas diferentes (as argilas), em que o resultado final é sempre diferente” (Nuno Vieira). Neste sentido: “é uma mais-valia, porque a qualidade dos produtos da empresa é superior ao do parceiro ao nível das características e resistência”, sendo que desta forma se torna mais competitivo.

Em suma, constatámos que as PME’s têm alianças através da partilha e desenvolvimento de produtos, com o intuito de alcançar vantagem competitiva. Desta forma, estamos em condições de concluir que a hipótese 3 se verifica nas três PME’s em estudo, ou seja, as alianças influenciam a competitividade da empresa.

#### 4.4. Fidelização e Competitividade

A fidelização é avaliada de forma muito diferente em cada uma das PME's. A *Soladrilho* nunca chega a conhecer o consumidor final, uma vez que não trabalha diretamente com ele, é um intermediário. A *MOMSteel* raramente vende para este consumidor final, Paulo Marques refere: “poderá ocorrer uma única vez, no máximo duas vezes, porque um cliente não compra estruturas metálicas com tanta facilidade”. Por sua vez, a *Clarex* disponibiliza os seus produtos tanto a outras empresas como a particulares, pelo que a fidelização do cliente nem sempre se realiza da mesma forma.

A *Clarex* opera com clientes nacionais, enquanto que a *MOMSteel* e a *Soladrilho* trabalham em dois níveis, nacional e internacional, todavia, apenas a internacionalidade será tratada para estas duas empresas, uma vez que traduz-se num maior número de clientes.

Correspondente à pergunta 1 a *Soladrilho* reúne-se com os seus clientes, “de três em três meses, ou até uma vez por mês, tudo depende dos clientes”. Normalmente são tratados questões técnicas, produtivas ou até reclamações. Por outro lado, Nuno Vieira reforça: “estamos envolvidos no dia-a-dia com os nossos clientes”.

Em contrapartida na *MOMSteel*, sendo um mercado muito específico, não possui um cliente frequente, tal como referiu o administrador: “ se for o cliente final só compra uma vez, pode haver algum que compre mais do que uma vez, mas não é comum “. Quando a venda diz respeito às empresas metalomecânicas, Paulo Marques afirma: “tentamos sempre garantir o que foi acordado”. Assim sendo, esta afirmação não se confirma totalmente nesta empresa.

A empresa *Clarex* não opta por este tipo de reunião com os clientes, está disponível para os clientes sempre que necessário. A fidelização dos seus clientes realiza-se através de um “passa-palavra” entre clientes.

Averiguou-se a existência da alínea 2 na *Soladrilho*, em que o Departamento de Produção interage diretamente com os clientes de forma a perceber os seus interesses, Nuno Vieira confirmou: “ ainda no presente mês este mesmo departamento irá reunir-se com os representantes russos e o cliente final turco”. Em contrapartida, na *Clarex*, os comerciais é que se deslocam ao cliente ou o cliente à empresa. No que diz respeito à *MOMSteel* não existe dados para analisar esta pergunta.

Na pergunta 3, sobre a forma como cada empresa deteta as preferências dos clientes não existem propriamente medidas impostas pelos administradores nesse sentido.

Relativamente à alínea 4, a realização de uma sondagem aos clientes finais, uma vez por ano, de forma a avaliar a qualidade dos nossos produtos ou serviços, não se aplica totalmente em nenhuma das empresas em estudo. Nenhuma das empresas realiza esse tipo de sondagem, no entanto é realizado um trabalho mais de campo por parte das empresas. Na *Soladrilho*, uma vez que não têm contacto com o cliente final, a solução encontrada é para Nuno Vieira: “ pedimos aos nossos clientes para nos enviarem fotos das obras, para percebermos o ponto da situação. Inclusive sempre que nos é possível deslocar às obras tiramos fotografias para perceber como foram aplicadas as peças e perceber se existe alguma irregularidade”. Por sua vez, na *MOMSteel*, existe uma deslocação às obras, depois do produto vendido para perceber como está a decorrer o processo. A *Clarex* realça que “os clientes contactam-nos sempre, quando algo não corre como esperado, o que na maioria das vezes, percebe-se que é a má utilização do produto.

Confirmámos que na alínea 5 a recolha da informação sobre os clientes é realizada através dos comerciais, agentes, parceiros de negócios em ambas as empresas. O administrador da *MOMSteel* afirma: “ ainda existe muito «do porta-à-porta» ”.

Para a *Clarex* este processo é através do contacto com os parceiros e outros clientes que adquirem mais clientes, por sua vez o interessae da empresa “é um cliente satisfeito, pois este transmite ao próximo e vice-versa” (Vera Chambel).

Por sua vez, a atitude da *Soladrilho* é muito diferente, o administrador da empresa refere: “o cliente é que procura a empresa, porque é um mercado muito específico, não existe um trabalho comercial totalmente dedicado”.

Verificámos que no que diz respeito à 6ª pergunta, as empresas não possuem medidas para a influenciar a compra dos seus produtos aos clientes. As empresas referem que o mais importante é cumprir com as condições estipuladas, esta é a forma de fidelizar um cliente.

Paulo Marques evidencia: “ pretendemos cumprir e garantir tudo o que foi acordado com os nossos clientes, é uma das linhas da empresa”.

A administradora da *Clarex* afirma: “O objetivo da empresa não passa pela divulgação, a maior publicidade é um cliente satisfeito (...) funcionamos numa base em que o cliente satisfeito volta sempre”. Por outro lado menciona que quando um cliente procura algum produto em especial, então, é-lhe oferecido uma amostra para conhecer aquele produto.

Para Nuno Vieira, os clientes que procuram este tipo de serviços que a empresa produz, ocorre uma vez de quatro em quatro anos, ou seja, “é difícil haver uma fidelização do cliente”. De forma a contornar a situação, a empresa, procura obras interessantes, às quais consigam prestar um bom serviço, com o objetivo de haver uma maior procura na PME para produzir.

Assim estamos em condições de concluir que a hipótese em que a fidelização dos seus clientes influencia a competitividade não se confirma nas três PME's. Pois nenhuma das PME's analisada confirma todas as alíneas interrogadas. Ou seja, as empresas são mais competitivas, mas esta competitividade não resulta da fidelização.

A administradora da *Clarex* confirma: “Não pretendemos conquistar o cliente com palavras, pretendemos que o cliente fique satisfeito com a ação do produto, de forma a oferecer o produto mais adequado às suas necessidades”. Nesta empresa não existe um programa de fidelização do cliente.

Por outro lado, também na *Soladrilho*, a forma de influenciar os seus clientes é “estar envolvidos com esses locais (agentes/clientes) no dia-a-dia”. Consideram que a vantagem da empresa, em termos de fidelização é ser um bom elo na cadeia de abastecimento.

Na *MOMSteel* revelam a importância de manter a qualidade e preço do produto, sempre através do cumprimento dos prazos acordados.

Assim sendo, podemos concluir que a hipótese 4 não se verifica.

#### 4.5. O efeito combinado na competitividade

Um dos objetivos desta dissertação consiste em avaliar o modelo das quatro variáveis como um todo, ou seja, perceber se a relação entre todas as variáveis influencia a competitividade.

Desta forma foi possível constatar que esta relação de variáveis é diferente em cada uma das PME's em estudo, conforme nas Ilustrações 2, 3 e 4.

No que diz respeito à *Clarex*, a administradora afirma: “as medidas de inovação partem muito das alianças com os nossos fornecedores, como é o exemplo dos guardanapos de natal”. Neste sentido é possível afirmar que existe uma ligação entre a inovação, a flexibilidade e as alianças. Uma vez que, a PME iniciou a comercialização de um produto diferente, adaptado ao meio externo, época natalícia, com o apoio dos seus parceiros. Permitindo, que a PME seja mais competitiva face aos seus concorrentes e disponibilize produtos que sejam comercializados pelos seus clientes. Por sua vez, verifica-se que a fidelização não se relaciona com as restantes variáveis (Ilustração 2).

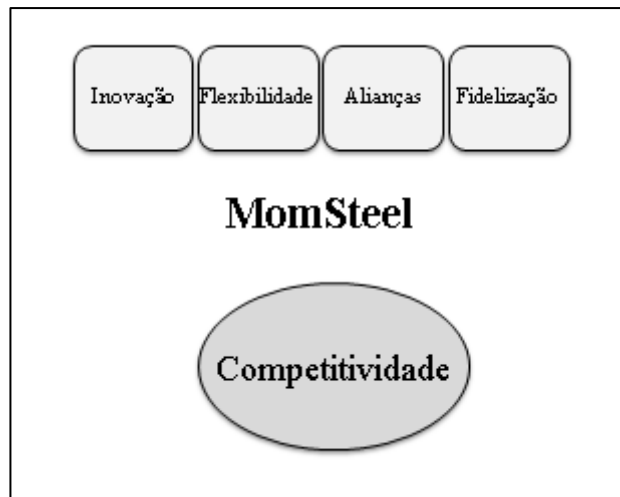


**Ilustração 2- As Hipóteses na Clarex**

A *Soladrilho* iniciou a produção da fachada ventilada e de peças especiais, de forma a fazer face às alterações do mercado e respetiva crise económica. Por outro lado, a criação da aliança com a *Terreal*, contribuiu para que os produtos inovadores da empresa sejam produzidos, enquanto a empresa francesa se dedica às funções ditas comerciais, mais relacionadas com o cliente final. Ou seja, é possível identificar a relação entre a inovação, a flexibilidade e as alianças.

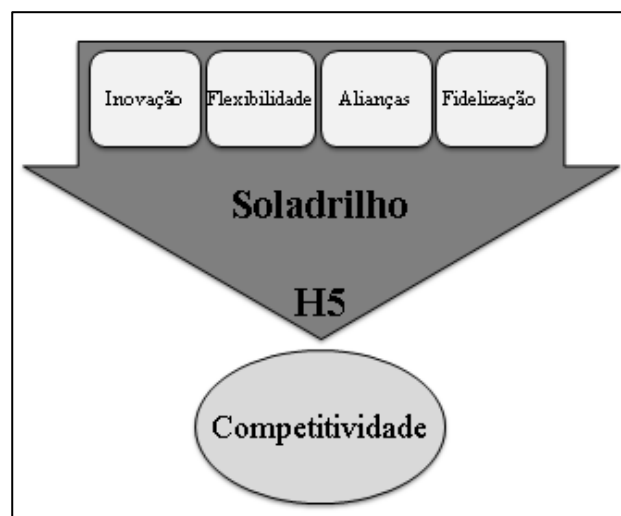
No entanto, sendo a *Terreal*, parceiro e ao mesmo tempo cliente da *Soladrilho*, podemos constatar que, apesar da fidelização do cliente não se aplicar totalmente, existe uma preocupação da administração, em “estar envolvidos no dia-a-dia com esses locais”, pois esta é a forma de fidelizar os clientes da PME (Ilustração 4)..

Em contrapartida, na *MOMSteel* não se verifica esta relação de variáveis, conforme confirmado nas restantes PME's (Ilustração 3).



**Ilustração 3-As Hipóteses na MOMSteel**

Assim podemos concluir, que a hipótese 5 se verifica parcialmente, tendo em conta que apenas na *Soladrilho* se confirma o efeito combinado das cinco variáveis (Ilustração 4).



**Ilustração 4- As Hipóteses na Soladrilho**

Desta forma é possível concluir esta análise de dados de acordo com a Tabela 2 que revela resumidamente a correspondência das várias hipóteses, nas PME's em estudo.

**Tabela 2- Validação do modelo nas PME's**

<b>Hipóteses</b>	<b>PME</b>	<b>Análise</b>	<b>Confirmação</b>
<b>H1</b>	Clarex	Parcialmente Validada	<b>Hipótese Confirmada</b>
	MOMSteel	Parcialmente Validada	
	Soladrilho	Validada	
<b>H2</b>	Clarex	Validada	<b>Hipótese Confirmada</b>
	MOMSteel	Validada	
	Soladrilho	Validada	
<b>H3</b>	Clarex	Validada	<b>Hipótese Confirmada</b>
	MOMSteel	Validada	
	Soladrilho	Validada	
<b>H4</b>	Clarex	Parcialmente Validada	<b>Hipótese Não Confirmada</b>
	MOMSteel	Não Validada	
	Soladrilho	Parcialmente Validada	
<b>H5</b>	Clarex	Parcialmente Validada	<b>Hipótese Confirmada</b>
	MOMSteel	Validada	
	Soladrilho	Não Validada	

## 5. Conclusões

### 5.1. Discussão e implicações para a teoria

O presente trabalho procurava encontrar um modelo capaz de ajudar as PME's portuguesas a ultrapassarem a crise económica. Sobretudo, que servisse como um exemplo a seguir pelas empresas. No entanto constatou-se, após testar o seguinte modelo nas três PME's, que nem todos os critérios de medição funcionaram.

Neste sentido, ao contrário do que era esperado e descrito na literatura, em que o crescimento da empresa resulta sobretudo pela fidelização do cliente (Khan, 2013), constatámos que não se verificou, ou seja, as relações com os clientes não são mensuráveis pela fidelização. Apurámos que esta relação não se aplica a estas PME's, indo contra o modelo de gestão criado para o crescimento das empresas. Porém, poderia ter resultado, caso se aplicasse a outras empresas.

A não validade da fidelização pode ser justificada por várias razões. Antes de mais, realçar o tipo de negócio da empresa, a produção de produtos específicos, em que a relação com os clientes nem sempre é medida pela fidelização. Neste caso optámos por três empresas de um ramo muito específico, a construção civil, em que a procura pelo cliente final, não é frequente. Alguns autores da literatura revelam esta situação. A fidelização é definida como uma medida de comportamento, que depende do setor em estudo. (Kumar & Shab, 2004) Também Berman (2006) identifica o tipo de negócio e o género de clientes que a empresa pretende fidelizar, como um risco na construção de programas de fidelização.

Por seu turno, a competitividade não resulta da fidelização, mas talvez se tivéssemos optado por outras medidas, tais como a referenciação, o modelo poderia ter funcionado. Na medida em que o cliente referencia a empresa a outro indivíduo, tendo em conta que a compra desse tipo de produtos não ocorre muitas vezes. Para além do que são cada vez mais as empresas que investem em programas de referenciação do cliente, com programas destinados a promover a comunicação positiva entre os seus clientes (Trusov, Bucklin & Pauwels, 2009).

Por outro lado, com base nos resultados obtidos foi possível atestar que a literatura existente sobre a influência da inovação na competitividade se confirma, em que a inovação está relacionada com as alterações planeadas com o objetivo à melhoria das condições da empresa, por outro lado, sujeita sempre às mutuações externas, ou seja, aos clientes. (Oslo Manual, 2005; Porter, 2004). As empresas que seguem estratégias com base na criação de

produtos ou serviços com frequência e de acordo com o interesse do cliente tornam-se mais competitivas.

No que diz respeito à flexibilidade, as PME's portuguesas que estão preparadas às alterações externas e internas que possam surgir, de forma a agir no momento oportuno.(Shimizu & Hit, 2004), atingem a competitividade.

Conforme referido por Teece et al (1997), verificámos que os gestores estão preocupados com as necessidades de cada cliente, em que se adaptam às suas necessidades.

A Flexibilidade é reforçada através do desenvolvimento de várias capacidades dinâmicas, pois estas são muito importantes na medida em que a empresa tem capacidades para criar, ajustar , e se necessário substituir os modelos de negócios (Teece, 2007).

Por sua vez, igualmente indicado na literatura e verificado neste estudo, as alianças são fulcrais para agrupar as capacidades de cada empresa (Dias, Varela & Costa, 2013). Em que esta relação resulta no benefício mútuo, pois complementam os recursos de cada uma e alcançam a vantagem competitiva desejada (Isoraite, 2009). As alianças possuem a capacidade de ajudar as empresas na aquisição e aprendizagem de informações críticas, através dos seus parceiros (Kale et al, 2000). Em suma, constatámos que as PME's aquiescem vantagem competitiva, através da partilha e desenvolvimento de produtos, com os seus parceiros de negócios, ou seja, as suas alianças.

Relativamente ao efeito combinado entre as variáveis escolhidos, foi possível verificar-se a ligação da flexibilidade, à inovação e à competitividade. No sentido, que as empresas que possuem processos produtivos mais flexíveis, através da criação de métodos mais inovadores, adaptam-se mais facilmente ao mercado competitivo, conforme identificado na literatura. (Lordelo, Filho, Souza & Vieira, 2012). Podemos, igualmente, confirmar a relação entre as alianças, a inovação e a competitividade, referente neste estudo de caso, pois o objetivo das alianças relaciona estas variáveis (Powel, 1987; Bleeke and Ernst, 1991, in Kale, et al, 2000).

Constatou-se igualmente a existência da inovação e da internacionalização, através das parcerias, como solução à crise económico, conforme identificado (Proença, 2013).

Por outro lado, a escolha de três PME's familiares tornou-se numa mais-valia para esta investigação, conforme mencionado pelos vários autores, no sentido em que este tipo de empresas é fulcral para a procura da competitividade.

Por seu turno, confirmou-se a teoria de Teece (2011), em que as empresas devem procurar as empresas que já alcançaram um maior crescimento e seguir o seu exemplo.

Em suma, podemos concluir e responder à pergunta de partida, como é que as PME's alcançam competitividade? As empresas que criem serviços e produtos inovadores, ou seja, que sejam inovadoras, que se adaptem a qualquer situação externa e interna, sobretudo às necessidades do mercado e cliente, e que, tenham relações com os seus parceiros de negócios de confiança e compatibilidade, tornam-se mais competitivas. E desta forma, a conclusão à qual chegámos vai ao encontro da literatura já existente, em que as capacidades dinâmicas da empresa dependem da inovação, das alianças e da tomada de decisão estratégica (Eisenhardt & Martin, 2000).

## **5.2. Implicações para a gestão**

Através deste estudo é possível identificar as implicações para a gestão que serão pertinentes para os gestores que, futuramente pretendam implementar um modelo que resulte no crescimento económico das suas empresas, através da teoria das capacidades dinâmicas.

Assim é possível identificar que a inovação, as alianças e a flexibilidade são componentes essenciais para o crescimento da competitividade das PME's. Neste sentido, é necessário apostar nestas capacidades de diferenciação nas empresas portuguesas.

Os gestores devem investir na inovação de processos e produtos, na criação de alianças com parceiros, sobretudo, internacionais e na flexibilidade da gestão.

Por outro lado, ao contrário, do que se esperava, a fidelização poderá não contribuir diretamente para o impacto da competitividade, tal como sucede com as restantes variáveis. Uma vez que os clientes fidelizados afetam o crescimento da empresa, porém, o processo de retenção do cliente requer um esforço muito maior (McIlroy & Barnett, 2000).

Assim, sugerimos aos gestores, que estejam a atravessar um período difícil nas suas empresas, consequência da crise económica, que empreguem e adaptem o modelo criado nesta dissertação às suas PME's, de forma a, elevarem as suas empresas, ao crescimento desejado.

### 5.3. Limitações e Futuras investigações

Ao longo da seguinte análise foi possível detetar algumas limitações, que poderão resultar em oportunidades para investigações futuras.

A primeira limitação diz respeito à metodologia utilizada, o estudo de caso comparativo, no sentido em que o investigador, como é o caso desta análise, é o único e o principal elemento de estudo, a garantia da credibilidade neste tipo de estudo pode tornar-se mais difícil de alcançar, no sentido em que a informação pode ser retirada com evidências equivocadas ou distorcidas. (Vieira, 1999).

Por seu turno, o número de participantes, três PME's não são o suficiente para avaliar um modelo que se aplicaria a todas as empresas. Para além do que as áreas das PME's são muito extensas e foram seleccionadas duas PME's de áreas semelhantes, da construção civil. Neste sentido, seria importante, no futuro, analisar um maior número de PME's e de diferentes áreas.

Constatámos a existência de poucas perguntas para analisar cada variável, uma vez que, após o contacto com os entrevistados concluímos a anulação de algumas perguntas que não se aplicavam.

Destaco também o facto da utilização de quatro variáveis, tornarem-se insuficientes na análise de uma empresa, que é composta por inúmeros fatores.

Em suma, é importante referir que as conclusões apresentadas deste estudo de caso dizem, apenas respeito à realidade de três PME's, o que limita os resultados para todas as PME's no geral, porém não retira a validade dos resultados apurados nesta análise.

## Bibliografia

- Abbasi, S. M., Belhadjali, M. & Whaley, G. L (2012). *Innovation: A Descriptive Approach to the New Form of Competitiveness*.
- AIP, Associação Industrial Portuguesa, Câmara de Comércio e Indústria, 2012. *Relatório da Competitividade 2012, Carta Magna da Competitividade*. AIP. Acedido em junho 18, 2014 em [http://www.aip.pt/?lang=pt&page=informacao\\_economica/carta\\_magna.jsp](http://www.aip.pt/?lang=pt&page=informacao_economica/carta_magna.jsp)
- Akin, (2012). Literature Review and Discussion on Customer Loyalty and Consciousness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 51. Acedido em Outubro 7, 2014, em <http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm>.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallint, C & Magnan, G. M. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage, *Decision Sciences Journal*. Vol.42.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management*, Vol. 11, 29-49.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance, *Strategic Management Journal Strategic Management*, Vol. 24: I 107- 1129.
- Berman, B.(2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. *CaliforniaManagement Review*. Vol. 49, 123-146.
- Beske, P., Land, A. & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economic*. Vol. 152, 131-143. Acedido em agosto 13, 2014, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313005859>
- Bose, R. & Rao, V. (2011). Perceived Benefits of Customer Loyalty Programs: Validating the Scale in the Indian Context. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 6, 543-560
- Calmanovici, C. E. (2011). *A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras*. *Revista USP*. Vol. 89, 190-203.
- Caravannis, E. & Grigoroudis, E. (2012). Linking innovation, productivity, and competitiveness: implications for policy and practice. *The Journal of technology*

*Transfer*, 199-218. Acedido em novembro 21, 2014, em <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10961-012-9295-2>

Chobotová, M. & Rylková, Ž. (2014). Measurement of Innovation Performance, World Academy of Science, Engineering and Technology International. *Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*. Vol.8, 2032-3037

Combe I. A., & Greenley G. E., (2004). Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. *European Journal of Marketing*. Vol.38, 1456-1480.

Comissão Europeia, 2013. Ficha *informativa relativa à SBA Portugal de 2013*. EC. Europa.eu. Acedido em agosto 3, 2014 em [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/portugal\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/portugal_pt.pdf)

Comission, E. (2009). *Ficha informativa relativa à SBA Portugal 2010-2011*. EC. Europa.eu. 1-14.

Costa, J. (2013). *Parcerias, Recursos e Capacidades* in A. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, (orgs.), *Excelência Organizacional*. Lisboa, Editora Briomics.

Craig, J. & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environmenton innovation in family firms. *Family Business Review*. Vol.19, 1-10.

Das, T. K. e Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. Vol. 26, 31-61.

Dias, A. (2013). *Parcerias, Recursos e Capacidades* in *Excelência Organizacional*, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (orgs.), Lisboa, Editora Briomics.

Dosi, G. (1988). The nature of innovative process. In G. Dosi et all (orgs.), *Technical change and economic theory*. Londres, Pinter Pub.

Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica), CIES e-WORKING PAPER N° 60/2009, [http://cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf)

Economico Sapo, 2014. As empresas familiares e a sucessão, 15 de maio de 2014. Acedido em dezembro 2, 2014 em [http://economico.sapo.pt/noticias/as-empresas-familiares-e-a-sucessao\\_193328.html](http://economico.sapo.pt/noticias/as-empresas-familiares-e-a-sucessao_193328.html)

Eduser, *Revista de Educação*, Politécnico de Bragança.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, 1105-1121.
- Evans, C. (1991), Linking Information Technology with Organizational Change, *Organizational Dynamics*, Summer, 30-47.
- Ferraz, J.C., D. Kupfer and L. Haguenaer (1996). The competitive challenge for Brazilian industry, *CEPAL Review*. Vol.58.
- Ferreira, J. X., (2006). How to evaluate the competitiveness of other organizations. *Revista Produção*, Vol. 6, 1676-1901.
- Freeman, C., (1995). The National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. Vol. 19, 5-2. Acedido em julho 22, 2014 em [http://www.globelicsacademy.org/2011\\_pdf/Freeman%20NSI%20historial%20perspective.pdf](http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Freeman%20NSI%20historial%20perspective.pdf)
- Garelli, S., (2006). Top class competitors: How nations, firms and individuals succeed in the new world of competitiveness. *Chichester, Wiley*, 1-272.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bittici, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 7, 25-47.
- Gélinas R., Bigras Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?. *Journal of Small Business Management*. Vol. 42, 263-278.
- Golden, W. & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?, *Omega, the international Journal of management science*. Vol. 28, 373-384. Acedido em outubro 2, 2014 em <https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/towards-a-definition-of-flexibility-in-search-of-the-holy-grail-J20Y1ADI7o>
- Guelaud, F; Lanciano, C. (1991). Flexibilité et gestion de la main-d'œuvre. L'exemple des îlots-caisses dans les hypermarchés, in J. Gadrey & N. Gadrey, (dir), *La Gestion des Ressources Humaines dans les Services et le Commerce Flexibilité, diversité, compétitivité*. Paris: Éditions l'Harmattan;
- Hamel J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris, L'Harmattan;

- Haçegan, D.B. A., (2012). Litterature Review of The Evolution of Competitiveness Concept, 41-46. Acedido em setembro 2, 2014 em <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2012i1p41-46.html>
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarily and dynamic capability accumulation, *International Journal of Management Reviews*. Vol. 9, 31-51.
- Isoraite, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in Company`s Activity. *Intellectual Economics*. Vol.1, 39-46.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K, (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences *Journat of Marketing*. Vol. 57, 53-70.
- Jones, T., O, & Sasser, W. E., (1995). Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Bussiness Review On Point*. 2-15. Acedido em julho 23, 2014, em <https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect> .
- Kale, P & Singn, H. (2007). Bulding firms capabilities through learning: the role of the aliance learning process in aliance capability and firm - level aliance success. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 981-1000.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 217-237.
- Kandampully, J. & Duddy, R., (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships, *Management Decision*. Vol. 37, 51-56.
- Kandemir, D., Yaprak, A. & Cavusgil, S. T. (2006). Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, 324-340, Acedido em dezembro 5, 2014, em <http://link.springer.com/article/10.1177/0092070305285953#page-1>
- Khan, T, M., (2013), Customers Loyalty: Concept & Definition (A Review), *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 5.
- Klein, S., & Zif, J., (1994). Global versus local strategic alliances. *Journal of Global Marketing*, Vol, 51-71.
- Klotzle, C. M. (2002). *Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria*. Vol. 6, 85-104.

- Kovács, I. (1994). *Qualificações e Mercado de Trabalho*. Lisboa: IIEFP.
- Kraus, S., Pohjola, M. & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organisational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, Vol.6, 265-286.
- Kumar, V. & Shab, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*. Vol. 80, 317-330.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 111-125.
- López, S. V., Oltra, V. & Ortiz, M. P. (2014). Learning, knowledge and dynamic capabilities: theoretical implications for competitiveness and innovation in the 21st century. *International Journal of Innovation and Learning*. Vol. 14, 259-270.
- Lordelo, S. A., Filho, J. R., Souza, D. G., Costa, P. M., & Vieira, T. G., (2012). *Integrated models of flexibility and efficiency in production process*. Acedido em Setembro, 5, 2014.
- Machado-da-Silva, C. L. & Barbosa, S. L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica, Vol. 6. Acedido em julho 22, 2014, em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002)
- Mangngren, S. & Bahri, S., (2014). Environmental Dynamics Analysis and Dynamic Capabilities of Enterprises Competitiveness; Case Study of the Manufacturing Industry in South Sulawesi, Indonesia, 8. Acedido em outubro 20, 2014, em <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/10921/Full%20Paper%20for%20APIEMS%20in%20Jeju.pdf?sequence=1>
- Marshall, N. W. (2010). Commitment, Loyalty and Customer Lifetime Value: Investigating The Relationships Among Key Determinants. *Journal of Business & Economics Research – August*. Vol. 8, 67-84.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- McCain, S. C., Jang, S. & Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 24, 465-472.

- McIlroy, A. & Barnett, S. (2000). Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work? *Managing Service Quality*. Vol. 10, 347-355. Acedido em dezembro 5, 2014, em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520010351491>
- Minayo, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. (2a ed.). São Paulo/Rio de Janeiro.
- Mukhiddin, J., Kumar, D. & Hanaysha, J. (2012). Impact of Relationship Marketing on Customer Loyalty in The Banking Sector. *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol.6, 36-55.
- Murdy, S., & Pike, S. (2012). Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: an importance-performance analysis. *Tourism Management*, Vol.33, 1281–1285.
- O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach, Product Innovation Management, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, 313–330.
- Olbrzymek, J. R., Olbrzymek, M. R., Bretzke, O. (2005). Marketing de relacionamento: grandes projetos não envolvem somente tecnologia. *Revista Agathos*, ano I, n. 1.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. Vol. 63, 33–44.
- Phan, P.H. (2000). Knowledge Creation Strategic alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 12, 201-222.
- Pitta, D., Franzak, F. & Fowler, D. (2006). A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer, *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23, 421–429.
- Porter, M, (1990). "New global strategies for competitive advantage", *Planning Review*, Vol. 18, 4–14.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Proença, B. (2013, abril 16 ), “Um exército de PME “ *Diário Económico* nº5654 em <http://economico.sapo.pt/public/uploads/printcovers/pme2013.pdf>
- Reinartz, W. J. & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*. Vol. 80, 86.

- Revista do Diário Económico nº5654, (2013). PME Líder 2013. Acedido em dezembro 18, 2014, em <http://economico.sapo.pt/public/uploads/printcovers/pme2013.pdf>
- Revista do Diário Económico nº5894, (2014). PME Líder 2014. Acedido em dezembro 18, 2014, em [http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/pme104.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/pme104.pdf)
- Roberts, N., & Stockport, J. G. (2014). Defining Strategic Flexibility: The Flexible Enterprise, *Flexible Systems Management*. 37-45. Acedido em novembro 5, 2014, em [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1560-8\\_3#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1560-8_3#page-1)
- Schilke, O. (2013). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, Vol. 35, 179-203. Acedido em julho 23, 2014, em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2099/abstract;jsessionid=C8B051C512796BE476FBAFB3EFA4F109.f01t04?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of economic development : an inquiry into profits, capital*. Acedido em Agosto , 2014, em <http://compaso.eu/wpcontent/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croituru.pdf> .
- SEDR, Secretário do Estado e Desenvolvimento Regional, 2014. *Acordo de Parceria 2014-2020*. Governo de Portugal. Acedido em junho 18, 2014 em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-temas/portugal-2020/acordo-parceria/acordo-parceria.aspx>
- Shimizu K. and Hitt M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *The Academy of Management Executive*. Vol. 18, 44-59.
- Shuen, A., Feiler, P., & Teece, D. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, Vol. 3, 5-13. Acedido em dezembro 2, 2014, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211467X14000194>
- Slack, N. (1983). Flexibility as a Manufacturing Objective, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 3, 4 – 13. Acedido em julho 23, 2014 em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb054696> .
- Sterne, J., (2001).. *Serviço ao Cliente*. São Paulo: Makron books
- Taranenko, I. (2013). Strategic Analysis Of Innovation-Based Competitiveness In The Global Economy, *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 9, 127-134.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2011). Dynamic Capabilities A Guide for Managers, *Ivey Business Journal*, 1-5.
- Teece, D. J., (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 18, 1-25.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 509-533.
- The Oslo Manual (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities, Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Acedido em julho 5, 2014, em <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf> .
- Trusov, M., Bucklin R. & Pauwels (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking *Journal of marketing*. Vol. 73., 90-102.
- Uncles, M. D, Dowling, G. R. & Hammond, K. (2002). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, Working Paper 98/6.
- Verheugen, G. (2006). Comissão Europeia, *Guia do utilizador e modelo de declaração*, Publicações Empresas e Indústria. Acedido em agosto 3, 2014 em [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf)
- Vieira, C. M. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas á sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*. Vol.2, 89-11.
- Volberda, H. W. (1996) Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, Vol. 7, 359-374.
- Wadhwa, S. & Rao, K. S., (2002), Proactive knowledge management: Developing a novel view on flexibility in systems, *Studies in Informatics and Control*. Vol. 11, 16-32.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda.
- Yin R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage;
- Yin, R. (1994). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Editora Bookman

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

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

#### **Dissertações:**

Alberto, Solange, (2011). *Fidelização de Clientes na Distribuição Moderna*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Portugal.

Santos, M. (2004). *A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

#### **Legislação ou normas:**

Recomendação 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003, Artigo 2º. Comissão Europeia.

Decreto-Lei n.º.372/2007, de 6 de Novembro de 2007. Diário da República n.º213/07- I Série. Ministério da Economia e da Inovação

#### **Sites das Empresas:**

<http://www.clarex.pt/>

<http://www.momsteel.com.pt/pagina.php?empresa=momsteel-green-building-solutions&pag=75>

<http://www.soladrilho.pt/#>

## **Anexos**

### Anexo I

#### Guião de Entrevista Final

#### **Guião de Entrevista**

#### **Secção A- Dados de identificação da PME**

**Nome da Empresa**

**Localidade**

**Nome de Entrevistado**

**Posição na Empresa**

**Endereço electrónico**

**Setor de atividade da empresa**

**Critério de PME:**

1. Número de Colaboradores na Empresa:

2. Volume de Vendas Anual:

#### **Secção B- Análise de variáveis**

#### **1-COMPETITIVIDADE**

1. A percentagem do crescimento das vendas desde o início do ano, 2014 até ao momento
2. Número de patentes impostas nos últimos anos
3. Novos produtos, serviços ou soluções
4. Posição no mercado ou a classificação
5. Percepções dos clientes
6. Taxa de inovação
7. Poupança
8. Oportunidades

## **2- INOVAÇÃO**

1. Como é que a empresa vê os processos de inovação
2. A inovação nesta organização é incentivada e aceita
3. A inovação na organização é vista como demasiado arriscada.
4. Existe uma busca constante na procura por produtos inovadores
5. Os funcionários são penalizados pelas novas ideias que não funcionam.
6. Quantidade de inovações implantadas durante um período
7. A introdução de novos produtos e serviços para o mercado realiza-se de forma rápida.
8. Grau de Diferenciação
9. Retorno sobre a inovação

## **3- FLEXIBILIDADE**

1. Como se adaptou ao contexto de crise, que iniciou a partir de 2007
2. Na sua empresa os produtos são rapidamente ultrapassados, ficam em desuso, antiquados.
3. As ações dos concorrentes são muito fáceis de prever.
4. Os gostos dos consumidores são bastante fáceis de prever em nossa indústria.
5. As alterações tecnológicas

## **4- ALIANÇAS**

### **1. Capital Relacional**

- 1.1 Existe uma estreita, interação pessoal entre os parceiros em vários níveis
- 1.2. A aliança é caracterizada pelo respeito mútuo entre os parceiros em vários níveis;
- 1.3. A aliança é caracterizada pela confiança mútua entre os parceiros em vários níveis
- 1.4. A aliança é caracterizada pela amizade pessoal entre os parceiros em vários níveis
- 1.5. A aliança é caracterizada por alta reciprocidade entre os parceiros

### **2. Aprendizagem**

A empresa aprendeu ou adquiriu alguma informação nova ou importante com a sua

- 2.1. aliança
- 2.2. A empresa aprendeu ou adquiriu alguma capacidade crítica ou habilidade do parceiro

Essa aliança ajudou a empresa a reforçar as suas capacidades / competências

2.3. existentes

### **3. Parceiro fi t: complementaridade e compatibilidade**

3.1. Existe alta complementaridade entre os recursos / capacidades dos dois parceiros

3.2. Há grande similaridade / sobreposição entre os principais recursos de cada parceiro

3.3. As culturas organizacionais dos dois parceiros são compatíveis um com o outro

3.4. Os estilos dos parceiros de gestão e operacionais são compatíveis uns com os outros

## **5- FIDELIZAÇÃO**

1. Nesta unidade de negócio, reunimo-nos com os clientes pelo menos

uma vez por ano para descobrir que produtos ou serviços vão precisar no futuro.

2. Os indivíduos do nosso departamento de produção interagem diretamente

com os clientes de forma a perceberem quais os interesses dos clientes.

3. Somos lentos a detetar os produtos preferenciais dos nossos clientes.

4. É realizada uma sondagem aos clientes finais, pelo menos uma vez por ano de forma a avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.

5. Como é recolhida a informação sobre os vossos clientes (Comerciais...)

6. Como é que influenciam a compra dos vossos produtos aos vossos clientes

7. A empresa é lenta a detetar as mudanças fundamentais da sua indústria

por exemplo, concorrência, tecnologia, regulamentação).

## Anexo II

### 1º Guião de Entrevista

#### Guião de Entrevista

#### Secção A- Dados de identificação da PME

**Nome da Empresa**

**Localidade**

**Nome de Entrevistado**

**Posição na Empresa**

**Endereço electrónico**

**Setor de atividade da empresa**

**Critério de PME:**

1. Número de Colaboradores na Empresa:

2. Volume de Vendas Anual:

#### Secção B- Análise de variáveis

#### 1-COMPETITIVIDADE

1. A percentagem do crescimento das vendas desde o início do ano, 2014 até ao momento
2. Número de patentes impostas nos últimos anos
3. Novos produtos, serviços ou soluções
4. Posição no mercado ou a classificação
5. Percepções dos clientes
6. Taxa de inovação
7. Poupança
8. Oportunidades

#### 2- INOVAÇÃO

1. Como é que a empresa vê os processos de inovação
2. A inovação nesta organização é incentivada e aceite
3. A inovação na organização é vista como demasiado arriscada.

4. A inovação técnica, com base nos resultados de pesquisas, é aceite pela organização.
5. Existe uma busca constante na procura por produtos inovadores
6. Os funcionários são penalizados pelas novas ideias que não funcionam.
7. A introdução de novos produtos e serviços para o mercado realiza-se de forma rápida.
8. A introdução de novos produtos e serviços para o mercado realiza-se de forma rápida.
9. Grau de Diferenciação
10. Quantidade de inovações implantadas durante um período
11. Número de projetos bem-sucedidos com o número total de projetos inovadores iniciados
12. Tempo médio de implementação de projetos de inovar
13. Número de patentes por um determinado período
14. Retorno sobre Inovação
15. O gasto total com a inovação em percentagem das vendas
16. Contribuição real do projeto para o custo total do projeto

### **3- FLEXIBILIDADE**

1. Como se adaptou ao contexto de crise, que iniciou a partir de 2007  
Na sua empresa os produtos são rapidamente ultrapassados, ficam em desuso,
2. antiquados.
3. As ações dos concorrentes são muito fáceis de prever.
4. Os gostos dos consumidores são bastante fáceis de prever em nossa indústria.
5. As alterações tecnológicas

### **4- ALIANÇAS**

1. **Capital Relacional**
  - 1.1 Existe uma estreita, interação pessoal entre os parceiros em vários níveis
  - 1.2 A aliança é caracterizada pelo respeito mútuo entre os parceiros em vários níveis;
  - 1.3 A aliança é caracterizada pela confiança mútua entre os parceiros em vários níveis
  - 1.4 A aliança é caracterizada pela amizade pessoal entre os parceiros em vários níveis
  - 1.5 A aliança é caracterizada por alta reciprocidade entre os parceiros
2. **Aprendizagem**
  - 2.1 A empresa aprendeu ou adquiriu alguma informação nova ou importante com a sua aliança
  - 2.2 A empresa aprendeu ou adquiriu alguma capacidade crítica ou habilidade do parceiro
  - 2.3 Essa aliança ajudou a empresa a reforçar as suas capacidades / competências existentes

### **3. Parceiro fi t: complementaridade e compatibilidade**

- 3.1 Existe alta complementaridade entre os recursos / capacidades dos dois parceiros
- 3.2 Há grande similaridade / sobreposição entre os principais recursos de cada parceiro
- 3.3 As culturas organizacionais dos dois parceiros são compatíveis um com o outro
- 3.4 Os estilos dos parceiros de gestão e operacionais são compatíveis uns com os outros

## **5- FIDELIZAÇÃO**

- 1 Nesta unidade de negócio, reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir que produtos ou serviços vão precisar no futuro.
- 2 Os indivíduos do nosso departamento de produção interagem diretamente com os clientes de forma a perceberem quais os interesses dos clientes.
- 3 Nesta unidade de negócio é realizada uma variada pesquisa de mercado in-house.
- 4 Somos lentos a detetar os produtos preferenciais dos nossos clientes.
- 5 É realizada uma sondagem aos clientes finais, pelo menos uma vez por ano de forma a avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.
- 6 Na maioria das vezes falamos ou tentamos procurar aqueles que podem influenciar as compras de nossos clientes finais (por exemplo, retalhistas, distribuidores).
- 7 É recolhida informação sobre as indústrias através de meios informais por exemplo, almoço com amigos da indústria, fala com os parceiros comerciais).
- 8 Em nossa unidade de negócios, a inteligência sobre nossos concorrentes é gera- independentemente por vários departamentos.
- 9 A empresa é lenta a detetar as mudanças fundamentais da sua indústria por exemplo, concorrência, tecnologia, regulamentação).
- 10 É revisto periodicamente o efeito das mudanças no ambiente de negócios (por exemplo , regulação) sobre os clientes.

