



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO VERDE  
E DESEMPENHO DA EXPORTAÇÃO NAS PME  
PORTUGUESAS**

**FILIPA PEREIRA SILVA**

**OUTUBRO – 2018**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO VERDE  
E DESEMPENHO DA EXPORTAÇÃO NAS PME  
PORTUGUESAS**

**FILIPA PEREIRA SILVA**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA GRAÇA MARIA DE OLIVEIRA MIRANDA  
SILVA**

**OUTUBRO – 2018**

## RESUMO

A literatura de sustentabilidade reconhece a necessidade de as empresas adaptarem as suas práticas e procedimentos na esfera ambiental, de forma a responder às tensões que se têm verificado um pouco por todo o mundo. A enorme pressão no que toca a normas e procedimentos ambientais limita as operações das empresas, o que as estimula na adoção de práticas verdes e consequentemente na adoção de recursos e capacidades ambientais. Neste sentido, no que diz respeito a *eco-friendly export marketing strategy*, a literatura refere que as empresas que exportam se tornam mais rapidamente amigas do ambiente do que as que atuam apenas em mercados nacionais, devido às diferentes exigências a nível ambiental dos países importadores.

O presente estudo pretende investigar a relação entre a *market-oriented environmental sustainability* e os *green export-related resources e capabilities*. Avaliar o impacto que estes recursos e capacidades têm na *eco-friendly export marketing strategy*, assim como o efeito desta estratégia no desempenho das exportações é também um dos objetivos do presente estudo.

Para testar o modelo conceptual foram utilizados dados correspondentes a 241 respostas a um questionário obtido através de empresas exportadoras portuguesas de manufatura.

Os resultados obtidos, revelam uma influência positiva da *market-oriented environmental sustainability* sobre os *green export-related resources e capabilities*. As *green export-related capabilities* afetam positivamente a *eco-friendly export marketing strategy*, sendo que os *green export-related resources* não têm um efeito direto significativo sobre esta. A *eco-friendly export marketing strategy* tem uma influência positiva no export performance.

**Palavras-chave:** exportação, *export performance*, *eco-friendly export marketing strategy*, *market-oriented environmental sustainability*.

## ***ABSTRACT***

The sustainability literature recognizes the need for companies to adapt their practices and procedures in the environmental sphere, in order to respond to the tensions that have been felt all over the world.

The enormous pressure on environmental standards and procedures limits the operations of companies, which accelerates them in the adoption of green practices and consequently in the adoption of environmental resources and capabilities.

In this sense, with regard to eco-friendly export marketing strategy, the literature indicates that the companies that export become more environmentally friendly than those that operate only in national markets, due to the different environmental requirements of importing countries.

The present study aims to investigate a relation of environmental sustainability oriented to the market under the green export resources and the export-related capabilities related to the export, and the impact that these resources and capabilities will have on the Eco-friendly export marketing strategy.

The proposed conceptual model also evaluates the influence of the eco-friendly export marketing strategy on the companies export performance.

To test the conceptual model, was used data corresponding to 241 responses to a questionnaire obtained by Portuguese exporting manufacturing companies.

The results reveal a positive influence of market-oriented environmental sustainability about the features and capabilities dedicated to export.

Capabilities positively affect the eco-friendly export marketing strategy, and resources do not have a significant direct effect on it. Eco-Friendly export marketing strategy has a positive influence on export performance.

**Keywords:** Exportation; Export Performance; Eco-friendly export marketing strategy; Market-oriented environmental sustainability

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar à professora Doutora Graça Silva pela sua orientação, disponibilidade e apoio no esclarecimento das inúmeras dúvidas, pela dedicação e pelo ensinamento concedido.

Agradeço à minha família! Aos meus pais, sem eles nada disto era possível, por acreditarem sempre em mim, e apesar de todas as adversidades e de tudo o que abdicaram para me proporcionaram a realização deste mestrado, sempre me apoiaram. Especialmente a minha Mãe, pelas horas infindáveis, em que me escutou e tolerou, teve sempre uma palavra motivadora e de encorajamento a dar.

À minha irmã, pelas suas palavras de incentivo, ânimo, ajuda e paciência. Ao Diogo pelo apoio e compreensão.

A Ana, a Patrícia e a Carina, companheiras nas horas mais árduas, agradeço as partilhas e a interajuda.

Para finalizar, presto o meu agradecimento a todas as empresas que colaboraram neste estudo, sem as quais não teria conseguido concluir este trabalho.

A todos, que de alguma forma estiveram presentes nesta longa caminhada e que tornaram possível a concretização deste trabalho, Obrigada!

# ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>ÍNDICE</b> .....	iv
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	vi
<b>SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO</b> .....	vii
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	3
2.1. <i>Sustentabilidade</i> .....	3
2.2. <i>Sustentabilidade ambiental orientada para o mercado</i> .....	5
2.3. <i>Práticas ambientais</i> .....	6
2.4. <i>Marketing Verde</i> .....	7
2.4.1. <i>Estratégia de marketing de exportação “verde”</i> .....	9
2.5. <i>Exportação</i> .....	11
2.5.1. <i>Desempenho de exportação das empresas</i> .....	12
2.6. <i>Teoria Baseada nos Recursos</i> .....	13
2.6.1. <i>Recursos e Capacidades</i> .....	15
2.7. <i>Contexto das PME portuguesas</i> .....	16
<b>3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES</b> .....	17
3.1. <i>Modelo Conceptual</i> .....	17

3.2. Hipóteses de Investigação .....	18
<b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
4.1. Seleção da Amostra .....	24
4.2.1. Envio e acompanhamento do questionário.....	26
4.2.2. Análise das não respostas e avaliação do Common Method Bias.....	26
4.3. Definição e operacionalização das variáveis do modelo.....	27
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
5.1. Caracterização da amostra .....	30
5.2. Estimação do modelo.....	31
5.2.1. Modelo de Medida.....	32
5.2.2. Modelo Estrutural.....	34
<b>6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS FUTURAS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo A: Corpo do Email.....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo B: Corpo do Email / Follow-up.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexo C: Escalas de Medida.....</b>	<b>52</b>

## ***LISTA DE FIGURAS***

<b>Figura 1</b> – Modelo Conceptual.....	17
<b>Figura 2</b> – Modelo Empírico.....	36

## ***LISTA DE TABELAS***

<b>Tabela I</b> – Funções exercidas pelos Respondentes .....	31
<b>Tabela II</b> – Matriz de Correlação para Análise da Validade Discriminante .....	33
<b>Tabela III</b> - Coeficientes estimados ( $\beta$ ) e estatística T para as hipóteses testadas...	36

## ***SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO***

**AVE** - *Average Variance Extracted* (Variância Média Extraída)

**CAE** - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

**CMB** - *Common Method Bias*

**CR** - *Composite Reliability*

**ISO** - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para a Normalização)

**MES**- *Market-Oriented Environmental Sustainability* (sustentabilidade ambiental orientada para o mercado)

**PLS** - *Partial Least Squares* (Mínimos Quadrados Parciais)

**PMES** - Pequenas e Médias Empresas

**RBV**- *Resource-Based View* (Perspectiva Baseada nos Recursos)

**RBT**- *Resource Based Theory* (Teoria baseada em recursos)

**SPSS** - *Statistical Package for the Social Sciences* (Programa de Estatística para as Ciências Sociais)

## 1. INTRODUÇÃO

***“Only when the last tree has died and the last river been poisoned and the last fish been caught will we realize we cannot eat money!” Greenpeace***

Durante várias décadas o ser humano “não olhou a meios para atingir os seus fins”, o que fez com que os seus comportamentos levassem a comprometer os recursos da terra mãe, a sustentabilidade desta e conseqüentemente das gerações vindouras.

Estes comportamentos e atividades fizeram soar alarmes a nível global, nomeadamente, numa tentativa de minimizar os efeitos de anos de comportamentos prejudiciais ao ambiente, que levaram a conseqüências ambientais que não se sabe se alguma vez os impactes serão atenuados.

O foco em práticas “amigas do ambiente”, proliferou indo desde o consumidor individual às organizações, mas sobretudo as entidades mais responsabilizadas por esta preocupação foram as empresas. Dadas as circunstâncias, as empresas, como cidadãos da comunidade, devem aceitar responsabilidades sociais e ambientais em relação às questões e conseqüências das suas ações e comportamentos (Goyal, Kazmi, Kumar & Rahman 2012; Schmeltz, 2014), em resposta, empresas em todo o mundo têm cada vez mais adotado práticas de negócios e de marketing mais sustentáveis (Kotler, 2011; Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2013).

Segundo Chen (2011) uma vez que a proteção ambiental rapidamente se tornou uma questão dominante, devido ao impacto da poluição ambiental desastrosa e do aquecimento global, hoje em dia cada vez mais empresas estão dispostas a desenvolver produtos verdes.

Por outro lado, Lee e Cadogan (2013) referem que não só as corporações, mas também os consumidores individuais estão dispostos a participar no movimento global em direção à sustentabilidade ecológica.

A sustentabilidade, passa então a ser um tema integrante do quotidiano da gestão de inúmeras empresas e naturalmente dos consumidores, passando a ser tópico constante das agendas políticas a nível global.

A sustentabilidade refere-se ao desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem prejudicar a capacidade das gerações futuras de atender às suas necessidades (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987).

As empresas estão a reinventar-se, nomeadamente ao nível de procedimentos e normas de produção, para serem mais sustentáveis. Os gestores nos dias de hoje estão sendo cada vez mais pressionados por várias partes interessadas, para encontrar formas de integrar os aspetos ambientais no desenvolvimento dos produtos (Dangelico, Pontrandolfo & Pujari, 2013).

Esta tensão levou as empresas a alterar as suas estratégias, nomeadamente a estratégia de marketing e consequentemente de exportação, fruto da globalização (Gao, Kotabe, Lu & Murray, 2010).

Dada esta tensão surgiu a necessidade de associação da sustentabilidade com as estratégias de marketing, estratégias de marketing ecológicas, que podem ter um efeito positivo no desempenho das mesmas. Varadarajan (2014) defende que dado o crescimento de questões ambientais a nível global, a ênfase na sustentabilidade em estratégias de marketing de exportação nas empresas é considerada como uma vantagem competitiva e uma forma de diferenciar e gerir os custos.

Contudo poucas pesquisas examinaram os *drivers* e os resultados de estratégias de marketing sustentáveis em ambientes internacionais (Leonidou et al., 2013).

O objetivo do presente estudo é analisar em que medida o facto das empresas possuírem determinados *green export-related capabilities* e *green export-related resources*, aliados a *eco-friendly export marketing strategy*, influencia o *export performance* das empresas. A pertinência da presente investigação passa por avaliar em que medida a *market-oriented environmental sustainability* leva a que as empresas possuam mais *green export-related resources* e *green export-related capabilities*.

O presente trabalho contribui para a literatura de sustentabilidade e de exportação na medida em que se verifica uma enorme escassez de estudos que avaliem o comportamento das empresas ao nível dos temas da *market-oriented environmental sustainability* e da *eco-friendly export marketing strategy*.

Para testar o modelo conceptual proposto, foi desenvolvido um questionário que foi enviado para os responsáveis pelo departamento de Marketing/ Exportação, de PMEs de manufatura portuguesas com atividade de exportação no ano de 2016. Estas empresas foram selecionadas a partir de uma base de dados fornecida pela Informa D&B.

Relativamente à estrutura da presente dissertação, esta está dividida em seis capítulos. No primeiro é realizada uma introdução ao trabalho, onde se dá a conhecer o âmbito da investigação, a sua relevância e os objetivos da mesma. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, onde é feito o enquadramento do tema. No terceiro capítulo são apresentadas as hipóteses de investigação e a sua fundamentação teórica. A metodologia de investigação é descrita no quarto capítulo, e aborda a construção do questionário, a seleção da amostra, a identificação dos respondentes, a definição das variáveis incluídas no modelo conceptual e os métodos de recolha de dados. A análise e discussão de resultados é apresentada no quinto capítulo, inicia-se com a caracterização da amostra final obtida, seguindo-se a análise preliminar de dados efetuada com base nas estatísticas descritivas das variáveis incluídas no modelo. Este capítulo aborda ainda os resultados relativos à estimação do modelo e a discussão dos mesmos. Por último, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e são dadas sugestões para investigações futuras.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### *2.1. Sustentabilidade*

O desenvolvimento económico tem sido citado como a causa de muitas questões ambientais, tais como o aquecimento global, o declínio do ozono, a radiação nuclear, as toxinas industriais e a poluição da água (York, 2009).

A grande industrialização em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento mostra um sinal positivo de crescimento económico. Mas também é uma ameaça ambiental e, portanto, existe uma necessidade de estratégias de negócios ambientais, que não só desenvolvem a empresa, mas também se movem para a sustentabilidade (KPMG, 2010).

Em 1992 surge o conceito de produção sustentável, na conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e desenvolvimento, tendo definido que a principal causa para a deterioração do meio ambiente a nível global era o padrão insustentável de consumo e produção (Veleva & Ellenbecker, 2011). De acordo com Gunasekaran

e Spalanzani (2012) a sustentabilidade assenta na construção de uma sociedade em que existe um equilíbrio entre objetivos económicos, sociais e ambientais.

Assim, o termo "sustentável" torna-se um conceito permanente da indústria, ele discute a premissa básica, que as empresas têm a responsabilidade de satisfazer as necessidades e desejos humanos, preservando a natureza. Os desafios ecológicos atuais exigem que os gestores formulem estratégias que controlem a poluição e preservem os recursos naturais (Hasan & Ali, 2015).

Um princípio importante na sustentabilidade é evitar o uso de recursos não renováveis e preservá-los para as gerações futuras, substituindo-os por recursos renováveis (Beikpour, Ghasemi & Taherdangkoo, 2017), tipicamente é reinventar métodos de produção e conceção substituídos por recursos verdes, que não prejudiquem o ambiente.

As organizações não tendo outra hipótese, pelo menos a curto prazo, estão a adaptar-se de forma a responder ao solicitado, de acordo com os recursos e meios que têm disponíveis, estão a aprender como produzir de forma sustentada. Como resultado, a sustentabilidade é uma atitude utilizada pelas empresas para se ajustarem amplamente às condições de negócios e, assim, às mudanças de regras e regulamentos a favor da globalização (Capell, Carey, Engardio & Hall, 2007).

Hind, Millar & Magala (2012) afirmam que integrar a sustentabilidade na organização ainda é um desafio difícil para muitos líderes, nomeadamente, para as PMEs, que estão bastante limitadas no que toca a recursos, meios e conhecimentos de estratégias ambientais. Assim, para este tipo de empresas a sustentabilidade constituiu um enorme desafio. No entanto, Saxena & Khandelwal (2010) relatam que a economia verde é um setor lucrativo o que sugere que o empresário deve aproveitar esta oportunidade, para ganhar uma vantagem competitiva.

Para Leonidou et al. (2013) a sustentabilidade tornou-se uma das questões mais importantes da eficácia das estratégias de marketing das empresas.

O que sucedeu é que as questões de sustentabilidade se tornaram estrategicamente importantes para os decisores de gestão, uma vez que as empresas enfrentam um maior escrutínio dos seus funcionários, clientes e outras partes interessadas, focando assim os seus esforços em iniciativas de sustentabilidade (Chabowski, Mena & Gonzalez-Padron, 2011).

## 2.2. Sustentabilidade ambiental orientada para o mercado

O conceito de sustentabilidade ambiental orientada para o mercado (*market-oriented environmental sustainability- MES*) é definido como a cultura de toda a organização que promove valores compartilhados, normas e comportamentos subjacentes ao esforço de uma organização. Esta permite implementar práticas e estratégias ambientais sustentáveis, indo ao encontro das necessidades das partes interessadas, para a criação de uma vantagem competitiva no mercado (Crittenden, Crittenden, Ferrell, Ferrell & Pinney, 2011; Hult, 2011).

Crittenden et al. (2011) e Hult (2011) verificam que através de uma análise da interdependência entre compradores e fornecedores internacionais, demonstra-se que a sustentabilidade ambiental requer uma visão ampliada de orientação do mercado, para cultivar a capacidade de uma empresa fornecedora gerir preocupações ambientais e estratégias de sustentabilidade. Estes autores constaram que as empresas fornecedoras precisam de adotar um conceito alargado de orientação para o mercado, para orientar as suas práticas estratégicas em direção à sustentabilidade ambiental e finalmente conseguir um melhor desempenho.

Para Hult (2011) o conceito ampliado de orientação para o mercado considera a possibilidade de uma organização se alinhar estrategicamente com os interesses de múltiplas partes interessadas, de modo a capturar uma posição de mercado única e competitiva.

Nesta linha de pensamento, a MES representa uma perspetiva cultural e comportamental centrada no mercado, que as organizações procuram adotar como orientação para suas práticas ambientais estratégicas em direção à sustentabilidade e aos resultados de desempenho (Hult, 2011).

Simultaneamente à abordagem de sustentabilidade orientada para o mercado, Crittenden et al. (2011) indica que o conceito de “mais orientação para o mercado” prepara o caminho para a pesquisa do marketing em esforços de sustentabilidade.

Assim, este conceito procura elevar a noção de que a sustentabilidade focada no mercado pode ser considerada como um recurso distinto, na medida em que possa moldar a visão estratégica e as práticas sustentáveis de uma organização, levando a vantagem competitiva para a organização e por fim a um desempenho superior (Crittenden et al., 2011; Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult & Maignan, 2010).

Um estudo recente de Chen, Jin, Li, Paille e Tang (2014) mostra que a orientação do mercado influencia o desempenho ambiental de uma empresa através de estratégias pró-ambientais.

De acordo com Auch, Menguc e Ozanne (2010) uma forte orientação para o mercado pode incentivar a aprendizagem empresarial e, portanto, levar a soluções inovadoras para ofertas sustentáveis em estratégias de marketing.

Crittenden et al. (2011) afirmou que o envolvimento das partes interessadas pode fortalecer ou enfraquecer o impacto de uma abordagem orientada para o mercado de sustentabilidade no desempenho da empresa.

### 2.3. *Práticas ambientais*

O Desenvolvimento Sustentável a nível empresarial envolve a implementação de práticas de sustentabilidade que segundo Montabon, Narasimhan e Sroufe (2007) correspondem a técnicas, políticas e procedimentos para controlar e monitorizar o impacto das operações das empresas no meio ambiente envolvente.

Estas práticas de sustentabilidade podem incluir práticas ambientais e práticas sociais. As práticas ambientais incluem, por exemplo, tecnologias de prevenção de poluição, tecnologias de controlo de poluição e sistemas de gestão ambiental, como a ISO 14001 (Galeazzo & Klassen, 2015) que as organizações devem fazer por cumprir para estarem de acordo com uma produção “amiga do ambiente”.

Assim, os sistemas de gestão ambiental, bem como as normas ISO, particularmente a ISO 14001, são usadas para implementar práticas ambientalmente sustentáveis (Rusinko, 2005). Chen (2005) argumenta que cada vez mais as empresas têm que adotar a ISO 14001 como uma ferramenta para a melhoria contínua e sustentabilidade do negócio. Chandrasekharan, Padma e Rajendran (2008) concluíram que as empresas podem beneficiar da implementação da ISO 14001 por sustentar a sua posição competitiva e melhorar o desempenho ambiental.

Estas práticas estão a causar modificações tremendas no seio das organizações, não são só os consumidores individuais que exigem e que estão no cerne da questão, não é um problema unicamente da gestão de topo, estas práticas envolvem também os stakeholders internos bem como os colaboradores da empresa, estes possuem um papel fundamental como impulsionadores de práticas de

sustentabilidade dentro das organizações (Adenso-Diaz, Gonzalez-Torre & Sarkis, 2010).

No entanto existem fatores que ajudam a empresa a implementar mais rapidamente práticas ambientais, como por exemplo a exportação, lidar com situações ambientais em mercados estrangeiros pode levar as empresas a gerar e desenvolver um conjunto de melhores práticas ambientais, que garantam a entrada em qualquer mercado, independentemente da forma como seja ambientalmente regulamentado (Bansal, 2005). Estas empresas desenvolvem mais capacidades comparativamente com outras que não tenham necessitado de se adaptar a determinado contexto ambiental. Sendo por isso a internacionalização um processo que ajuda na implementação e desenvolvimento de práticas ambientais.

Zhu e Sarkis (2004) defendem que existem organizações que criam políticas que exigem que fornecedores e distribuidores adotem padrões ambientalmente mais responsáveis no cumprimento dos seus respetivos papéis de marketing.

Contudo, as práticas associadas ao desenvolvimento de produtos verdes são frequentemente vistas como complexas, caras e arriscadas (Sharma, 2000), exigem capacidades técnicas altamente especializadas (Boiral, 2002) e implicam mudanças substanciais nas operações de desenvolvimento de produtos (Dangelico & Pujari, 2010).

Porém não existe um consenso geral, no que toca ao resultado da adaptação de práticas ambientais no seio de uma organização, não é explícito na literatura em que medida as práticas de sustentabilidade afetam a performance das organizações que as adotam, dado que os vários estudos empíricos realizados têm obtido resultados contraditórios (Russel & Millar, 2014).

#### *2.4. Marketing Verde*

O marketing verde define-se como os esforços das organizações para produzir, promover, embalar e recuperar produtos de forma sensível às preocupações ecológicas (Boone & Kurtz, 2001, p. 71).

Na literatura, o marketing verde também é conhecido como marketing ambiental, marketing ecológico ou marketing sustentável (Polonsky & Rosenberger, 2001), assumindo diferentes designações para um só conceito, tipicamente este conceito de marketing pode ser visto como a adesão aos requisitos de responsabilidade ética e social no marketing (Dheeraj & Vishal, 2012).

Leonidou et al. (2013) indicam que o marketing verde se refere as práticas, políticas e procedimentos de marketing que explicitamente incorporam um foco ecologicamente correto, com o objetivo de criar receita e fornecer resultados que satisfaçam objetivos organizacionais e individuais, para um produto ou linha de produtos.

Ali e Hasan (2015) indicam que neste contexto de marketing, para além de se denotar diferenças na inovação verde e na promoção verde, comparativamente com o tradicional, o mix de marketing é também adaptado, é composto por produtos, preços, distribuição e promoção, também aplicado como uma estratégia de marketing verde.

Nesta linha de pensamento Danjelico e Pujari (2010) afirmam que as estratégias de produtos verdes definem-se como decisões e ações relacionadas ao produto, cujo objetivo é proteger ou beneficiar o ambiente natural, economizando energia e / ou recursos e reduzindo a poluição e os resíduos.

Desta forma, o marketing sustentável pode também ser definido como um processo de criação, comunicação e provisão para clientes de valores que protejam e fortaleçam o capital natural e humano (Martin & Schouten, 2012).

Segundo Hwang, Kim e Ko (2013) o marketing verde está fortemente relacionado com a construção da imagem corporativa, o que melhora a capacidade da empresa em todos os aspetos, sendo por isso um indicador que muitas empresas pretendem ter.

De acordo com Assadourian (2010) o principal desafio enfrentado pelo marketing na economia sustentável, passa por assumir a responsabilidade pela transformação da sociedade em relação à cultura do consumo e estilos de vida que apoiam a sustentabilidade. No entanto, enquanto algumas empresas realizam atividades de marketing verde, principalmente como uma reação a interesses externos (por exemplo, conformidade regulatória, interesse público, ações competitivas), outras são motivadas por fatores internos (Baker & Sinkula, 2005).

Porém o crescimento dramático dos média sociais colocou as operações internacionais de muitas empresas em maior escrutínio pelos consumidores e outras partes interessadas, que demonstraram uma maior tendência para punir o comportamento comercial irresponsável (Auger, Burke, Devinney & Louviere, 2010). Além disso, as estratégias de marketing ambiental também se deparam com outros pontos menos positivos. Andrews, Cronin, Gleim e Smith (2013) revelaram que o

marketing verde encontrou inúmeros desafios: anúncios fraudulentos, promessas falsas, rótulos pouco claros e funcionamento não conforme dos produtos, o que fez aumentar a confusão entre os consumidores, causando uma diminuição do número de produtos verdes lançados. Pillai e Patil (2012) relataram que "*greenwashing*" é uma situação em que as empresas afirmam que um produto é ecológico, mas na realidade, o produto não funciona como prometido.

Apesar das preocupações para os problemas ambientais, isso não significa por si só uma mudança radical nos hábitos enraizados ao longo de anos e que os consumidores estejam disponíveis para os impactes que esses problemas obrigam, sabe-se que a maioria dos consumidores não está disposta a pagar substancialmente mais por produtos mais ecológicos, se as alternativas mais baratas estiverem disponíveis (Grunert, 1992).

#### 2.4.1. *Estratégia de marketing de exportação "verde"*

Leonidou et al. (2013) referem nas suas pesquisas que a sustentabilidade ao nível das estratégias de marketing das empresas emergiu devido a mudanças no clima, população e problemas ambientais, surgindo as estratégias de marketing ambiental.

De acordo com Galeazzo e Klassen (2015) as empresas mais expostas a pressões externas sociais e ambientais são mais propensas a adotar estratégias sustentáveis, por isso as empresas exportadoras são mais propícias a adotar estratégias de marketing ambiental.

As estratégias de marketing de exportação amigas do ambiente (*Eco-Friendly Export Marketing Strategy*) desempenham um papel fundamental na conquista dos objetivos da organização nos mercados de exportação, tendo em conta a existência de uma cultura associada a questões ambientais nas empresas de exportação (Leonidou et al., 1998), aliando ainda as preocupações públicas em relação ao ambiente por parte destas (Christodoulides, Fotiadis, Katsikeas & Leonidou, 2013; Menon et al., 1999).

As abordagens estratégicas de promoção verde são as destinadas a comunicar os benefícios ambientais dos bens e serviços da empresa. Esses esforços podem incluir recursos e reivindicações ambientais publicitárias, divulgar os valores

ambientais e incorporar exigências ambientais sobre a embalagem do produto (Banerjee, 2002; Leonidou et al, 2013).

De acordo com um estudo efetuado por Chan (2010) as empresas geralmente conseguem um melhor desempenho nas suas estratégias de marketing em países estrangeiros, quando adotam estratégias de marketing sustentáveis. Além disso, os resultados do estudo de Fraj, Martínez e Matute (2011) indicam que as estratégias de marketing verde levam as empresas a melhorar a sua lucratividade, reduzindo os custos e otimizando o desempenho do mercado.

De forma paralela, Becker-Olsen, Hill, Taylor e Yalcinkaya (2011) referem que as empresas de exportação conseguem obter uma vantagem competitiva nos mercados estrangeiros, adotando estratégias de sustentabilidade. Na literatura, vários autores reconhecem que as empresas podem obter benefícios ao nível do seu desempenho com a adoção de estratégias de marketing sustentáveis (ou seja, ambientalmente e / ou socialmente amigáveis) (por exemplo Cronin, Gleim, Martinez, Ramirez & Smith, 2011; Leonidou, et al., 2013).

De acordo a revisão da literatura realizada por Taherdangkoo et al. (2017) existem vários fatores externos que estão envolvidos na sustentabilidade das empresas de exportação como fatores de microambiente (intensidade competitiva e preocupação pública) (Langerak, Peelen & Veen 1998), e fatores de macroambiente (regulamentos, tecnologia, cultural / social, economia) (Fang, Shaoming, Zhao & Zou, 2003).

Diferenças socioculturais, económicas, regulatórias, tecnológicas e ambientais entre o país anfitrião e o país alvo têm influenciado as atividades de sustentabilidade das empresas exportadoras. De facto, as empresas exportadoras enfrentaram sérios problemas na adoção de estratégias sustentáveis e na entrada em mercados estrangeiros (Hultman, Katsikeas, Matthew & Robson, 2009; Leonidou, Robson, Spyropoulou & Zeriti, 2014).

Um estudo desenvolvido por Leonidou et al. (2013) revela que a adoção de elementos específicos do mix de marketing verde pode produzir resultados de desempenho benéficos. Por exemplo, estratégias de produtos e distribuição *eco-friendly* afetam positivamente o desempenho do mercado bem como dos produtos da empresa.

Além disso, a natureza única das restrições ambientais enfrentadas pelos profissionais de marketing exige hoje recursos e capacidades especializadas que

permitam à empresa responder de forma mais eficaz e eficiente às pressões ecológicas, através da conceção e implementação de estratégias de marketing sólidas e do desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável (Fraj et al., 2011); Hart, 1995).

Uma das *eco-friendly export marketing strategy* para entrar nos mercados estrangeiros e obter participação de mercado em relação à intensidade de exportação, é a diversidade de produtos que pode ser definida como a "gestão de empresas em segmentos de mercado diferentes usando produtos diferentes /distintos" (Gabrielsson, Gabrielsson & Seppälä, 2012; Griffith & Rubera, 2014).

Nesta linha de pensamento Bellesi, Lehrer e Tal (2005) afirmam que as empresas de exportação têm realizado diversos esforços para alcançar uma vantagem competitiva investindo em questões de sustentabilidade com o intuito de superaram os seus concorrentes.

## 2.5. Exportação

Dada a conjuntura dos mercados nacionais e, por vezes, a limitação dos mesmos no que toca ao escoamento de produtos, as empresas são obrigadas a repensar as suas estratégias e a alargar horizontes para além das fronteiras nacionais, numa tentativa de sobrevivência. No geral, as empresas não são propensas à inércia e mudam a sua estratégia de marketing internacional quando enfrentam quedas na performance (Griffith, Lages & Mata, 2012).

No entanto essa mudança por si só obriga a várias mudanças no seio das empresas, nomeadamente ao nível de conhecimentos e requisitos dos mercados onde pretendem comercializar. A necessidade de aquisição de conhecimentos específicos do mercado externo obriga as empresas a seguirem um processo gradual de internacionalização, testando primeiro o mercado através das exportações (Conconi, Sapir & Zanardi, 2016).

Assim optam pelo modo mais seguro, a exportação, que é o modo mais comum de entrada no mercado externo para empresas de todos os tipos devido aos baixos requisitos de recursos, baixa exposição a riscos de negócios e alta flexibilidade estratégica (Hultman et al., 2009), especialmente para as PMEs (Dhanaraj & Beamish, 2003).

Por sua vez, a exportação pode envolver interações sociais que criam incentivos para que uma empresa adote uma abordagem ambientalmente pró-ativa, numa tentativa de imitar o seu parceiro estrangeiro (Perkins & Neumayer, 2009). Andonova (2003), revela que as empresas orientadas para a exportação tendem a adotar tecnologias limpas mais rapidamente do que as outras empresas que não o fazem.

Christmann (2004) sugere que de modo a dar resposta à concorrência, as empresas de exportação devem escolher os seus métodos de sustentabilidade de tal forma que a imitação seja difícil para os seus concorrentes.

Alguns estudos indicam uma correlação positiva entre a intensidade competitiva e as estratégias de sustentabilidade das empresas exportadoras (Christodoulides, Fotiadis, Katsikeas, Leonidou & Spyropoulou, 2015; Zeriti et al., 2014).

Becker-Olsen et al. (2011) indicam que as empresas de exportação conseguem obter uma vantagem competitiva nos mercados estrangeiros, adotando estratégias de sustentabilidade.

### *2.5.1. Desempenho de exportação das empresas*

O desempenho de exportação apesar de ser um conceito amplamente estudado, não apresenta uma definição única na literatura, podendo-se encontrar a propósito várias definições (Aaby & Slater, 1989; Madsen, 1987). Todavia, de uma forma geral, podemos nos referir a este conceito como o que é relacionado com os resultados das atividades de exportação de uma empresa (Katsikeas, Leonidou & Mogan, 2000).

A medição do desempenho é efetuada recorrendo a variáveis distintas: lucro, volume de vendas e quota de mercado (Dhanaraj & Beamish, 2003); crescimento das vendas, performance em geral e a satisfação dos stakeholders (Lumpkin & Dess, 1996); crescimento do número de funcionários, expansão no mercado externo e a performance na generalidade (Okpara, 2009), não existindo consenso geral relativamente as mesmas.

A revisão de literatura acerca do desempenho de exportação realizada por Katsikeas et al. (2000), indica que os elementos do mercado e a estratégia de marketing afetam diretamente o desempenho das exportações.

Kaleka, Katsikeas e Morgan (2004) confirmam que os recursos específicos, (por exemplo, financeiros), e capacidades (por exemplo, o desenvolvimento de novos

produtos) do exportador melhoram a sua vantagem competitiva, o que por sua vez ajuda a melhorar o seu desempenho de exportação.

Katsikeas et al. (2010) na sua investigação indicam que recentemente outros autores apontam para o papel instrumental dos recursos e capacidades organizacionais na obtenção de um desempenho superior nos mercados estrangeiros.

Os estudos realizados por Hultman et al. (2009), Constantine, Katsikeas, Samiee e Theodosiou (2006), Leonidou et al. (2013) mostraram que o desempenho superior das exportações sempre foi dependente da conformidade das estratégias de sustentabilidade.

Leonidou et al. (2013) notam que os gestores de exportação não influenciam diretamente o desempenho, mas sim intencionalmente ajustam a sua estratégia de marketing de exportação sustentável às forças económicas, regulatórias, socioculturais e do meio ambiente tecnológico para melhorar o seu desempenho.

Assim, tendo em consideração que as PMEs, em fases cada vez mais prematuras do seu desenvolvimento olham e procuram de forma mais ativa, construir estratégias que envolvam o mercado internacional (McDougall & Oviatt, 2000), e que as PMEs presentes internacionalmente crescem mais rapidamente que as suas concorrentes domésticas (Andersson, Gabrielsson & Wictor, 2004), podemos assumir que é importante quer para as empresas como para os governos, compreender quais os fatores potenciadores de um desempenho de exportação positivo.

## 2.6. *Teoria Baseada nos Recursos*

A visão baseada em recursos (RBV), argumenta que recursos e capacidades valiosos, raros e inimitáveis constituem a base de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991). Segundo Newbert (2007) a RBV apresenta-se como uma das perspetivas teóricas, no campo da gestão estratégica, com mais aceitação entre académicos.

De acordo com Barney (1991) a RBV da empresa geralmente é aplicada para gerir empresas estrategicamente. Para este autor, uma empresa obtém uma vantagem competitiva ao realizar as suas estratégias planeadas. No entanto, a sustentabilidade de uma vantagem competitiva pode ser reduzida devido a mudanças inesperadas na estrutura da indústria (por exemplo, entrada de novos concorrentes) e / ou condições de mercado (por exemplo, mudanças nos padrões de consumo).

Assim em contraposição às teorias da indústria, mas não de forma contraditória, a RBV emergiu na literatura da gestão estratégica como uma das protagonistas na explicação das diferenças persistentes de desempenho entre empresas (Barney & Arian, 2001). A sua maior contribuição para a literatura, é a sua capacidade de explicar as diferenças duradouras de desempenho e lucro entre empresas, que não podem ser explicadas pelas diferenças na estrutura das indústrias (Peteraf, 1993).

Aragón-Correa, Rueda-Manzanares e Sharma (2007) consideram que a RBV pode oferecer uma contribuição útil sobre a natureza dos recursos organizacionais necessários para conceber estratégias de marketing de exportação verde, das capacidades necessárias para combinar e aplicar esses recursos, e os componentes que originam uma vantagem competitiva através de questões verdes sustentáveis.

Black & Boal, (1994) e Peteraf, (1993) notam que na RBV os recursos organizacionais compreendem todos os ativos que são controlados pela empresa. Estes são socialmente complexos, tácitos e cumulativos na natureza (Barney, 1991).

É consensual na literatura existente que as capacidades dinâmicas são baseadas na RBV (Coates & McDermott, 2002). As capacidades dinâmicas representam a capacidade dos gestores e outros para fazer ajustes contínuos na alocação de recursos e criar novos pensamentos organizacionais (Eisenhardt & Martin, 2000). Assim, tanto os fatores estratégicos como as perspetivas de capacidade dinâmica podem ser consideradas numa estrutura teórica da RBV, com implicações para a adoção de práticas e formação ambiental.

Na Literatura, a visão baseada em recursos da empresa (RBV) e a teoria baseada nos recursos (RBT), fornecem uma estrutura importante para explicar e prever a base da vantagem competitiva e o desempenho de uma empresa (Barney, Ketchen & Wright, 2011; Inman, Moorman & Slotegraaf, 2003; Vorhies & Morgan 2005).

Um princípio central da RBT, é que as empresas com recursos valiosos, raros e insubstituíveis podem obter vantagens competitivas, pelo menos temporárias, usando esses recursos para desenvolver e implementar estratégias de produto-mercado (Hsu & Ziedonis, 2013).

Nesta linha de pensamento Graci e Dodds (2008) utilizam a RBT para suportar as diferenças entre as empresas e os seus concorrentes no segmento do mercado verde.

Coates e McDermott (2002) indicam que a aprendizagem e o conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento e utilização de recursos e capacidades na teoria da RBT.

No entanto, algumas confusões persistem em relação à questão de saber se é mais apropriado usar o termo visão baseada em recursos ou a teoria baseada em recursos. Alguns autores ainda se referem à RBV, apesar da evidência de que essa visão evoluiu para uma teoria (Barney et al., 2011).

### *2.6.1. Recursos e Capacidades*

Recursos únicos e capacidades distintivas são responsáveis por ajustes estratégicos efetivos para mudanças externas (por exemplo, mudanças nas atitudes verdes dos consumidores), bem como para a implementação bem-sucedida de estratégias (por exemplo, estratégias de marketing verde) (Prahalad & Hamel, 1990; Slotegraaf et al., 2003).

Os recursos referem-se a "ativos tangíveis e intangíveis, que as empresas usam para conceber e implementar as suas estratégias" (Barney & Arian, 2001, p.138).

Por outras palavras, a palavra "recurso" refere-se a algo que uma organização pode recorrer para atingir os seus objetivos. Barney e Hesterly (2012) sugerem quatro categorias principais de recursos: físicos, financeiros, humanos e organizacionais.

Por sua vez, as capacidades são subconjuntos dos recursos da empresa, que representam "um recurso específico das empresas, intransmissível organizacionalmente, incorporado, cujo propósito é melhorar a produtividade dos outros recursos que a empresa possui" (Makadok, 2001, p.389).

Segundo Kozlenkova, Palmatier & Samaha (2014) existem evidências da complementaridade positiva e dos efeitos sinérgicos de combinar recursos de marketing com outros recursos e capacidades da empresa. As abordagens ambientais pró-ativas exigem o desenvolvimento de certas capacidades organizacionais (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

Para Newbert (2008) uma vantagem competitiva é o valor criado pela exploração da estratégia baseada em recursos e capacidades da empresa e o desempenho é o valor que a empresa captura da sua comercialização.

Chen e Chang (2013, p.109) sugeriram um novo conceito 'capacidades dinâmicas verdes', que definiram como "a capacidade de uma empresa de explorar

os seus recursos e conhecimentos existentes para renovar e desenvolver as suas capacidades organizacionais verdes para reagir ao mercado dinâmico" (Pisano, Shuen & Teece, 1997).

Morgan et al. (2004) defendem que a implementação na empresa de recursos sólidos e capacidades distintivas provavelmente levará à vantagem competitiva nos mercados estrangeiros, o que por sua vez, melhora o desempenho de exportação.

## 2.7. *Contexto das PME portuguesas*

Lages e Montgomery (2004) sugerem que a atividade de exportação é das atividades económicas que mais cresce e é crucial para os governos nacionais, pois contribui para o desenvolvimento da economia nacional.

Desta forma, analisando o tecido empresarial português, percebemos que é composto na sua quase totalidade por micro, pequenas e médias empresas (PME), sendo que em 2015, de um total de 1 181 406 unidades empresariais em atividade, cerca de 99,9% eram PME (INE, 2015).

Assim, entende-se por PME as empresas que empreguem menos de 250 colaboradores e tenham um volume de negócios anuais inferior a 50 milhões de euros e/ou que o seu balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros.

No que toca a estratégias de exportação ecológicas é errado pensar que estas só estão ao alcance de grandes empresas dado os recursos e capacidades que estas exigem. Diversos estudos já descreveram vários casos de PMEs em todo o mundo que implementaram com sucesso estratégias ambientais pró-ativas (Bianchi & Noci, 1998; Carlson-Skalak, 2000).

Contudo, estudos descritivos sobre as PME têm muitas vezes destacado a sua fraca taxa de compromisso ambiental, descrevendo-as como geralmente apenas interessadas em cumprir as normas ambientais (Blackburn, Rutherford & Spence, 2000; Worthington & Patton, 2005). De forma semelhante, Russo e Fouts (1997) sugerem que as PMEs têm dificuldade em obter vantagens competitivas através da proatividade ambiental.

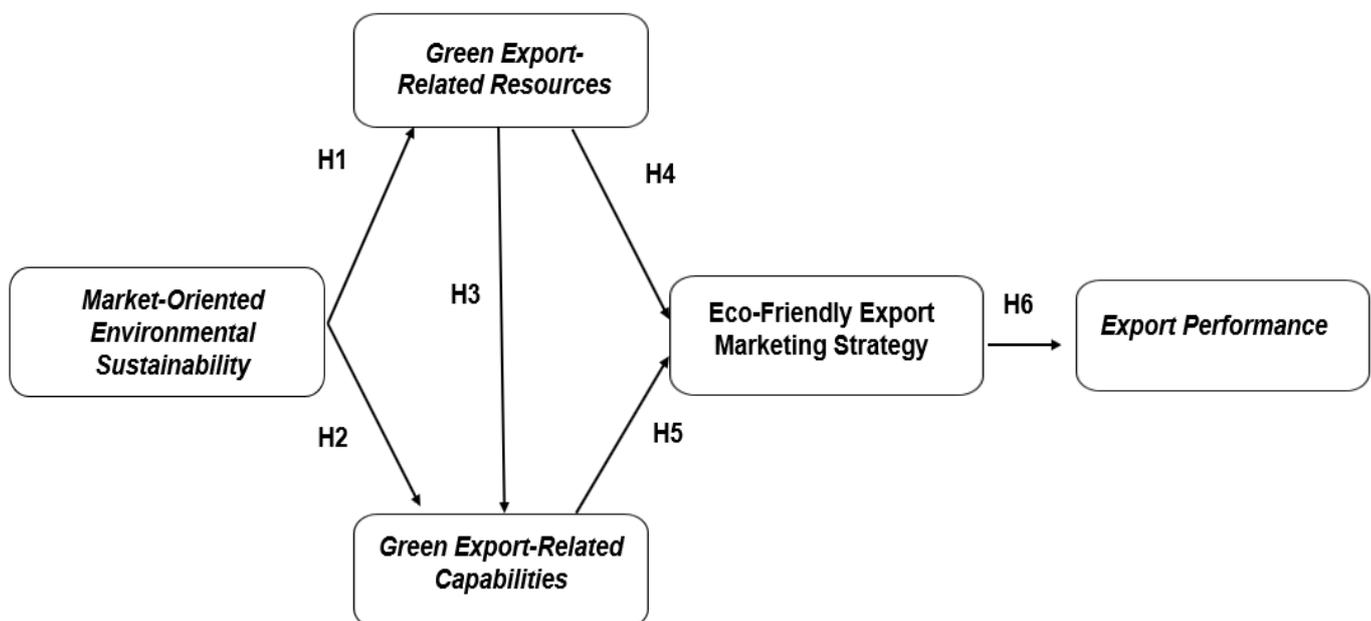
As PME são os principais impulsionadores da espinha dorsal de uma economia e, portanto, a adoção de estratégias sustentáveis, iniciativas inovadoras e conceitos ecológicos são uma preocupação importante para estas (Oxborrow & Brindley, 2013).

### 3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

#### 3.1. Modelo Conceptual

Considerando a teoria RBV, uma base teórica sólida para desenvolver e testar modelos de exportação de PMEs e o seu desempenho, adaptada a novos recursos e capacidades verdes, o modelo em estudo (Figura 1), analisa diferentes hipóteses que defininem como é que os *green export-related resources*, as *green export-related capabilities* e a *market-oriented environmental sustainability* podem ter impacte numa *eco-friendly export marketing strategy*. O modelo conceptual do presente estudo propõe a compreensão, da influência da *market-oriented environmental sustainability*, nos *green export-related resources* e nas *green export-related capabilities*, e consequentemente na *eco-friendly export marketing strategy*. Propõem-se ainda avaliar, por consequência a relação da *eco-friendly export marketing strategy* no *export performance*.

**Figura 1 – Modelo Conceptual**



**Fonte:** Elaboração Própria

### 3.2. Hipóteses de Investigação

#### **Recursos e Capacidades de exportação verdes e estratégia de exportação verde**

A orientação para o mercado de exportação é o processo de incorporar o conceito e as atividades de orientação do mercado nas atividades comerciais de exportação da organização (Racela & Thourrunroje, 2014).

Cada vez mais os consumidores tendem a prestar atenção aos produtos ou serviços ambientais, a função crítica da orientação do mercado pode ser permitir que as empresas desenvolvam e promovam produtos e serviços amigos do ambiente que são valorizados pelos clientes (Crittenden et al., 2011; Chan, 2010; Chan, Chan, He & Wang, 2012).

De acordo com Craig, Dibrell e Hansen (2011) uma empresa orientada para o mercado é motivada a inovar para atender aos requisitos dos clientes para produtos e serviços, bem como performances sociais e ambientais. Por sua vez Díez, Losada, Navarro e Ruzo (2011) indicam que o sucesso das empresas que operam em um determinado ambiente depende da orientação estratégica da organização, e esse sucesso tem a ver com o grau de orientação para o mercado.

Para Crittenden et al. (2011) os interesses de várias partes interessadas preocupadas com várias questões ambientais, económicas e sociais, desenvolveram um quadro de sustentabilidade orientado para o mercado, para teorizar como o alinhamento estratégico da sustentabilidade com as estratégias de marketing, permitiria que as empresas alcançassem uma vantagem competitiva.

A literatura supõe que a market-oriented environmental sustainability conduza a intenção estratégica das empresas fornecedoras de direcionar a capacidade de integração do conhecimento para a implantação de conhecimento externo, habilidades e capacidades específicas da empresa (Hoffmann, Kuss & Pinkse, 2010; Cavusgil, Henke & Yenyurt, 2013), sobretudo ao nível ambiental. Na mesma linha de pensamento Christmann (2000) defende que as práticas ecológicas devem basear-se nos recursos e capacidades existentes para que as empresas melhorem as suas vantagens competitivas, por isso a adoção da estratégia sustentável ambiental afeta diretamente os recursos e capacidades utilizados para a expansão da mesma, sobretudo os de exportação.

Por sua vez Boiral, Henri e Talbot (2012) notam que as empresas com um alto nível de compromisso ambiental provavelmente considerarão a proteção ambiental

como sua direção estratégica. Com adoção dessa estratégia, provavelmente estimularão os seus funcionários a participar em atividades pró-ambientais e a utilizar recursos, com base na orientação do mercado, para apoiar a implementação de estratégias pró-ambiente (ou seja, dedicados a práticas sustentáveis e ambientais).

Hart (1995) refere que no contexto da visão baseada em recursos naturais (NRBV), o desenvolvimento de recursos e recursos ambientais distintivos, resulta da implementação de práticas verdes, quanto mais sustentável for a estratégia da empresa, mais recursos e capacidades verdes se exigem há mesma, tendo um efeito assertório em ambos.

De acordo com o referido anteriormente propõe-se as seguintes hipóteses:

***H1: A Market-Oriented Environmental Sustainability tem um efeito positivo nos Green Export-Related Resources***

***H2: A Market-Oriented Environmental Sustainability tem um efeito positivo nas Green Export-Related Capabilities***

Barney (1991) refere que os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, são valiosos e não substituíveis. Eles são geralmente tácitos, socialmente complexos e raros. De acordo com a RBV, os recursos levam a capacidades, e as capacidades influenciam o desempenho final sendo estas influenciadas pelos recursos.

Russo e Fouts (1997) estiveram entre os primeiros a conceptualizar a importância dos recursos da empresa, especialmente os recursos físicos, os recursos técnicos e os recursos associados à reputação, na obtenção de um elevado desempenho a nível ambiental, sendo estes cruciais para a implementação e suporte da *eco-friendly export marketing strategy*.

Grant (1996) afirma que uma competência é uma capacidade de realizar algo implantando e coordenando um conjunto de recursos materiais e imateriais. No entanto, as empresas têm que confiar em capacidades para desenvolver, combinar e transformar recursos em ofertas de valor para os clientes para melhorar o desempenho da empresa (Makadok, 2001; Morgan et al., 2004; Teece et al., 1997). Ao recombina constantemente diferentes tipos de recursos, as empresas podem mudar as capacidades existentes ou gerar novas (Eisenhardt & Martin, 2000), por isso os recursos afetam diretamente as capacidades de uma empresa, inclusive as dedicadas ao ambiente. Em termos gerais, um recurso é algo que uma empresa possui, que pode incluir ativos físicos e financeiros, bem como habilidades de

funcionários e processos organizacionais (sociais). Uma capacidade, ao contrário, é algo a ser firmado, que deriva de recursos e rotinas sobre os quais a empresa se baseia (Karim & Mitchell, 2000).

Desta forma, são processos baseados em informações, tangíveis ou intangíveis que permitem que uma empresa implemente os seus outros recursos de forma mais eficiente, e, portanto, melhore a produtividade desses recursos. Assim, as capacidades são tipos especiais de recursos cujo objetivo é melhorar a produtividade de outros recursos possuídos pela empresa (Makadok, 2001).

Como Godfrey, Hansen & Merrill (2009) apontaram, o princípio da sustentabilidade concentra-se no uso de recursos renováveis de acordo com os padrões e considera o uso de recursos não renováveis instáveis mesmo em direção a sustentabilidade, devendo as empresas investir em recursos verdes e consequentemente em capacidades mais amigas do ambiente.

Tal vínculo é ainda mais evidente no caso de questões ambientais, segundo as quais os recursos financeiros e experimentais são de suma importância para o aprimoramento das capacidades da empresa de adotar uma abordagem ecologicamente correta (Aragón-Correa, Rueda & Sharma, 2004).

Leonidou et al. (2015) defendem que à medida que uma empresa continua a construir e reconfigurar recursos internos e externos em resposta as mudanças nas questões ambientais, os processos podem afetar positivamente a sua posição nas redes empresariais. Portanto, reforçam uma abordagem baseada em valor, que é favorável para os produtos e soluções sustentáveis e assim influenciam positivamente as capacidades da empresa. Face ao exposto anteriormente formulam-se a seguinte hipótese:

**H3: Os *Green Export-Related Resources* afetam positivamente as *Green Export-Related Capabilities***

Berchicci e King (2007) consideram que progressos significativos tem sido feitos na identificação das amplas capacidades e recursos que afetam a capacidade da empresa de procurar simultaneamente sucesso, tanto ao nível financeiro como na esfera ambiental. Por sua vez Yenyurt et al. (2013) sugerem que a integração de recursos globais e locais é essencial para que as empresas sejam responsáveis por negócios internacionais sustentáveis.

Lin e Peng (2008) referem que as empresas internacionais podem possuir recursos específicos que são fundamentais para a conceção e implementação de atividades em mercados internacionais com contextos institucionais desconhecidos. Na mesma linha de orientação Leonidou et. al (2013) indicam que embora a empresa exportadora possa possuir vários recursos são os recursos físicos, recursos financeiros e recursos experienciais que têm particular relevância para as práticas verdes.

Em relação as capacidades da empresa, ao nível da exportação também têm impacto na estratégia de exportação. Vários investigadores defendem que as capacidades da empresa são fundamentais para que estas possam concorrer no mercado doméstico e no mercado internacional (Dierickx & Cool 1989; Leiblein & Reuer, 2004). Tal como acontece com os recursos, o facto das empresas possuírem as capacidades certas ajuda as mesmas a implementar estratégias de marketing com êxito (Slotegraaf et al., 2003). Entre estas capacidades estão a visão partilhada, a coordenação interfuncional e a capacidade de resposta às mudanças tecnológicas, que de acordo com Leonidou et al. (2013), influenciam a implementação de estratégias de marketing de exportação verde.

Aplicando as capacidades dinâmicas para integrar recursos e coordenar atividades, as novas equipes de desenvolvimento de produtos podem desenvolver rapidamente novos produtos que melhor combinam as necessidades dos clientes (Pavlou & El Sawy, 2011), e assim afetar positivamente a estratégia de exportação verde. Os exportadores com uma orientação empreendedora possuem capacidades estratégicas importantes que lhes permitem diferenciar-se dos seus concorrentes, tomando riscos calculados para introduzir proativamente produtos novos e inovadores e entrar em novos mercados (McDougall, Oviatt & Shrader, 2003; Hosseini, Kordnaeij, Moshabak & Shavazi, 2015).

Especificamente, a diversidade do conhecimento relacionado com questões ambientais que as empresas de exportação adquirem nos mercados internacionais, influenciam as suas estratégias ambientais (Leonidou et al., 2013; Aguilera-Caracuel, Aragón-Correa & Hurtado-Torres, 2012).

Katsikeas et al. (2015) consideram que o compromisso da gestão de topo com a sustentabilidade ambiental e o estabelecimento de políticas de apoio ambiental rigorosas são fatores-chave para o desenvolvimento de capacidades estratégicas de desenvolvimento de produtos ecológicos. Esses fatores podem servir como recursos

valiosos no desenvolvimento de capacidades de transformação e podem ser percebidos como forças mobilizadoras para estimular a integração de questões ambientais no desenvolvimento de produtos.

A grande heterogeneidade que existe no ambiente de negócios internacional (por exemplo, sociocultural, económico, político-legal) indica o papel crucial que a aquisição e a gestão adequada dos recursos e capacidades do exportador desempenham no desempenho de exportação (Calantone, Goksel, Griffith & Yalcinkaya, 2007; Zou et al., 2003). Também no estudo realizado por Leonidou et al. (2013) ficou evidente que os recursos e as capacidades de exportação de produtos amigos do ambiente das empresas têm um impacto significativo na eficácia das estratégias de marketing de exportação verde das empresas.

Assim, a existência de recursos sólidos e capacidades distintivas por parte das empresas leva à vantagem competitiva nos mercados estrangeiros onde estas operam (Morgan et al., 2004; Morgan et al., 2006), o que por sua vez, melhora a estratégia de exportação.

Face ao referido anteriormente são propostas as seguintes hipóteses:

**H4: Os *Green Export-Related Resources* afetam positivamente a *eco-friendly export marketing strategy***

**H5: Os *Green Export-Related Capabilities* afetam positivamente a *eco-friendly export marketing strategy***

### **Estratégia de Marketing de Exportação Verde e Desempenho de Exportação**

Nos últimos anos, os investigadores demonstraram um interesse crescente em examinar como é que as questões de sustentabilidade ambiental podem ser incorporadas no marketing (Chabowski et al., 2011). Uma resposta do marketing a estas mudanças no mercado tem sido modificar os produtos e processos existentes ou introduzir novos produtos ou novos processos de produção para reduzir o impacto ecológico e melhorar o desempenho ambiental (Cronin et al., 2011), numa tentativa de ir ao encontro das preocupações ambientais das diferentes partes interessadas. Lenssen e Van Wassenhove (2012) também argumentaram que a estratégia de marketing ao nível da sustentabilidade ajudou as organizações a inovar e criou oportunidades e vantagens competitivas. Para tal, é necessário que todas as áreas se adaptem e estejam coordenadas internamente e que os funcionários estejam envolvidos.

Estudos empíricos mostraram que as abordagens ambientais / sociais de uma empresa no marketing mix influenciam positivamente o desempenho das exportações (Leonidou et al. 2013; Aragón-Correa, Martín-Tapia & Senise-Barrio, 2008; Zeriti et al., 2014). Estes autores também defendem que a adoção de estratégias de marketing de sustentabilidade tem um efeito positivo no desempenho das empresas de exportação nos mercados globais. Na mesma linha de pensamento Leonidou et al. (2013) conclui que a estratégia de marketing de exportação verde das empresas tem um efeito positivo no desempenho das exportações.

Existe um consenso crescente na comunidade empresarial de que a integração de questões verdes na tomada de decisões corporativas, e no mercado em particular, pode fortalecer a vantagem competitiva da empresa e melhorar o seu desempenho (Fraj et al., 2011; Knudsen & Madsen 2001).

Segundo Bell, Galpin e Whittington (2015) as empresas tem vindo a incluir a sustentabilidade nas suas estratégias, porque irá melhorar o seu desempenho social, ambiental e económico a longo prazo.

Leonidou et al. (2017) consideram que os gestores de pequenas empresas devem considerar adotar estratégias de negócios “verdes” para obter uma vantagem competitiva e melhorar tanto o desempenho financeiro quanto o de mercado. Vários estudos mostraram que o desempenho superior das exportações depende das estratégias de sustentabilidade adoptadas (Hultman et al. 2009; Katsikeas et al., 2006; Leonidou et al., 2013). Tendo em conta que o desempenho das exportações é influenciado pelas estratégias de sustentabilidade adoptadas, a sustentabilidade tornou-se um fator importante para o desempenho total das empresas exportadoras (Leonidou et al., 2013; Aragón-Correa, Martín-Tapia & Rueda-Manzanares, 2009).

É consensual na literatura existente que o desempenho das exportações está a tornar-se gradualmente um importante contribuinte para o desempenho total da empresa. Este por sua vez é positivamente influenciado pela adoção de uma estratégia verde para a exportação (Leonidou et al., 2013; Martín-Tapia et al., 2009).

Magnusson, Randrianasolo, Semenov, Westjohn e Zdravkovic (2013) afirmam que há uma relação positiva e significativa entre as estratégias de sustentabilidade e o desempenho da exportação. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

**H6: A *eco-friendly export marketing strategy* das empresas afeta positivamente o *desempenho das exportações*.**

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo está dividido em 3 secções e tem por objetivo descrever todos os procedimentos e decisões implementadas no decorrer da elaboração deste estudo. Na primeira secção é explicada a seleção da amostra utilizada, na segunda todo o desenvolvimento do questionário, desde a sua construção ao envio. Por fim, na terceira e última secção são definidas as variáveis incluídas no modelo conceptual.

### 4.1. Seleção da Amostra

O presente estudo focou-se numa amostra de empresas exportadoras de manufatura Portuguesas, para estudar as práticas de sustentabilidade aplicadas em contexto de exportação por parte das empresas.

Há semelhança de outros estudos realizados no âmbito de sustentabilidade aplicada no contexto de exportação, neste estudo foram selecionadas apenas empresas de manufatura (Zeriti et al., 2014; Leonidou et al., (2013); Leonidou & Katsikeas, 2010).

As empresas de serviços e de indústrias primárias foram excluídas devido à natureza idiossincrática do seu comportamento ao nível dos seus padrões de expansão internacional e das características de performance (Leonidou et al., 2013; Morgan et al., 2004). Com o intuito de fortalecer a generalização dos resultados foram incluídos na amostra vários setores da indústria, incrementando assim a variância observada (Morgan et al., 2004).

Para o presente estudo, a base de dados utilizada foi facultada pela empresa Informa D&B, com informação de empresas exportadoras portuguesas de manufatura. Na base de dados consta a seguinte informação: nome, contribuinte, telefone, e-mail, código de atividade económica (CAE), descrição da CAE, volume de negócios, número de trabalhadores e total de exportações face ao ano de 2015. Foram consideradas apenas as empresas de manufatura num total de 3637. Porém, a quando da verificação da base de dados, foram retiradas todas as empresas que não cumpriam os critérios pretendidos. O número final de empresas considerado foi 3387 empresas.

Tendo em conta as questões incluídas no questionário e de acordo com estudos realizados anteriormente nesta área, foi considerado que a respondente chave em

cada empresa seria o responsável pela atividade de Exportação (Leonidou et al., 2013; Hultman, Katsikeas, Magnus & Robson, 2011). De forma a assegurar a aptidão dos respondentes no que diz respeito a prestação da informação solicitada, foi-lhes questionado há quantos anos estes estavam na empresa, há quantos anos exerciam a respetiva função e qual o seu grau de conhecimento relativamente às questões apresentadas ao longo do questionário.

#### 4.2. Questionário

Nos estudos relacionados com desempenho de exportação e similarmente nos que abordam a sustentabilidade, sobretudo no setor de manufatura, a utilização de questionários como instrumento de medida é uma prática bastante comum (Christmann, 2000; Sharma, 2000).

A recolha de dados para o presente estudo, por forma a operacionalizar o modelo conceptual, foi feita através de um questionário *on-line*, que foi enviado para todas as empresas insertas na base de dados final. No presente estudo foi utilizado o *LimeSurvey* ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)), como ferramenta na elaboração dos questionários.

O desenvolvimento do questionário utilizado no presente estudo passou por diversas etapas. Inicialmente foi feita uma revisão de literatura, de forma a perceber como é que as variáveis latentes presentes no modelo têm vindo a ser medidas na literatura, como sugerido por Churchill (1979). Seguidamente, o questionário foi avaliado por académicos das áreas de sustentabilidade e de exportação. Numa fase posterior, considerando as alterações sugeridas pelos académicos, foram feitas alterações ao questionário inicial, originando o questionário final.

O questionário final encontra-se dividido em 6 secções designadas da seguinte forma:

Secção 1: Caracterização da empresa

Secção 1.1: Caracterização do inquirido

Secção 2: Recursos Disponibilizados para a atividade de Exportação

Secção 3: Estratégia para a Exportação

Secção 4: Performance da exportação

Secção 5: Fatores Externos

Secção 6: Colaboração com os importadores e fornecedores

De acordo com Churchill (1979) e Hulland (1999), foram utilizadas escalas multi-item para todas as variáveis latentes, de modo a aumentar a fiabilidade e reduzir o erro de medida.

No anexo C, são apresentadas as escalas de medida para cada variável latente, bem como as fontes de onde estas foram adaptadas. De uma maneira geral, os tipos de questões aplicadas no questionário foram de resposta fechada e como sugere Barnett (1991), ao longo do questionário foi utilizada uma linguagem simples, clara e acessível.

#### *4.2.1. Envio e acompanhamento do questionário*

O modo selecionado para o envio do questionário foi o e-mail, no qual existia um *link* que redirecionava para o questionário *on-line*. No conteúdo do *e-mail*, foi clarificado o objetivo da investigação e garantida a confidencialidade dos dados, dos participantes e respetivas entidades (ver Anexo A). O e-mail foi remetido para o endereço geral da organização, ao cuidado do responsável pela atividade de exportação, de modo a que este fosse reenviado.

O questionário foi enviado para as 3387 empresas, que constavam da base de dados final. Foram feitos vários *follow-ups*, sendo que o período de envio do questionário compreendeu-se entre o mês de dezembro de 2017 e o mês de março de 2018. O número total de respostas ao questionário foi de 827, sendo que destas 586 estavam incompletas e 241 completas.

Considerando o número total de respostas obtidas pode afirmar-se que a taxa de resposta foi de 24,4% (827/3387).

Contudo, é importante referir que das 827 respostas obtidas apenas 241 foram utilizadas para o estudo dado que as restantes se encontravam bastante incompletas.

#### *4.2.2. Análise das não respostas e avaliação do Common Method Bias*

De forma a testar o enviesamento das “não respostas”, foram comparadas as respostas dadas pelas primeiras 181 empresas que participaram no questionário (75% do total das empresas respondentes) e as restantes 60 que responderam posteriormente (25% do total das empresas respondentes).

De forma a comparar as primeiras respostas com as últimas respostas, foi realizado o teste de Mann-Whitney para todas as variáveis de medida incluídas no

modelo. Os resultados obtidos demonstraram que para os 88 itens testados apenas foram detetadas diferenças nas respostas do item “número de trabalhadores” (N\_TRAB).

Desta forma, pode concluir-se que o enviesamento das “não-respostas” não constitui um problema no presente estudo (Armstrong & Overton, 1977).

Foram empregues alguns procedimentos sugeridos por Podsakoff et al. (2003), para minimizar problemas causados pelo *Common Method Bias* (CMB), nomeadamente: foi garantido o anonimato dos respondentes para incentivar a veracidade relativamente às respostas, no sentido de serem o mais honestas possível; as perguntas e os itens foram escritos de forma simples, clara e concisa e foi assegurada a ausência de conhecimento dos respondentes relativamente ao modelo conceptual.

Para avaliar estatisticamente o CMB foi utilizado o teste Harmon one-factor (Podsakoff et al., 2003). Para realizar o teste foram usados todos os itens das variáveis latentes incluídas no modelo. O CMB representará um problema para os dados em causa se existir apenas um factor que explique 50% ou mais da variância. Neste caso, a aplicação do teste Harmon one-factor resultou na extração de 11 fatores com valores próprios superiores a 1, que explicam 77,89% da variância, sendo que o primeiro fator explica 37,97% da variância, concluindo-se que o CMB não é um problema deste estudo.

#### 4.3. Definição e operacionalização das variáveis do modelo

No presente estudo, todas as escalas utilizadas para medir cada uma das variáveis latentes foram adaptadas da literatura.

Considerando o modelo conceptual e os objetivos pretendidos, foram desenvolvidas escalas para as seguintes variáveis latentes: *Market-Oriented Environmental Sustainability*, *Green Export-Related Resources*, *Green Export-Related Capabilities*, *Export Performance* e *Eco-Friendly Export Marketing Strategy*.

As variáveis latentes do modelo conceptual proposto foram, de forma geral, medidas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 – “Discordo totalmente” a 7 – “Concordo totalmente”), tendo sido solicitado aos respondentes que assinalassem o seu grau de concordância para cada um dos itens. Para o *Export Performance*, foi solicitado aos respondentes que indicassem o seu grau de satisfação com os

resultados obtidos pela empresa na exportação de produtos considerados “amigos do ambiente”, tendo em conta os últimos 3 anos, numa escala de 1 – “Nada Satisfeito” a 7 – “Muito Satisfeito”. A variável *Market-Oriented Environmental Sustainability*, foi medida utilizando uma escala de 1 – “Não se verifica de todo” a 7 – “Verifica-se totalmente”, no que toca a avaliação de práticas ambientais que vigoram na empresa.

Os itens utilizados para medir cada uma das variáveis latentes, assim como as fontes de onde estes foram adaptados são apresentadas no anexo C.

### ***Market-Oriented Environmental Sustainability***

A sustentabilidade reduz os riscos do negócio, aumenta as oportunidades de mercado e é uma responsabilidade organizacional (Crittenden et al., 2011).

Uma empresa orientada para o mercado deve primeiro cultivar o compromisso ambiental, o que por sua vez, pode ajudar a desenvolver e implementar uma estratégia ambiental efetiva e criar vantagens competitivas únicas (Chen et al., 2014).

Uma postura ambiental forte pode permitir que as empresas desenvolvam capacidades ambientais superiores que são essenciais para alcançar a sustentabilidade organizacional (Paulraj, 2011).

A variável *Market-Oriented Environmental Sustainability* foi medida através de 15 indicadores, adaptados de Li, Wu e Zhou (2017).

### ***Green Export-Related Resources***

As organizações contêm “pacotes” de recursos estratégicos (por exemplo, tecnologia verde) e operacionais (por exemplo, habilidades individuais em questões verdes) que podem ser aplicados em diferentes quantidades e intensidade a várias situações de negócios específicas (Barney, 1991).

De acordo Barney e Hesterly (2012), um recurso é raro se for controlado por um pequeno número de empresas concorrentes e é imperfeitamente imitável se for substancialmente caro de obter ou desenvolver para empresas concorrentes. Neste estudo, a variável latente *green export-related resources* (recursos dedicados à exportação de produtos amigos do ambiente), foi operacionalizada como um fator de segunda ordem (cf. Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004) que inclui 3 fatores de primeira ordem: recursos físicos (3 indicadores), recursos financeiros (5 indicadores) e recursos experienciais (3 indicadores). Os indicadores usados para medir cada um

dos fatores de primeira ordem foram adaptados de Christodoulides, Fotiadis, Katsikeas e Leonidou (2013).

### ***Green Export-Related Capabilities***

Hult e Ketchen (2001) referem-se às capacidades de uma organização como fatores críticos de sucesso, vantagem competitiva e desempenho superior. Day (1994) refere-se às capacidades organizacionais como “pacotes” complexos que estão profundamente incorporados nas rotinas organizacionais.

As *Green Export-Related Capabilities* foram operacionalizadas como um fator de segunda ordem (cf. Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004), constituído por 3 fatores de primeira ordem, nomeadamente: visão partilhada (4 indicadores), capacidade de coordenação interfuncional (3 indicadores) e capacidade de resposta face a desenvolvimentos tecnológicos nos mercados de exportação (4 indicadores).

A visão partilhada, avalia o envolvimento dos funcionários da empresa em relação a vários *trade-offs* enfrentados pela organização, sobretudo no que toca a questões ambientais (Leonidou et al., 2013). Os itens usados para medir esta variável foram adaptados de Aragón-Correa et al. (2008) e Leonidou et al. (2013).

Em relação à capacidade de coordenação interfuncional, esta indica a capacidade da empresa para coordenar as diversas funções de negócio de forma a alcançar a maior eficácia e eficiência das diversas tarefas organizacionais (Song & Montoya-Weiss, 2001). A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Sharma et al. (2004) e Leonidou et al. (2013).

A capacidade de resposta face a desenvolvimentos tecnológicos nos mercados de exportação refere-se à capacidade da empresa de detetar rapidamente e responder imediatamente às novas tecnologias (Sharma et al., 2007). A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Srinivasan et al. (2002) e de Leonidou et al. (2013).

### ***Eco-Friendly Export Marketing Strategy***

A variável latente *Eco-Friendly Export Marketing Strategy* foi operacionalizada como um fator de segunda ordem, de acordo com Leonidou, et. al (2013), constituído por 4 fatores de primeira ordem, designadamente: estratégia de produto (5 indicadores), estratégia de preço (5 indicadores), estratégia de distribuição (6 indicadores) e estratégia de promoção (5 indicadores). Os itens utilizados para medir

cada um dos fatores de primeira ordem foram adaptados de Menon et al. (1999), Polonsky e Rosenberger (2001) e de Leonidou et al. (2013).

### ***Export Performance***

O desempenho das exportações das empresas refere-se à realização de estratégias de exportação das empresas em áreas competitivas e financeiras para que os objetivos predefinidos das empresas em mercados estrangeiros sejam alcançados (Cavusgil & Zou, 1994).

A variável *Export Performance* foi medida através de um grupo de indicadores (12 indicadores), adaptados de Leonidou, et al. (2011).

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Na presente secção apresenta-se uma análise descritiva das variáveis, e a posteriori, os resultados preliminares, obtidos através do programa de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Seguidamente são apresentados os resultados relativos à avaliação do modelo de medida e do modelo estrutural, obtidos com recurso ao programa SmartPLS 3.0 (Ringle et al., 2005).

### ***5.1. Caracterização da amostra***

A amostra final obtida foi de 241 empresas, como referido anteriormente. Na questão relativa há quantos anos a empresa está envolvida na atividade de exportação, em média as empresas exportam há 22,61 anos, com um desvio padrão de 16,16 anos. No que diz respeito ao número de colaboradores em regime *full-time* no ano de 2016, verificou-se que: 44,81% empregam entre 10 a 49 trabalhadores, 45,23% das empresas empregam entre 50 a 250 colaboradores e os restantes 9,96% empregam 250 ou mais trabalhadores.

Em relação ao número de mercados para que a empresa exporta atualmente, em média as empresas exportam para 11,08 mercados, com um desvio padrão de 14,16 mercados. No que diz respeito à percentagem do volume total de negócios da empresa que foi devido à exportação, no ano de 2016, cerca de 17,01% das empresas indicam que foi menos de 20% do volume total de negócios, 27,39% das empresas assinalam ser entre 20% - 49,9%, 19,09% das empresas indica

corresponder a 50%-79,9% das exportações e as restantes 36,51% das organizações indica que 80% ou mais do seu volume total de negócios.

Foi também solicitado aos respondentes que indicassem se a empresa se encontrava certificada pela norma ISO 14001. 21,16% das empresas responderam afirmativamente, enquanto que as restantes 78,84% mencionaram não estarem certificadas pela norma ISO 14001. As empresas que indicaram estar certificadas pela norma ISO 14001, em média estão certificadas há 8,76 anos, com um desvio padrão de 9,64 anos.

### 5.1.2. Caracterização dos respondentes

Foi solicitado aos respondentes que indicassem o cargo atual desempenhado na organização e há quantos anos trabalham na empresa. Questionou-se ainda há quantos anos exerciam a função indicada.

Apurou-se que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de Diretor Geral/ Administrador (29,80%) e de Diretor e/ou Responsável pelas exportações (28,50%), como é possível verificar na Tabela I.

Os respondentes trabalham em média há 14,6 anos na empresa, sendo o desvio padrão de 11,15 anos. Quanto à antiguidade na função apurou-se que, em média, os respondentes desempenham a atual função há cerca de 11,85 anos, com um desvio padrão de 9,75 anos.

**Tabela I** – Funções exercidas pelos Respondentes

<b>Funções Exercidas</b>	<b>Percentagem</b>
Diretor Geral / Administrador	29,80%
Diretor e/ou Responsável pelas Exportações	28,50%
Diretor e/ou Responsável pela Qualidade e Ambiente, Higiene e Segurança	11,50%
Diretor e/ou Responsável pela Produção	8,30%
Outros	21,90%
Total	100,00%

**Fonte:** Elaboração Própria

### 5.2. Estimação do modelo

No presente estudo, para testar o modelo conceptual proposto foi utilizada a metodologia PLS (*Partial Least Squares*). As principais razões na preferência desta metodologia PLS, em detrimento da metodologia baseada nas covariâncias são: o PLS possibilita trabalhar com variáveis que seguem distribuições não normais; a

metodologia PLS é considerada uma técnica robusta quando a dimensão da amostra é reduzida (Hulland, 1999); o facto do PLS ter mostrado ser uma técnica superior quando usada para analisar modelos complexos como os que incluem fatores de segunda ordem (Chin et al., 2003). Dado que o modelo proposto inclui variáveis de segunda ordem, salientamos particularmente este motivo. Para a realização desta análise, o *software* usado foi o *Smart PLS 3.0* (Ringle et al., 2005).

O modelo de investigação foi analisado e interpretado em duas fases, tal como sugerido por Hulland (1999). Na primeira fase avaliou-se o modelo de medida, e na fase seguinte foi efetuada a análise do modelo estrutural.

### 5.2.1. Modelo de Medida

O modelo de medida é analisado em termos de fiabilidade individual dos itens, fiabilidade das variáveis latentes, validade convergente e validade discriminante. A fiabilidade individual dos indicadores é avaliada através da análise dos pesos (*loadings*) do indicador na própria variável latente. De acordo com a literatura só devem ser aceites os indicadores cujos pesos sejam iguais ou superiores a 0,7 (Carmines & Zeller, 1979). No entanto, de acordo com Hulland (1999), é exequível encontrar valores inferiores a 0,7 especialmente quando são incluídos novos itens a escalas já existentes ou ainda quando se desenvolve uma nova escala.

No anexo C são apresentados os indicadores finais utilizados na medição de cada uma das variáveis latentes incluídas no modelo proposto, obtidos após purificação das escalas, assim como os seus pesos e os valores da estatística T.

Através da análise destes valores é possível verificar que todos os pesos dos indicadores dos fatores de primeira e dos fatores de segunda ordem são superiores a 0,7.

De forma a avaliar a validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (AVE) (Fornell & Larcker, 1981). A AVE mede a percentagem da variância total dos indicadores que é explicada pela variável latente, através do rácio da soma da variância explicada e do erro de medida. Esta medida foi calculada para todas as variáveis latentes e fatores de ordem superior, sendo os valores obtidos apresentados no Anexo C. A análise dos valores apresentados permite concluir que todos os valores da AVE obtidos são superiores ao valor mínimo 0,5 sugerido por Fornell e Larcker (1981). O valor mínimo obtido foi de 0,679 correspondente à variável latente “eco-

*friendly export marketing strategy*” e o valor máximo foi de 0,889 correspondente a variável latente “recursos financeiros”.

Para avaliar a fiabilidade de cada variável latente foi usada a *composite reliability* (CR) (Fornell & Larcker, 1981). De acordo com Nunnally (1978), o valor mínimo aceitável de CR é de 0,7. No presente estudo os valores de CR obtidos para todas as variáveis latentes e fatores de ordem superior são superiores a este valor (ver anexo C). O valor mínimo obtido para a CR foi de 0,891 que corresponde aos “*Green Export-Related Resources*”, e o valor máximo foi de 0,978 que corresponde a “*Market-Oriented Environmental Sustainability*”.

A validade discriminante indica se cada variável de medida de cada variável latente está ou não correlacionada com outras variáveis de medida de outros constructos. Segundo Chin (1998) um dos critérios usados para avaliar a validade discriminante consiste em comparar a AVE com a variância partilhada entre as variáveis latentes, isto é, a raiz quadrada da AVE de uma variável latente deve ser superior à correlação entre esta e qualquer outra variável latente do modelo.

A tabela II apresenta os valores da raiz quadrada da AVE (valores apresentados a negrito na diagonal da matriz de correlações) e as correlações entre as diversas variáveis latentes incluídas no modelo proposto. A análise dos valores apresentados nesta tabela revela que o critério anteriormente descrito é respeitado para todas as variáveis presentes no modelo, isto é, os valores da diagonal (raiz quadrada da AVE) são superiores a todos os valores fora da diagonal, nas respetivas linhas e colunas.

**Tabela II – Matriz de Correlação**

Variáveis Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
(1) Green Export-Related Capabilities	<b>0,898</b>														
(2) Capacidade Resposta às novas tecnologias	0.866*	<b>0.928</b>													
(3) Capacidade Coordenação Interfuncional	0.94*	0.719	<b>0.918</b>												
(4) Estratégia de Distribuição	0.490	0.469	0.464	<b>0.911</b>											
(5) Estratégia de Preços	0.420	0.449	0.400	0.826	<b>0.870</b>										
(6) Estratégia para os Produto Exportados	0.729	0.670	0.649	0.684	0.658	<b>0.824</b>									
(7) Estratégia de Promoção	0.625	0.620	0.562	0.681	0.647	0.752	<b>0.923</b>								
(8)Eco-Friendly Export Marketing Strategy	0.635	0.619	0.583	0.914*	0.883*	0.863*	0.872*	<b>0,884</b>							
(9) Market-Oriented Environmental Sustainability	0.769	0.714	0.710	0.524	0.495	0.729	0.630	0.667	<b>0.903</b>						
(10) Export Performance	0.449	0.378	0.406	0.276	0.270	0.418	0.370	0.373	0.419	<b>0.918</b>					
(11) Recursos Experiencias	0.772	0.680	0.661	0.323	0.261	0.590	0.527	0.476	0.611	0.446	<b>0.927</b>				
(12) Recursos Financeiros	0.624	0.602	0.570	0.252	0.235	0.449	0.415	0.377	0.562	0.426	0.551	<b>0.943</b>			
(13) Recursos Físicos	0.698	0.607	0.596	0.372	0.336	0.636	0.511	0.518	0.611	0.468	0.661	0.593	<b>0.899</b>		
(14) Green Export-Related Resources	0.809	0.734	0.708	0.362	0.319	0.640	0.559	0.525	0.692	0.520	0.845*	0.864*	0.857*	<b>0,86</b>	
(15) Capacidades adotar uma Visão Compartilhada	0.912*	0.650	0.762	0.400	0.302	0.648	0.515	0.522	0.658	0.422	0.730	0.521	0.669	0.737	<b>0.908</b>

\*fatores de primeira ordem dos fatores de segunda ordem Green Export-Related Capabilities, Green Export-Related Resources e eco-friendly export marketing strategy

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.2. Modelo Estrutural

Posteriormente à validação do modelo de medida é realizada a avaliação do modelo estrutural, como indicado anteriormente.

De forma a testar as hipóteses propostas no capítulo 3 foi utilizado um modelo de equações estruturais, testado a partir do *software Smart PLS 3.0*.

Na avaliação do modelo estrutural proposto foram utilizadas: a variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis endógenas (variáveis explicadas pelas relações presentes no modelo); a intensidade dos coeficientes ( $\beta$ ) e foi aplicada a técnica não paramétrica de *bootstrapping* para testar a significância dos coeficientes estruturais e dos *loadings*.

A variância explicada ( $R^2$ ) de todas as variáveis endógenas presentes no modelo estrutural foi utilizada para fazer a avaliação do poder explicativo do modelo estrutural. O critério estabelecido na literatura é que a variância explicada ( $R^2$ ) deve ser igual ou superior a 10% (Falk & Miller, 1992), contudo pesquisas mais recentes (por exemplo Hair et., al 2012), declaram que os níveis aceitáveis de  $R^2$  dependem do contexto da pesquisa. No modelo empírico apresentado na figura 2 são apresentados os valores de  $R^2$  obtidos para cada uma das variáveis endógenas. Utilizou-se o método não paramétrico *bootstrapping* (amostragem com reposição) de forma a re-estimar os parâmetros, para que fosse avaliado o nível de significância estatística dos coeficientes estruturais estimados e dos pesos (*loadings*), como sugerido por Chin (1998). Para tal, foram usadas 5000 subamostras como sugerido por Hair et al., (2012). As estimativas dos parâmetros e os valores da estatística T, para cada um dos coeficientes, são apresentados na Figura 2 e na Tabela III. Os valores da estatística T para os *loadings* são apresentados no anexo C.

Das 6 hipóteses propostas apenas 5 foram suportadas.

A hipótese 4, relativa à influência dos *green export-related resources* sobre a *eco-friendly export marketing strategy* não foi suportada.

As hipóteses H1 e H2, que propõem que a *market-oriented environmental sustainability* influencia positivamente os *green export-related resources* e *green export-related capabilities*, foram suportadas com ( $\beta = 0,692$ ;  $p < 0,001$ ) para os *resources* e ( $\beta = 0,402$ ;  $p < 0,001$ ) para as *capabilities*. De forma similar também Li, Wu e Zhou (2017), constataram que as empresas devem estabelecer e implementar

valores organizacionais e infra-estruturas para a *market-oriented environmental sustainability*, através de uma gestão ambiental.

Em relação à hipótese H3, que estabelece uma relação positiva entre os *green export-related resources* e *green export-related capabilities*, esta revelou ser fortemente suportada com ( $\beta = 0,531$ ;  $p < 0,001$ ). Estes resultados estão de acordo com as conclusões de Karim e Mitchell (2000) e Winter (2003), que afirmam que as capacidades são influenciadas pelos recursos, derivam destes, influenciando por si as rotinas nas quais a empresa se fundamenta.

A hipótese H4 não foi suportada, demonstrando que os *green export-related resources* não têm um impacto significativo na *eco-friendly export marketing strategy*, com ( $\beta = 0,033$ ;  $p < 0,05$ ). Apesar da hipótese não ter sido suportada a literatura sustenta um impacto positivo dos recursos numa estratégia de exportação verde (Banerjee et al., 2003; Leonidou. et. al, 2013). De salientar que sendo a hipótese H3 sustentada, apesar de a hipótese H4 neste estudo não ter sido suportada, pode existir um efeito indireto dos recursos na estratégia através das capacidades de exportação. No entanto, este efeito indireto não foi testado no presente estudo.

Verifica-se que a hipótese H5 com ( $\beta = 0,608$ ;  $p < 0,001$ ) é fortemente suportada, isto é, as *green export-related capabilities* têm um efeito positivo na *eco-friendly export marketing strategy*. Os resultados corroboram a perspetiva de Sharma e Vredenberg (1998), que mostram que estratégias ambientais proativas estão associadas ao desenvolvimento de valiosas capacidades organizacionais, como a inovação contínua, a aprendizagem organizacional e a integração das partes interessadas.

Por fim, os resultados demonstram que a Hipótese H6, que pressupõe um impacto positivo da *eco-friendly export marketing strategy* no desempenho de exportação, também foi suportada com ( $\beta = 0,373$ ;  $p < 0,001$ ). Estes resultados estão de acordo com os apresentados em estudos anteriores, como Fraj et al. (2011), Leonidou, Katsikeas e Morgan (2013) e Leonidas et al. (2013), na medida em que também estes autores verificaram um impacto positivo significativo no desempenho de exportação, quando se adota estratégias de marketing de exportação verdes.

**Tabela III - Coeficientes estimados ( $\beta$ ) e estatística T para as hipóteses testadas**

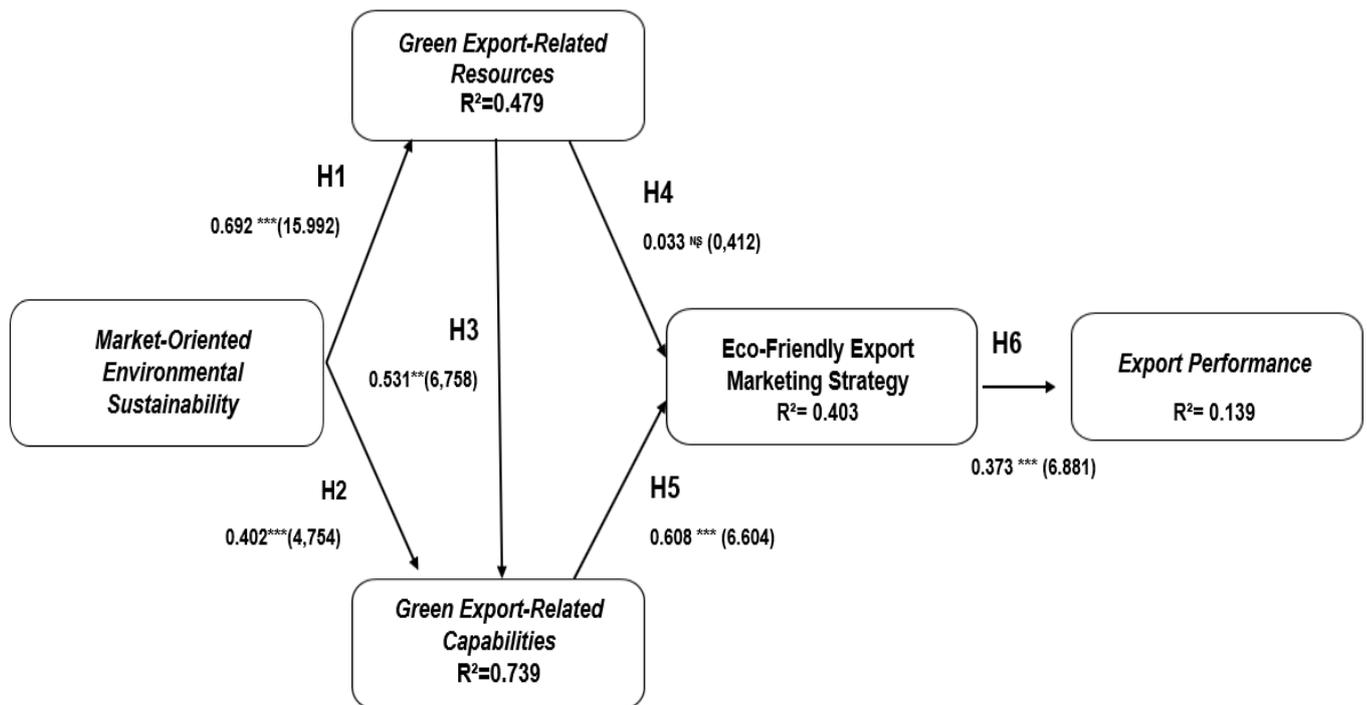
Hipóteses Testadas		$\beta$	T-Value	Hipótese Suportada
H1)	Market-Oriented Environmental Sustainability → Green Export-Related Resources	0.692	15.992***	Sim
H2)	Market-Oriented Environmental Sustainability → Green Export-Related Capabilities	0.402	4.754***	Sim
H3)	Green Export-Related Resources → Green Export-Related Capabilities	0.531	6.578***	Sim
H4)	Green Export-Related Resources → Eco-Friendly Export Marketing Strategy	0.033	0.412 <sub>NS</sub>	Não
H5)	Green Export-Related Capabilities → Eco-Friendly Export Marketing Strategy	0.608	6.604***	Sim
H6)	Eco-Friendly Export Marketing Strategy → Export Performance	0.373	6.881***	Sim

Fonte: Elaboração Própria

\*\*\* significativo para  $p < 0,001$

NS- Não Suportada

**Figura 8 – Modelo Empírico**



Fonte: Elaboração Própria

\*\*\* significativo para  $p < 0,001$

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS FUTURAS

O presente estudo testou empiricamente o modelo conceptual que tinha como finalidade perceber o impacto da *market-oriented environmental sustainability*, nos *green export-related resources* e *green export-related capabilities*, e a influência destes na *eco-friendly export marketing strategy*. O modelo testa ainda o impacto da *eco-friendly export marketing strategy* no *export performance*.

Os estudos revelaram que a *market-oriented environmental sustainability* influencia positivamente tanto os *green export-related resources* bem como as *green export-related capabilities*. Os *green export-related resources*, por sua vez não afetam significativamente a *eco-friendly export marketing strategy*.

Quanto à *eco-friendly export marketing strategy*, esta influencia positivamente o *export performance* da empresa, o que vem corroborar os resultados dos estudos já realizados nesta área (por exemplo, Leonidou et al., 2013).

Os resultados deste estudo ajudam a comprovar empiricamente que as empresas que adotem sistemas e práticas ambientais, adquirindo e desenvolvendo *green export-related resources* e *green export-related capabilities*, conseguem implementar *eco-friendly export marketing strategy* que progridem satisfatoriamente, o que se vai refletir de forma positiva no *export performance*.

Uma das limitações do presente estudo é o facto de apenas estudar empresas de manufatura. Contudo, tanto a sustentabilidade bem como as estratégias de marketing e o desempenho de exportação têm sido bastante estudadas nesta indústria, o que permitiu uma maior maturidade para o presente estudo.

Outra das limitações deste estudo prende-se com o facto de apenas existir um respondente em cada empresa, e em alguns casos não ter sido o responsável das exportações quem respondeu ao questionário. Para além das já referidas limitações, existe ainda o facto deste estudo ter uma reduzida dimensão da amostra, podendo colocar em causa a generalização dos resultados.

Como pesquisa futura seria interessante alargar este estudo a outras indústrias, e a empresas de outros países, visto que de setor para setor a perceção tanto da estratégia de marketing como dos recursos e das capacidades diferem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaby, N.E. and Slater, S.F. (1989). "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88". *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 4, pp. 7-26.
- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E., & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organizational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, 21(5), 847–861.
- Alotaibi, M., & Zhang, Y. (2017). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Andonova, L. B. (2003). Openness and the environment in Central and Eastern Europe: Can trade and foreign investment stimulate better environmental management in enterprises? *The Journal of Environment Development*, 12(2), 177–204.
- Aragón-Correa, J. A. and Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Armstrong, J.S. & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 14 (3), 396-402.
- Assadourian, E., 2010. The Rise and Fall of Consumer Cultures in State of the World 2010. *The Worldwatch Institute. Earthscan, London.*
- Athina Zeriti, Matthew J. Robson, Stavroula Spyropoulou, and Constantinos N. Leonidou (2014). Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance. *Journal of International Marketing: December 2014, Vol. 22, No. 4, pp. 44-66.*
- Auger, P., Devinney, T.M., Louviere, J.L. and Burke, P. (2010). "The importance of social attributes in consumer purchasing decisions: a multi-country comparative study". *International Business Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 140-159.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 33(4), 461-475.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, 177–191.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67, 106–122.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal* 26, 197–218.

- Barnett, V. (1991). *Sample Survey Principles and Methods. 2ª Ed. New York: Oxford University Press.*
- Barney, Jay B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Arian, A. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *Handbook of Strategic Management, forthcoming.*
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of resourcebased theory: Revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (4th ed.). New Jersey: Pearson.*
- Becker-Olsen, K. L., Taylor, C. R., Hill, R. P., & Yalcinkaya, G. (2011). A cross-cultural examination of corporate social responsibility marketing communications in Mexico and the United States: strategies for global brands. *Journal of International Marketing*, 19, 30–44.
- Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). Comparative advantage: The impact of ISO 14001 environmental certification on exports. *Environmental Science and Technology*, 39(7), 1943–1953.
- Berchicci, L., King, A., 2007. Postcards from the edge: a review of the business and environment literature. *Acad. Manag. Perspect.* 1, 1513–1547.
- Bianchi, R., & Noci, G. (1998). Greening SMEs competitiveness. *Small Business Economics*, 11: 269–281.
- Birru, W. T., Runhaar, P., Zaalberg, R., Lans, T. and Mulder, M. (2018). Explaining Organizational Export Performance by Single and Combined International Business Competencies. *Journal of Small Business Management.*
- Black, J. A. & Boal, K. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal: Special Summer Issue on New Paradigms*, 15:131-148.
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35, 291–317.
- Boiral, O., Henri, J.-F., & Talbot, D. (2012). Modeling the impacts of corporate commitment on climate change. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 495–516.
- Boone, L. E.; Kurtz D. L. (2001). *Contemporary marketing. Orlando: The Dryden Press, 70-71.*
- Cacciolatti, L, & Lee, SH 2016, 'Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power'. *Journal of Business Research*, vol. 69, pp. 5597-5610.
- Carlson-Skalak, S. (2000). E-media's global zero: Design for environment in a small firm. *Interfaces*, 30(3): 66–83.

- Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). Reliability and validity assessment: Quantitative applications in the social sciences, 1<sup>a</sup> Ed. Beverly Hills: Sage Publications.
- Cavusgil, T., and S. Zou (1994). "Marketing Strategy—Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing* 58(1), 1–21.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of The Academy of Marketing Science*, (1), 55.
- Chan, R. Y. K. (2010). Corporate environmentalism pursuit by foreign firms competing in China. *Journal of World Business*, 45(1), 80–92.
- Chan, R. Y. K., He, H., Chan, H. K., & Wang, W. Y. C. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 621–630.
- Chen, Y.-S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404.
- Chen, C.C. (2005). Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000. *Journal of Cleaner Production* 13 (9), 927–933.
- Chen, Y., & Chang, C. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paille, P. (2014). Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*, 2014, 1–22.
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: G. A. Marcoulides (Eds.) *Modern Methods for Business Research*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295–336.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., & Newsted, P.R. (2003). A partial least square latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and Electronic Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research* 14 (2), 42-63.
- Christmann, P., 2000. Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal* 43 (4), 663–680.

- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747–760.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 (1), 64-73.
- Coates, T.T., McDermott, C.M., 2002. An exploratory analysis of new competencies: a resource-based view perspective. *Journal of Operations Management* 20 (5), 435–450.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 9916-30.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85.
- Cronin, J. J., Jr., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 158–174.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95, 471–486.
- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing sustainable new products in the textile and upholstered furniture industries: role of external integrative capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 642–658.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (July), 37-52.
- Dhanaraj, C. & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3): 22–61.
- Dheeraj, N., Vishal, N., (2012). An overview of green supply chain management in India. *Res. J. Recent Sci.* 1 (6), 77-82.
- Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467–489.
- Dierickx, I., Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Manage. Sci.* 35, 1504 -1514.
- Eisenhardt, K., Martin, J.A., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105–1121.
- Engardio, P., Capell, K., Carey, J., & Hall, K. (2007). Beyond the green corporation: Imagine a world in which eco-friendly and socially responsible practices actually help a company's bottom line. *It's closer than you think. Business Week*, 4019, 50.

- Falk, R.F. & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M. and Maignan, I. (2010). “From market orientation to stakeholder orientation”. *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 29 No. 1, pp. 93-96.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2011). Green marketing strategy and the firm' s performance: the moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 339–355.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., & Seppälä, T. (2012). Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: The consequences of strategic fit and performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25–48.
- Galeazzo, A., & Klassen, R.D. (2015). Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy? *Journal of Cleaner Production*, 1-11.
- Galpin, T.J., Whittington, J.L. and Bell, R.G. (2012). *Leading the Sustainable Organization: Development, Implementation, and Assessment*. Routledge, New York, NY.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 377–396.
- Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin Jr., J. J. (2013). Against the Green: A Multi-method Examination of the Barriers to Green Consumption. *Journal of Retailing*, 89 (1), 44-61.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445.
- Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why Go Green? The Business Case for Environmental Commitment in the Canadian Hotel Industry. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(2), 251–270.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability and knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375–387.
- Griffith, D. A., & Rubera, G. (2014). A cross-cultural investigation of new product strategies for technological and design innovations. *Journal of International Marketing*, 22(1), 5–20.

- Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 137: 116- 125.
- Grunert, S.C. (1992). Everybody Seems Concerned about the Environment: But Is His Concern Reflected in (Danish) Consumer's Food Choice? [In:] G.J. Bamossy, W.F. van Raaij (Eds), *European Advances in Consumer Research*, 1, 428–433.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (3), 414-433.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986–1014.
- Hasan, Z., & Ali, N. A. (2015). The Impact of Green Marketing Strategy on the Firm's Performance in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172 (Contemporary Issues in Management and Social Science Research.), 463-470.
- Hsu, D. H., & Ziedonis, R. H. (2013). Resources as Dual Sources of Advantage: Implications for Valuing Entrepreneurial-Firm Patents. *Strategic Management Journal*, 34, 761–781.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* 20 (2), 195-204.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hult, G. M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus!. *Journal of The Academy of Marketing Science*, (1), 1.
- Hultman, Matthew J. Robson, and Constantine S. Katsikeas (2009). "Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation". *Journal of International Marketing*, 17 (4), 1–23.
- Hultman, Magnus, Constantine S. Katsikeas, and Matthew J. Robson (2011). "Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience". *Journal of International Marketing*, 19 (4), 17-39.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2016). *Empresas em Portugal 2015*. Lisboa, Portugal.
- Karim S, Mitchell W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978–1995. *Strategic Management Journal* 21(10–11): 1061–1081.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., e Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.

- Katsikeas, Constantine S., Saeed Samiee, and Marios Theodosiou (2006). "Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization". *Strategic Management Journal*, 27 (9), 867-90.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20.
- Knudsen, Thorbjørn and Tage Koed Madsen (2001). "Improving the Firm's Environmental Conduct: A Source of Competitive Advantage?". *Journal of Strategic Marketing*, 9, 129-44.
- Ko, E., Hwang, Y.K., Kim, E.Y., (2013). Green marketing functions in building a corporate image in the retail setting. *J. Bus. Res.* 66 (10), 1709-1715.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75, 132–135.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science*, (1), 1.
- KPMG International, (2010). Global Auto Executive Survey 2010 Industry Concerns and Expectations to 2014.
- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A., & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia Social and Behavioral sciences*, 37, 482–489.
- Lages, L. F. & Montgomery D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing* 38 (9/10), 1186-1214.
- Lages, L.F., Mata, J. & Griffith, D.A. (2012). Change in International market strategy as a reaction to performance decline. *Journal of Business Research* 66(12), 2600- 2611.
- Langerak, F., Peelen, E., & van der Veen, M. (1998). Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing. *Journal of the Market Research Society*, 40, 323–335.
- Lee, N., & Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, 66, 242–247.
- Leiblein, M.J., Reuer, J.J., Dalsace, F., (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strateg. Manage. J.* 23,817-833.
- Lenssen, J-J. & Van Wassenhove, L. (2012). A new era of development: the changing role and responsibility of business in developing countries. *Corporate Governance*, 12(4): 403-413.
- Li, E. L., Zhou, L., & Wu, A. (2017). The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. *International Business Review*, 26(4), 724-735.

- Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Thomas A. Fotiadis, and Paul Christodoulides (2013). Antecedents and Consequences of an Eco-Friendly Export Marketing Strategy: The Moderating Role of Foreign Public Concern and Competitive Intensity. *Journal of International Marketing*: September 2013, Vol. 21, No. 3, pp. 22-46.
- Leonidou, L.C., Barnes, B., Spyropoulou, S. and Katsikeas, C.S. (2010). "Assessing the contribution of leading mainstream marketing journals to the international marketing discipline". *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 5, pp. 491-518.
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 798-811.
- Leonidou, C., Katsikeas, C., & Morgan, N. (2013). 'Greening' the marketing mix: do firms do it and does it pay off. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.
- Leonidou, L., Christodoulides, P., Kyrgidou, L., & Palihawadana, D. (2017). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 585-606.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (1996). Clarifying the EO construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 135–172.
- Madsen, T.K. (1989). "Successful export marketing management: some empirical evidence". *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 44, pp. 41-57.
- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A., & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44–61.
- Makadok, Richard (2001). "Toward a Synthesis of the Resource-Based and the Dynamic Capabilities Views of Rent Creation," *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-401.
- Martin, D., & Schouten, J. (2012). *Sustainable marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Martin-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Senise-Barrio, M. E. (2008). Being green and export intensity of SMEs: The moderating influence of perceived uncertainty. *Ecological Economics*, (1-2), 56.
- Martin-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2009). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*, 45(3), 266–275.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., B. M. Oviatt, and R. C. Shrader (2003). "A Comparison of International and Domestic New Ventures". *Journal of International Entrepreneurship* 1, 59–82.

- Menon, Anil, Ajay Menon, Jhinuk Chowdhury, and Jackie Jankovich (1999). "Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7 (2), 1-15.
- Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance. *Journal of Business Ethics*, 94, 279–298.
- Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 489–500.
- Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998–1014.
- Morgan, N.A., Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90-108.
- Morgan, Douglas W Vorhies, and Bodo B, Schlegelmilch (2006). "Resource-Performance Relationships in Industrial Export Ventures: The Role of Resource Inimitability and Substitutability". *Industrial Marketing Management*, 35 (5), 621-33.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Najafi-Tavani, S, Sharifi, H, & Najafi-Tavani, Z (2016). 'Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity'. *Journal of Business Research*, vol. 69, no. 11, p. 5059-5064.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49–58.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Newbert, S.L., (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual Level Empirical Investigation of The Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29,745-768.
- Ngo, V. D., Janssen, F., Leonidou, L. C., & Christodoulides, P. (2016). Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*, 2911-2922.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2<sup>a</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.

- Okpara, U. T., Stringer, L. C., Akhtar-Schuster, M., Metternicht, G. I., Dallimer, M., & Requier-Desjardins, M. (2018). A social-ecological systems approach is necessary to achieve land degradation neutrality. *Environmental Science and Policy*, 89, 59–66.
- Oxborrow, L., & Brindley, C. (2013). Adoption of “eco-advantage” by SMEs: Emerging opportunities and constraints. *European Journal of Innovation Management*, 16 (3), 355–375.
- Pantelitsa P. Eteokleous Leonidas C. Leonidou Constantine S. Katsikeas, (2016). "Corporate social responsibility in international marketing: review, assessment, and future research", *International Marketing Review*, Vol. 33 Iss 4, 580 – 624.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply chain management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19–37.
- Peng, Y.-S., & Lin, S.-S. (2008). Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary’s performance: evidence from Taiwanese manufacturers. *Journal of Business Ethics*, 79, 199–212.
- Perkins, R., & Neumayer, E. (2009). Transnational linkages and the spillover of environment-efficiency into developing countries. *Global Environmental Change*, 19(3), 75–383.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pillai, B. S., & Patil, K. P. (2012). Green marketing. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 3(7), 64–75
- Pinkse, J., Kuss, M. J., & Hoffmann, V. H. (2010). On the implementation of a ‘global’ environmental strategy: The role of absorptive capacity. *International Business Review*, 19, 160–177.
- Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podasakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879-903.
- Polonsky and Philip J. Rosenberger (2001), "Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach". *Business Horizons*, 44 (5), 21-30.
- Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Racela, O. C., and A. Thourmrunroje. (2014). “Export Market Orientation, Interfirm Communication, Interfirm Cooperation and Export Performance.” *International Journal of Management and Marketing Research*, 7 (1): 1–14.

- Rajendran, P. Padma, & Chandrasekharan, L. S. G. (2008). A study on the ISO 14000 certification and organizational performance of Indian manufacturing firms. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 73–100.
- Ringle, C., ven Wend, & Will, A. (2005). *SmartPLS Version 2.0 (beta)*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.smartpls.de> [Acesso em: 15/08/2018].
- Rusinko, C. (2005). Using Quality Management as a Bridge to Environmental Sustainability in Organizations. *SAM Advanced Management Journal* 70 (4), 55-66.
- Russel, S.N., & Millar, H.H. (2014). Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy. *Journal of Management and Sustainability*, 4 (3), 1925-4733.
- Russo, Michael V. and Paul A, Fouts (1997). "A Resource Based Perspective of Corporate Environmental Performance and Profitability". *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-59.
- Rutherford, R., Blackburn, R. A., & Spence, L. J. (2000). Environmental management and the small firm: An international comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6: 310–325.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *Journal Of Operations Management: Publ. Quarterly By The American Production & Inventory Control Society, Inc*, 28(2), 163-176.
- Saxena, R., & Khandelwal, P. K. (2010). Can Green Marketing be used as a tool for Sustainable Growth: A Study Performed on Consumers in India- An Emerging Economy. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic & Social Sustainability*, 6(2), 277–291.
- Schmeltz, L. (2014). Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business Communication*, 51, 234-258.
- Sharma, S; Vredenberg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, v 19, p. 729-753.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681–697.
- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda, A. (2004). A contingent resource-based analysis of environmental strategy in the ski industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 268–283.

- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24: 268–283.
- Shavazi, E. T., A. Moshabaki, S. H. K. Hosseini, and A. Kordnaeij (2015). "Designing Export Performance Model Based on Organizational Orientations". *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 265–285.
- Slotegraaf, R., Moorman, C., & Inman, J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 295–309.
- Song, M., Di Benedetto, C., & Mason, R. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18–34.
- Srinivasan, R., Lilien, G., & Rangaswamy, A. (2002). Technological opportunism and radical technology adoption: An application to e-business. *Journal of Marketing*, 66(3), 47–60.
- Taherdangkoo, M., Ghasemi, K., & Beikpour, M. (2017). The role of sustainability environment in export marketing strategy and performance: a literature review. *Environment, Development and Sustainability*, (5), 1601.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Varadarajan, R. (2014). Toward sustainability: Public policy, global social innovations for base-of-the-pyramid markets, and demarketing for a better world. *Journal of International Marketing*, 22(2), 1–20.
- Veleva, V., & Ellenbecker, M. (2011). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9: 519–549.
- Vorhies, D., & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Worthington, I., & Patton, D. (2005). Strategic intent in the management of the green environment within SMEs. *Long Range Planning*, 38: 197–212.
- Yalcinkaya, Goksel, Roger J. Calantone, and David A. Griffith (2007). "An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Vtúotmanct". *Journal of International Marketing*, 15 (4), 63-93.
- Yeniyurt, S. S., Henke, J. W., & Cavusgil, E. (2013). International global and local procurement for superior working relations. *International Business Review*, 22, 351–362.
- York, J.G. (2009). Pragmatic Sustainability: Translating Environmental Ethics into Competitive Advantage. *Journal of Business Ethics*, 85: 97-109.
- Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22 (3), 265-289.
- Zou, Shaoming, Eric Fang, and Shuming Zhao (2003). "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Firms," *Journal of International Marketing*, 11 (4), 32-55.

## ANEXOS

### *Anexo A: Corpo do Email*

A/C do(a) Responsável pelo Exportações

Exmo(a) Senhor(a),

Venho solicitar a sua contribuição para um projeto de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Este questionário tem como objetivo a recolha de informação referente à estratégia de exportação utilizadas pelas empresas portuguesas.

O seu contributo é fundamental para o sucesso deste estudo, pelo que lhe solicito o preenchimento do inquérito ao qual poderá aceder através do seguinte endereço: {SURVEYURL}

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência e/ou opinião é importante. Peço-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência a empresa ou organização onde se encontra atualmente.

**Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.**

O tempo estimado para o preenchimento do inquérito é de 10 a 15 minutos.

Desde já extremamente grata pela sua colaboração, coloco-me ao dispor para qualquer eventual esclarecimento, através do e-mail: [from.filipasilva@gmail.com](mailto:from.filipasilva@gmail.com)

Atentamente,

Filipa Silva

Aluna de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

## Anexo B: Corpo do Email / *Follow-up*

A/C do Responsável pelas Exportações

Exmo(a) Senhor(a),

Venho solicitar a sua contribuição para um projeto de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Este questionário tem como objetivo a recolha de informação referente à estratégia de exportação utilizadas pelas empresas portuguesas.

**Caso ainda não tenha respondido, peço-lhe que o faça, pois até ao momento o número de respostas obtidas não me permite realizar uma análise de resultados rigorosa, invalidando assim todo o estudo. Mais informo que o questionário estará disponível até à próxima sexta-feira dia 23 de março.** Desta forma, venho solicitar a sua ajuda através do preenchimento do inquérito, ao qual poderá aceder através do seguinte endereço: {SURVEYURL}

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência e/ou opinião é importante. Peço-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência a empresa ou organização onde se encontra atualmente.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

O tempo estimado para o preenchimento do inquérito é de 10 a 15 minutos.

Desde já extremamente grata pela sua colaboração, coloco-me ao dispor para qualquer eventual esclarecimento, através do e-mail: [from.filipasilva@gmail.com](mailto:from.filipasilva@gmail.com)

Atentamente,

Filipa Silva

Aluna de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

## Anexo C: Escalas de Medida

### **Green Export-Related Resources**

(AVE=0,732/CR=0,891) Fator de Segunda Ordem  
(Adaptado de Morgan, Kaleka e Katsikeas, 2004)

(Escala: 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”)

- **[REC\_FÍSC] Recursos Físicos**  
(AVE= 0.808/CR=0.927/ $\alpha$ =0.881)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
REC_FÍSC1	Usamos equipamentos modernos e tecnologias amigas do ambiente para a produção dos produtos que exportamos.	0.899	49.638
REC_FÍSC2	Utilizamos fontes de energia amigas do ambiente para a produção de produtos destinados aos mercados de exportação.	0.881	43.140
REC_FÍSC3	Temos capacidade de produção adequada para produzir os produtos amigos do ambiente que exportamos.	0.916	75.859

- **[REC\_FIN] Recursos Financeiros** (AVE=0.889 /CR=0.970/ $\alpha$ =0.958)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
REC_FIN1	Dispomos de recursos adequados para financiar as atividades relacionadas com a gestão ambiental da nossa empresa nos mercados de exportação.	0.906	56.339
REC_FIN2	Estamos em condições de obter rapidamente recursos financeiros, para financiar atividades relacionadas com a gestão ambiental da nossa empresa nos mercados de exportação.	0.952	102,607
REC_FIN3	Temos facilidade de acesso a capital, para financiar as atividades relacionadas com a gestão ambiental da nossa empresa nos mercados de exportação.	0.958	140,357
REC_FIN4	Estamos em condições de adquirir recursos financeiros adicionais, para financiar atividades relacionadas com a gestão ambiental da nossa empresa nos mercados de exportação.	0.955	123,317

- **[REC\_EXP] Recursos Experienciais** (AVE=0.860 /CR=0.948/ $\alpha$ =0.918)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
REC_EXP1	A nossa empresa conhece as tendências ambientais e características ecológicas dos mercados onde estamos envolvidos	0,893	45,928
REC_EXP2	Temos ampliado o conhecimento sobre as exportações de produtos amigos do ambiente na nossa indústria.	0,952	114,741
REC_EXP3	A nossa experiência com as exportações de produtos amigos do ambiente até agora tem sido satisfatória.	0,935	94,009

### ***Green Export-Related Capabilities***

(AVE=0,806/CR=0,926) Fator de Segunda Ordem

(Adaptado de Leonidou, et. al 2013)

(Escala: 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”)

- **[SHV] Capacidades de adoptar uma visão partilhada** (AVE=0.824 /CR=0.949/ $\alpha$ =0.929)  
(Adaptado de Aragón-Correa et al. 2008)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
SHV1	Todos os nossos colaboradores envolvidos na atividade de exportação fazem esforços significativos para alcançar os objetivos ambientais da empresa.	0,915	61,419
SHV2	Os nossos gestores de topo e outros colaboradores envolvidos na atividade de exportação, concordam sempre com os procedimentos de gestão ambiental seguidos pela nossa empresa.	0,874	40,858
SHV3	Os nossos colaboradores contribuem com ideias valiosas que permitem melhorar a capacidade da empresa alcançar os seus objetivos a nível de gestão ambiental, nos mercados de exportação.	0,926	82,03
SHV4	Todos os nossos colaboradores têm uma ideia muito clara sobre os objetivos da empresa a nível de gestão ambiental, nos mercados de exportação.	0,915	86,743

- **[CORD\_MUTF] Capacidades de Coordenação Interfuncional**  
(AVE=0.842/CR=0.941/ $\alpha$ =0.906)  
(Adaptado de Sharma, Aragón-Correa e Rueda 2004).

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
CORD_MUTF1	Dispomos de sistemas informais para uma melhor coordenação das questões ambientais, relacionadas com as exportações, entre os departamentos da nossa empresa.	0,884	31,183
CORD_MUTF2	Possuímos sistemas formais para melhorar a coordenação de questões ambientais relacionadas as exportações, entre os departamentos da empresa.	0,941	85,85
CORD_MUTF3	Trabalhamos com equipas multidisciplinares nos projetos relacionados com questões ambientais, nos mercados de exportação.	0,926	69,945

- **[CAP\_RESP] Capacidade de resposta às novas tecnologias**  
(AVE=0.862/CR=0.949/ $\alpha$ =0.920)  
(Adaptado de Sharma, Aragón-Correa e Rueda Manzanares 2007).

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
CAP_RESP1	Frequentemente somos um dos primeiros na nossa indústria a detetar desenvolvimentos tecnológicos, que podem afetar os nossos esforços relativos às questões ambientais nos mercados de exportação.	0,916	50,854
CAP_RESP2	Procuramos ativamente conhecimentos sobre mudanças tecnológicas relativas às questões ambientais, que podem afetar os nossos esforços relativos à gestão ambiental nos mercados de exportação.	0,94	89,716
CAP_RESP3	Em geral, respondemos muito rapidamente às mudanças tecnológicas relativas às questões ambientais, sobretudo nos mercados de exportação.	0,928	78,441
CAP_RESP4	A nossa empresa não está a par da indústria, no que toca à resposta a novas tecnologias, sobretudo no que respeita às questões ambientais nos mercados de exportação.	*	*

### ***Eco-Friendly Export Marketing Strategy***

(AVE=0,781/CR=0,934) Fator de Segunda Ordem

(Adaptado de Leonidou, et. al 2013, Langerak, Peelen e Van der Veen 1998, Menon et al.1999 e Polonsky e Rosenberger 2001).

(Escala: 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”)

- **[ESTRG\_PRDT] Estratégia para os produtos exportados “amigos do ambiente”**

(AVE=0.679/CR=0.914/ $\alpha$ =0.882)

(Adaptado de Leonidou, et. al 2013)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
ESTRG_PRDT1	Nós somos cuidadosos na seleção de matérias-primas para os produtos amigos do meio ambiente que exportamos.	0,827	29,114
ESTRG_PRDT2	A nossa empresa está orientada para a conceção e desenvolvimento de produtos amigos do ambiente para os mercados de exportação.	0,843	32,548
ESTRG_PRDT3	Temos vindo a aumentar a taxa de reciclagem dos nossos produtos exportados.	0,790	24,971
ESTRG_PRDT4	Estamos a adaptar o nome da marca dos nossos produtos exportados para enfatizar os benefícios ambientais.	0,838	37,530
ESTRG_PRDT5	Tendemos a excluir itens da nossa linha de produtos destinados a mercados estrangeiros, se estes não forem amigos do meio ambiente.	0,821	27,263

- **[ESTRG\_PRC] Estratégia de preços para os produtos " amigos do ambiente"**

(AVE=0.758/CR=0.940/ $\alpha$ =0.919)

(Adaptado de Leonidou, et. al 2013)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
ESTRG_PRC1	Nós incentivamos os clientes nos mercados de exportação a reciclar os nossos produtos após o uso, oferecendo preços atrativos como incentivos.	0,861	22,576
ESTRG_PRC2	Nos mercados de exportação, tendemos a adotar táticas de preços (por exemplo, descontos) para incentivar as ações amigas do ambiente por parte do consumidor final.	0,909	49,780
ESTRG_PRC3	Aproveitamos o sucesso de alguns dos nossos produtos para subsidiar o custo de ser "amigo do ambiente".	0,901	50,050
ESTRG_PRC4	Transferimos os nossos custos relacionados com a gestão ambiental para os consumidores externos, porque consideramos que os preços mais altos os farão utilizar o produto de outra forma mais eficaz e eficiente.	0,893	42,893
ESTRG_PRC5	Nos mercados externos tendemos a incorporar os custos relacionados com os requisitos ambientais no preço final do produto.	0,782	20,222

- [ESTRG\_DIST] **Estratégia de Distribuição para os produtos “amigos do ambiente”**  
(AVE=0.830/CR=0.967/ $\alpha$ =0.959)  
(Adaptado de Leonidou, et. al 2013)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
ESTRG_DIST1	Colaboramos com canais de distribuição nos mercados externos de modo a permitir a recolha do produto após utilização.	0,882	44,216
ESTRG_DIST2	Cooperamos com canais de distribuição nos mercados externos de modo a assumir um compromisso conjunto, para proteger o "ambiente".	0,919	53,504
ESTRG_DIST3	Nos mercados externos, cooperamos com os distribuidores para desenvolver produtos que sejam amigos do ambiente.	0,906	45,882
ESTRG_DIST4	Nós incentivamos os nossos distribuidores nos mercados externos a serem ambientalmente responsáveis nas suas atividades.	0,898	34,689
ESTRG_DIST5	Nos mercados externos, definimos instruções claras relativas à responsabilidade ambiental e controlamos as ações dos nossos distribuidores face às mesmas.	0,932	60,455
ESTRG_DIST6	Nos mercados externos definimos procedimentos de gestão ambiental para os nossos canais de distribuição.	0,927	58,555

- [ESTRG\_PROM] **Estratégia de Promoção para os produtos “amigos do ambiente” na exportação.**  
(AVE=0.853/CR=0.967/ $\alpha$ =0.957)  
(Adaptado de Leonidou, et. al 2013)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
ESTRG_PROM1	Nós comunicamos o facto dos nossos produtos serem amigos do ambiente nos mercados externos realçando adequadamente as suas características ecológicas.	0,932	55,53
ESTRG_PROM2	Ajudamos os nossos clientes nos mercados externos a perceber que os nossos produtos são amigos do ambiente, rotulando-os de modo a indicar que eles são amigos do ambiente/ecológicos.	0,929	67,188
ESTRG_PROM3	As nossas ações de comunicação nos mercados externos enfatizam as características ecológicas dos nossos produtos.	0,955	91,493
ESTRG_PROM4	Nos nossos anúncios no estrangeiro, enfatizamos o nosso compromisso em proteger o meio ambiente.	0,915	39,409
ESTRG_PROM5	Nas nossas ações de comunicação nos mercados externos informamos os consumidores finais sobre as questões ambientais.	0,885	34,134

**[PFM\_EXP] Export Performance dos produtos exportados "amigos do ambiente"**

(AVE=0.843/CR=0.964/ $\alpha$ =0.957)

(Adaptado de Leonidou, Palihawadana e Theodosiou 2011)

(Escala: 1 – “Nada Satisfeito”; a 7- “Muito Satisfeito”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-value</i>
PFM_EXP1	Lucro da exportação	0,902	46,742
PFM_EXP2	Valor das Vendas	0,953	128,581
PFM_EXP3	Quota de mercado no mercado de exportação	0,895	46,564
PFM_EXP4	Volume de Vendas	0,942	85,189
PFM_EXP5	Intensidade de Vendas de Exportação	*	*
PFM_EXP6	Retorno obtido com as vendas	*	*
PFM_EXP7	Retorno do investimento feito nas operações de exportação	0,899	48,507
PFM_EXP8	Retorno sobre o capital investido nas operações de exportação	*	*
PFM_EXP9	Retenção de importadores	*	*
PFM_EXP10	Satisfação do importador	*	*
PFM_EXP11	Crescimento das vendas	*	*
PFM_EXP12	Resultados globais da exportação	*	*

**Market-Oriented Environmental Sustainability [OMS]**(AVE=0.815/CR=0.978/ $\alpha$ =0.975)

(Adaptado de Li, E., Zhou, L., Wu, A. 2017).

(Escala: 1 – “Não se verifica de todo” a 7 – “Verifica-se totalmente”)

		<i>Loadings T-value</i>	
OMS1	A nossa empresa tem políticas ambientais claras e concretas.	0,915	75,016
OMS2	O planeamento orçamental da empresa tem em consideração as compras ambientalmente responsáveis.	*	*
OMS3	O planeamento orçamental da empresa inclui os investimentos na gestão ambiental.	0,924	79,823
OMS4	A nossa empresa tem vindo a integrar o seu plano de gestão ambiental, a sua visão ambiental e a sua missão ambiental nos eventos de marketing.	0,893	39,202
OMS5	A empresa tem vindo a integrar o seu plano de gestão ambiental, a sua visão ambiental e a sua missão ambiental na cultura da empresa.	*	*
OMS6	Os nossos gestores de topo estão envolvidos na formulação de políticas ambientais.	0,928	97,089
OMS7	Os nossos gestores intermédios estão envolvidos na implementação de políticas ambientais	0,925	72,374
OMS8	A nossa empresa tem planos formais para a gestão ambiental.	0,936	95,256
OMS9	A nossa empresa tem manuais oficiais com os procedimentos ambientais descritos.	*	*
OMS10	A nossa empresa dá formação aos seus colaboradores sobre a gestão ambiental.	0,91	63,293
OMS11	A nossa empresa dispõe de sistemas de reporte interno para questões ambientais.	0,886	47,494
OMS12	A nossa empresa faz auditorias para avaliar a performance ambiental e comunica os mesmos para o exterior.	0,832	29,818
OMS13	A nossa empresa possui um mecanismo de recompensa e penalização definido com base na performance ambiental.	*	*
OMS14	A nossa empresa utiliza a gestão pela qualidade total para resolver os nossos problemas de poluição.	*	*
OMS15	A nossa empresa utiliza equipas multifuncionais para identificar problemas ambientais, desenvolver soluções, implementar estratégias e avaliar essas estratégias.	0,875	44,536

\* Estes itens foram excluídos do modelo por apresentarem *crossloadings* elevados com outros construtos que não pretendem medir.